



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
القسم / التخصص: إدارة مشاريع

### عنوان البحث

الدور القيادي في إدارة المشاريع الناجحة  
Leadership role in project management

(2024)

إشراف :

د. أسماء أبو عنزة

إعداد الطالبة:

رغد مفرح عسيري

## 1: مقدمة

يعد إدارة المشاريع الناجحة عملية معقدة تتطلب التنسيق بين مجموعة متنوعة من العناصر والأفراد ومن بين هذه العناصر، يأتي دور القيادة بأهمية كبيرة في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة. يمكن القول إن القائد هو العنصر الذي يوجه الفريق ويضع الرؤية والاستراتيجية اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، وفي هذه المقالة سنتناول التأثير القوي الذي يملكه القائد في إدارة المشاريع الناجحة. أولاً وقبل كل شيء، يجب أن ندرك أن القائد ليس مجرد مدير أو مشرف، بل هو شخص يتمتع بمجموعة فريدة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق النتائج المرجوة. فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بالرؤية والقدرة على تحويلها إلى خطط عمل ملموسة ومنظمة. كما يجب أن يكون لديه مهارات تواصل فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات مع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى.

بصفته القائد يعد المشروع ككل هو تحدي لإدارته والتواصل مع الفريق، يجب أن يقوم القائد بتوجيه الفريق في وضع خارطة طريق واضحة للمشروع، وضبط توقعات الفريق وتحديد أهداف ملموسة قابلة للقياس. كما يجب على القائد توفير الدعم اللازم وتذليل الصعاب والمشاكل التي قد تواجه الفريق أثناء تنفيذ المشروع. تعتبر القيادة الفعالة أحد أهم عوامل نجاح أي مشروع، فهي التي توجه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة بطريقة ناجحة. تتضح أهمية الدور القيادي في إدارة المشاريع من خلال العديد من الدراسات التي أجريت بهدف فهم كيف يؤثر القائد على أداء الفريق ونجاح المشروع. تتناول الدراسات الحديثة دور القيادة في مجال إدارة المشاريع بشكل متكامل حيث تكشف عن الصفات الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها القائد ليكون ناجحاً في تحقيق أهداف المشروع، وتشير الدراسات إلى أن القائد الناجح هو من يجمع بين المهارات الفنية والقدرة على التواصل الجيد مع أفراد الفريق، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في وقتها المناسب. إدارة المشاريع تستند إلى مجموعة من المفاهيم والممارسات الفعالة، لا سيما فيما يتعلق بالقيادة، تشير الدراسات إلى أن القادة الناجحين في إدارة المشاريع يمتلكون مجموعة من الصفات المميزة مثل الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التواصل الفعال، وتحفيز الفريق، واتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب، كما تؤكد الدراسات على أهمية بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية ضمن الفرق العاملة على المشاريع، التقنيات الحديثة والتطورات السريعة في مجال إدارة المشاريع تجعل دور القيادة أكثر تعقيداً وتحدياً من أي وقت مضى، فهو يتطلب من القادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق التوازن بين الحفاظ على استقرار العمليات والتبني للابتكار والتقنيات الجديدة.

القائد أيضاً يلعب دوراً حاسماً في تحفيز أعضاء الفريق وإشراكهم بشكل فعال في المشروع. يجب أن يكون

القائد قدوة للآخرين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم والعمل بتناغم لتحقيق الأهداف المشتركة. إن قدرة القائد على بناء فريق قوي وتعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق تلعب دورًا كبيرًا في نجاح المشروع ، ومن الناحية الأخرى يجب على القائد أن يكون قادرًا على التعامل مع التغيرات والمخاطر التي قد تواجه المشروع. يجب أن يكون لديه قدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة والتكيف مع المواقف المتغيرة بسرعة، كما يجب أن يتمتع بمهارات قوية في إدارة الموارد وتنظيم الجدول الزمني وتحديد الأولويات.

لذا يمكن القول إن القائد الناجح هو الركيزة الأساسية لإدارة المشاريع الناجحة، فدوره ليس فقط في تحقيق الأهداف وإنجاز المشروع، بل أيضًا في بناء ثقافة عمل إيجابية وتطوير قدرات الفريق وتعزيز الابتكار والتحفيز. يجب أن يكون القائد مستعدًا لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة، مع الحفاظ على رؤية المشروع والتركيز على تحقيق النتائج.

يُعتبر القادة الفاعلون عنصرًا جوهريًا تحتاجه كل شركة تسعى للنجاح. إذ يسعهم تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوي في مكان العمل، بالإضافة إلى حرصهم على أن يتم تنفيذ المشاريع والمبادرات ومختلف الأعمال الأخرى على أكمل وجه.

لاشكَّ أنه قد سبق لك رؤية ما يمكن للقائد الناجح أن يفعله في مكان العمل. فالقادة الفاعلون الذين يمتلكون مهارات القيادة، يسهمون في رفع إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة. إنهم يدعمون بيئة العمل الإيجابية ويسهمون في التغلب على العوائق بالتعاون مع فريق العمل.

ليس هذا وحسب فالقيادة الناجحة مُعدية أيضًا، تدفع الموظفين وتلهمهم للتخلي بالمهارات القيادية وتطبيقها في عملهم. ولأن مهارات القيادة تضم عددًا من المهارات الشخصية ومهارات التواصل، باستطاعة أي شخص أن يتدرّب عليها ويكتسب من خلال ذلك سمات القائد الناجح، فما هي هذه الصفات يا ترى؟

## 2: مشكلة الدراسة

قد يبدو لك بداية أن القادة الناجحين قد ولدوا موهوبين بالفطرة، إلا أن الحقيقة عكس ذلك تمامًا، فأغلب السمات القيادية مكتسبة يمكن تعلّمها وشحذها مع الوقت من خلال التمرين والتدريب المستمرين، وحتى نضعك على الطريق الصحيح لتصبح قياديًا، ابدأ بالتعرّف على صفات الشخصية القيادية والعمل على تطويرها:

### 1.2: القدرة على إدارة الذات

من أهمّ واجبات القائد أن يمتلك القدرة على إدارة فريقه، وفي حال لم تكن تستطيع إدارة ذاتك، فلن تتجح في إدارة غيرك!

يُقصد بإدارة الذات، القدرة على تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثمّ تحمّل المسؤولية كلّها أو جزء

كبير منها لتحقيق هذه الأهداف.

## 2.2: التصرف الاستراتيجي

يعدّ التفكير الاستباقي، والذهن المتفتح من ضروريات نجاح الشخص القيادي، حيث أكدّ تقرير صادر عن كلية هارفارد للأعمال أنّ القادة الناجحين لابدّ أن يمتلكوا القدرة على التصرف الاستراتيجي، أي أن يكونوا مستعدين على الدوام لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات غير المتوقعة التي تواجههم.

## 3.2: التواصل الفعال

يعرف القادة الناجحون متى يتعيّن عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن يلتزموا الصمت. إنهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز ووضوح مختلف الأمور، بدءًا من أهداف الشركة العظمى، ووصولاً إلى المهام المحددة المتخصصة.

## 4.2: مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم

يعرف صاحب الشخصية القيادية الناجحة تمامًا كيف يستخدم سلطته بشكل مناسب دون أن يحكم قبضته على موظفيه أو يرخيها. إنّه شخص يمكن الاعتماد عليه، وقادر على تحمّل مسؤولية أخطائه بشكل كامل، بل ويتوقّع من الآخرين أن يفعلوا المثل تمامًا.

## 5.2: امتلاك رؤية واضحة للمستقبل

يمتلك القادة الفاعلون القدرة على قراءة مستقبل شركتهم، ومن ثمّ وضع أهداف واضحة وملموسة قابلة يمكن تحقيقها، والنهوض بالشركة من خلالها.

## 6.2: سرعة التعلم

يدرك القادة الناجحون حقًا أنّ قوّة قيادتهم تكمن في قدرتهم على التكيف السريع مع المتغيرات من حولهم، ومعرفة الوقت المناسب للاستفادة من الفرص السانحة أمامهم، كما أنّهم لا يمانعون ولا يتكبّرون على فرص التعلم، بل يسعون على الدوام لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

## 3: أهمية الدراسة

تعتبر القيادة أحد عناصر النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمشروع وتمكن الفريق من تحقيق الفعال للأهداف. هناك عدة جوانب تبرز أهمية القيادة في إدارة المشاريع الناجحة:

1. تحديد الرؤية ووضع الاستراتيجية: يعمل القائد على تحديد الرؤية العامة للمشروع وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتنفيذ. إن وجود رؤية مشتركة واضحة يساعد الفريق على توجيه جهوده نحو الهدف المشترك.

2. إلهام وتحفيز الفريق: يعتبر القائد مصدر إلهام لأعضاء الفريق. يجب على القائد أن يكون قدوة ومثالاً يحتذى به، يشجع الابتكار والتفكير الإبداعي ويعزز روح الفريق والتعاون بإشراك الأعضاء في صنع القرارات ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنفيذ، يشعر الفريق بالانتماء والتحفيز لتحقيق النجاح.
3. توجيه وتنسيق الجهود: يعمل القائد على توجيه وتنسيق جهود الفريق، وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات. يجب أن يتمتع القائد بمهارات إدارة الوقت وتحقيق التوازن بين الموارد والأولويات لضمان تنفيذ سلس وفعال للمشروع.
4. التواصل الفعال: يعتبر القائد مهارة التواصل الفعال أداة أساسية لإدارة المشاريع بنجاح. يجب على القائد أن يكون قادرًا على التواصل بوضوح وفعالية مع جميع أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى ويساعد التواصل الجيد في توضيح التوقعات وتجنب سوء الفهم وحل المشاكل بشكل سلس.
5. إدارة التغيير: في سياق إدارة المشاريع، غالبًا ما تحدث تغييرات غير متوقعة وتحديات قد تؤثر على تنفيذ المشروع. يعد القائد المحور الأساسي لإدارة هذه التغييرات والتكيف معها بشكل فعال، من خلال اتخاذ القرارات الملائمة وتنسيق استراتيجيات التعامل معها.
6. بناء ثقة وعلاقات قوية: يعتبر القائد الناجح قادرًا على بناء ثقة الفريق وتعزيز علاقات قوية بين أعضائه. عندما يكون هناك بيئة ثقة واحترام، يكون الفريق أكثر قدرة على التعاون والتعاون ومواجهة التحديات بشكل فعال.
7. إدارة الصراعات: قد يواجه القائد صراعات داخل الفريق أو بين الأعضاء. يجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لإدارة هذه الصراعات بشكل بناء، وحلها وتعزيز التفاهم والتعاون. عندما يتم التعامل مع الصراعات بشكل فعال يمكن تحويلها إلى فرص للنمو والتحسين.
8. توجيه وتطوير الفريق: يعتبر القائد المسؤول عن توجيه وتطوير أعضاء الفريق. يجب أن يوفر التوجيه والتوجيه اللازمين لأعضاء الفريق، ويساعدهم في تحسين مهاراتهم وتطوير إمكاناتهم الفردية من خلال توفير الفرص للتدريب والتطوير المستمر، يمكن للقائد أن يبني فريقًا قويًا ومتكاملًا.
9. الابتكار والتحسين المستمر: يجب أن يشجع القائد الابتكار والتفكير الإبداعي في إدارة المشاريع. يمكن للقائد أن يساهم في تحسين العمليات وتطوير أساليب جديدة وفعالة لتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة. يجب أن يكون للقائد القدرة على تحفيز الفريق لاستكشاف حلول جديدة وتبني التغييرات التي تعزز أداء المشروع.
10. المراقبة والتقييم: يجب على القائد أن يكون حذرًا في مراقبة تقدم المشروع وتقييم أداء الفريق. يتطلب ذلك إعداد معايير للأداء ومتابعة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. من خلال المراقبة والتقييم المستمر، يمكن للقائد اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

باختصار، يتضح أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في إدارة المشاريع الناجحة. يجب على القائد أن يتمتع بالرؤية، والتواصل الفعال، وقدرات التحفيز والتنسيق. إن القيادة الناجحة لا تقوم بإدارة المشروع فحسب، بل تستثمر في تنمية الفريق وتعزيز تحقيق النتائج المرجوة. القائد الذي يجمع بين المهارات الفنية والبشرية والإدارية، والقادر على التحفيز والتوجيه والتواصل الفعال، يمكنه أن يكون عاملاً حاسماً في إحداث التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع.

يمكن أن تفيد المهارات القيادية كل جانب من جوانب حياتك؛ السياسة والتعليم والأعمال والإدارة وريادة الأعمال والرياضة والأعمال الاجتماعية وغيرها الكثير. تمنحك القيادة ثقة أكبر، وتقوي مهارات الاتصال والتفاوض، وتساعد على تنمية شخصيتك.

تساعد المهارات القيادية أيضاً في جميع جوانب الحياة المهنية، من عملية البحث عن وظيفة إلى التطوير الوظيفي. فالقيادة هي إحدى المهارات الناعمة التي يقدرونها أصحاب العمل.

تتضمن مهارات القيادة الجيدة أكثر من سمة. وهي أكثر من مجرد معرفة الجوانب الفنية لكيفية إدارة فريق. والقادة الفعالون عنصر أساسي لكل شركة ناجحة. يمكنهم تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قوي في مكان العمل، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ المشاريع والمبادرات والأعمال المختلفة الأخرى على أكمل وجه.

ويكون الوعي بالمهارات القيادية مفيداً بشكل خاص عند كتابة السيرة الذاتية، خاصة إذا كان الباحث عن عمل يتقدم لوظائف تتطلب منه أن يكون قائداً، سواء كان مديراً أو مشرفاً، حيث يجب أن يُدرج المهارات القيادية التي يمتلكها في سيرته الذاتية.

كما أن القادة الفعالون الذين يمتلكون المهارات القيادية يساهمون في رفع إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة. و يدعمون بيئة عمل إيجابية ويساهمون في تذليل العقبات بالتعاون مع فريق العمل

#### 4: أهداف الدراسة

القيادة الفعالة هي العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحفيز فرق العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. يتمثل هذا الدور في القدرة على توجيه الأفراد نحو أهداف مشتركة، وتعزيز روح الفريق، وزيادة الإنتاجية من خلال التحفيز والإلهام. في هذا المقال، سنتناول كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تحفز فرق العمل وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### 4.1: تحديد رؤية وأهداف واضحة

القائد الفعال يبدأ بتحديد رؤية واضحة وأهداف محددة. هذه الرؤية والأهداف توفر للفرق الاتجاه والغاية، مما يساعد على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. عندما يفهم أعضاء الفريق الأهداف المؤسسية وكيفية تحقيقها، يشعرون بمزيد من الالتزام والتحفيز للمساهمة بفعالية في تحقيق هذه الأهداف.

## 4.2: التواصل الفعّال

التواصل الفعّال هو أداة أساسية لتحفيز فرق العمل. القائد الناجح يحرص على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة مع جميع أعضاء الفريق، مما يتيح تبادل الأفكار والملاحظات. من خلال التواصل المستمر، يتمكن القائد من معالجة القضايا بسرعة وتقديم التوجيهات اللازمة، مما يساعد في الحفاظ على تحفيز الفريق وتجنب الإحباط.

## 4.3: تقديم التقدير والمكافآت

التقدير والمكافآت هما من أقوى أدوات التحفيز. القادة الفعّالون يدركون أهمية تقدير جهود الأفراد والفرق، سواء من خلال الثناء اللفظي أو المكافآت المادية. تقديم التقدير يعزز من معنويات الفريق ويشجع الأعضاء على تقديم أفضل ما لديهم. المكافآت يمكن أن تكون متنوعة وتشمل الترقية، المكافآت المالية، أو فرص التطوير المهني.

## 4.4: تطوير بيئة عمل إيجابية

بيئة العمل الإيجابية هي عامل مهم لتحفيز فرق العمل. القادة الفعّالون يعملون على خلق بيئة عمل داعمة، تعزز من روح التعاون والاحترام المتبادل. توفير الموارد اللازمة، وتقديم الدعم اللازم، وتخفيف الضغوط غير الضرورية، كلها عوامل تسهم في خلق بيئة عمل تحفز الفرق على الأداء الجيد.

## 4.5: تشجيع الابتكار والإبداع

القادة الناجحون يشجعون الابتكار والإبداع داخل فرق العمل من خلال توفير مساحة للتجربة والخطأ، وتحفيز الأعضاء على تقديم أفكار جديدة، يتمكن الفريق من تطوير حلول مبتكرة للمشاكل وتحسين العمليات. هذا التحفيز على الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل ويعزز من قدرة المنظمة على التنافس في السوق.

## 4.6: بناء الثقة والتعاون

الثقة هي أساس أي فريق ناجح. القائد الفعّال يبني الثقة بين أعضاء الفريق من خلال النزاهة والشفافية والوفاء بالوعد. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التعاون بين الأعضاء من خلال تشجيع العمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل. عندما يشعر الأعضاء بالثقة والتعاون، يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجد لتحقيق الأهداف المؤسسية.

## 4.7: تقديم التوجيه والدعم المستمر

القادة الفعّالون يقدمون التوجيه والدعم المستمر لفرقهم من خلال تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتوجيه الأفراد نحو تحسين الأداء، يساعد القادة على تطوير مهارات الفريق وزيادة فعاليته. الدعم المستمر يعزز من قدرة الفريق على التغلب على التحديات وتحقيق الأهداف بفعالية.

## 5: تساؤلات الدراسة

### 1.5: ماهي أهم المهارات القيادية ؟

كما سبق أن وضحنا، فالمهارات القيادية تضم مجموعة من المهارات المختلفة، التي يسهم امتلاكها في بناء القائد الناجح الفعال. وفيما يلي أهم 6 مهارات تتدرج تحت مظلة المهارات القيادية:

#### 1.1.5: مهارات اتخاذ القرارات

تعتبر مهارة اتخاذ القرارات عن القدرة على اتخاذ قرار حاسم وصحيح بسرعة، وبناءً على المعلومات المتوفرة، وتتطور هذه المهارة مع الوقت والخبرة، حيث إنك وكلما اعتدت على بيئة عملك أكثر، أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ القرارات حتى وإن لم تمتلك جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ هذا القرار. تعتبر هذه المهارة إحدى أثن المهارات القيادية، لأنها تسهم في تسريع تنفيذ المشاريع ورفع كفاءة الموظفين.

#### 2.1.5: النزاهة

يُنظر إلى النزاهة في الغالب على أنها التحلي بالصدق، والتعامل بمصادقية، إلا أنها تعني أيضًا امتلاك، بل والتشبث بالقيم القوية. أما في مجال العمل، فالنزاهة تعبر عن القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة، ومساعدة الشركة للحفاظ على صورتها الإيجابية المشرقة، لذا تعتبر هذه الصفة من أهم المهارات القيادية التي لا بد من امتلاكها لضمان نجاح الأعمال وازدهارها.

#### 3.1.5: مهارة بناء العلاقات

تحتاج القيادة إلى القدرة على بناء فريق قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك، بل والحفاظ على هذا الفريق من خلال تعزيز العلاقات بين أفرادها وتطويرها. وهنا لا بد من التنويه أن مهارة بناء العلاقات تحتاج بدورها إلى مهارات أخرى كالتواصل الفعال، والقدرة على فض النزاعات.

#### 4.1.5: مهارات حل المشكلات

لا بد للقائد الناجح أن يكون قادرًا على حل المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله. وحتى يمتلك مهارة حل المشكلات، عليه اكتساب مهارات جانبية مساعدة تتمثل في القدرة على البقاء هادئًا، ومن ثم تحديد المشكلة واقتراح خطوات واضحة ومحددة لحلها.

تساعد هذه المهارة القادة على اتخاذ القرارات السريعة، وتجاوز العقبات سواء كانت داخلية ضمن الفريق أو خارجية مع فرق عمل أخرى. ليس هذا وحسب، إذ تعمل مهارات حل المشكلات على ضمان إتمام المشاريع في الوقت المناسب وفقًا للشروط المحددة مسبقًا.

#### 5.1.5: الاستقلالية

عندما يمتلك القائد مهارات الاستقلالية والاعتماد على الذات، فإنه يصبح محل ثقة الآخرين به. إذ تتيح هذه المهارات لصاحبها متابعة الخطط والوفاء بالمواعيد والعهود. كما أن العلاقات المبنية على يد قائد مستقل تسهم في خلق فريق قوي قادر على تجاوز الصعاب والتحديات غير المتوقعة التي تظهر في أي وقت في العمل.

### 6.1.5: مهارات الإشراف والتعليم

إحدى أهم المهارات التي تميز القيادة عن غيرها من الكفاءات، هي مهارة التعليم والإشراف. فالقدرة على تعليم الآخرين، أو مساعدتهم للنمو والتطور في وظائفهم، تسهم بدورها في تطوير الشركة. ولعل أهم متطلبات هذه المهارة، أن يفكر القائد في فريقه وكيفية إنجاحه وتطويره أكثر من تفكيره بنفسه.

### 2.5: كيف تطور مهاراتك القيادية ؟

لا تقتصر المهارات القيادية على المدراء وأصحاب المناصب العليا، إذ يمكنك اكتساب هذه المهارات مهما كان دورك وفي أي جانب من جوانب حياتك. فالالتزام بالمواعيد مثلاً يعتبر دليلاً على مدى استقلاليته وإمكانية الاعتماد عليك واحترامك للقوانين يعبر عن نزاهتك وهكذا.

فيما يلي بعض النصائح والخطوات العملية التي تساعدك على تطوير مهاراتك القيادية وشحذها لتحقيق النجاح في مسيرتك المهنية والأكاديمية، بل وحتى الشخصية.

### 1.2.5: اعمل على مشاريع أكثر

إحدى أهم الوسائل لتطوير المهارات القيادية تتمثل في تحمّل مسؤولية أكبر لا يعني هذا بالطبع أن تستلم مهمات كثيرة تفوق قدرتك، لكن إن كنت راغباً في أن تنمو وتتطور، فاحرص ببساطة على القيام بمهام إضافية خارج نطاق الوصف الوظيفي الخاص بك. الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك هي الطريقة الوحيدة كي تتعلم شيئاً جديداً. والسبيل الأمثل لتلفت أنظار أرباب العمل إليك ليروا فيك شخصية قيادية مبادرة.

### 2.2.5: تقبل أن تتبع الآخرين

القائد الحقيقي لا يخشى تسليم زمام الأمور لشخص آخر حين يتطلب الأمر ذلك. لا تشعر بالتهديد حينما يخالفك أحدهم في الرأي، أو حين يضع معتقداتك موضع النقد والتحليل. حافظ على عقل منفتح يتقبل آراء الآخرين ونقدهم بروح رياضية. واحرص على احترام جميع أفراد فريقك سواء كانوا زملائك أو موظفيك. قدر قيمة كل واحد منهم، وابحث عن مميزاتهم وذكرهم بها، سيجعلك ذلك أكثر تواضعاً وتقبلاً للآخرين ويكسبك سمات قيادية تضمن لك النجاح.

### 3.2.5: طور وعيك الظرفي

القائد الحقيقي هو من يستطيع رؤية الصورة الأعظم، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، بل وإدراك الفرص التي يجب انتهازها والتي يغض الكثيرون البصر عنها.

أيًا كان المشروع الذي تعمل عليه، احرص على ألا تركز تفكيرك على حالته الراهنة، وإنما على حالته المستقبلية.

لا تفكر فيما هو الآن، وإنما فكر فيما يمكن أن يكون. درب نفسك على رؤية إمكانيات كل شخص وكل شيء أمامك من خلال تخيل ما يمكن أن يحققه هذا الشخص أو يصبح عليه هذا الشيء، ولاحظ مدى تطوّر وعيك الظرفي بناءً على ذلك.

#### 4.2.5: كن مصدر إلهام للآخرين

أن تكون قياديًا، يعني أنك جزء من فريق تقوده. وحتى تستطيع قيادة الفريق بنجاح، لابدّ من أن تملك القدرة على تحفيزه ودعمه. درب نفسك على تشجيع الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (حتى لو لم تكن قائدًا ومسؤولًا عنهم).

قدّم النصيحة والإرشاد لمن يحتاجه، ولا تبخل بالكلمة الطيبة على أصدقائك ومعارفك، ففي بعض الأحيان، جُلّ ما يحتاجه أحدهم، هو شخص ينصت إليه ويتفهّم مشكلاته.

#### 5.2.5: وزع المهام على الآخرين

ليس هناك شخص كامل يبرع في كلّ شيء، بمجرد أن تدرك هذه الحقيقة فأنت قد قطعت شوطًا كبيرًا في درب القيادة. أن تكون قياديًا لا يعني أن تقوم بكلّ شيء بمفردك.

تعلم أن توزّع المهام التي لا تحسن القيام بها على أشخاص موثوقين يمكنهم إنجازها أفضل منك. لا يعني هذا بالطبع أن توكلّ غيرك بالعمل وتجلس مرتاحًا، وإنما المقصد ألاّ تخجل من طلب يد العون ممّن يملك المعرفة والمهارة الكافية لمساعدتك.

#### 6.2.5: اتقن فن فض النزاعات

الحياة ليست وردية، ولا بدّ من حدوث خلافات ونزاعات سواءً في العمل أو على الصعيد الشخصي، بدل من تجاهل ذلك الخلاف الذي حصل بين صديقك المقربين، حاول أن تحلّه وترجع المياه إلى مجاريها، اسمع من الطرفين، وتحذّث إلى كلّ منهما على انفراد. درب نفسك على أن تكون حياديًا في مثل هذه المواقف وأن تحافظ على علاقتك الطيبة مع كلّ الأطراف المختلفة.

أما إن كنت في منصب إداري بالفعل، فلا تتردّد في إعادة ترتيب الفريق وتوكيل المهام إلى أشخاص آخرين ليعملوا معًا في حال لم تتمكّن من تصفية النزاع

#### 7.2.5: ثقّف نفسك أكثر في هذا المجال

لا تنتظر أن يطلب منك أحد الحصول معرفة معيّنة في مجال ما، ولا تكتفِ بهذا المقال فقط لتطوّر مهاراتك القيادية. مقالنا هذا ليس سوى مقدّمة عن مهارات القيادة، وهو مجال واسع لابدّ أن تمتلك العزيمة والإصرار الكافيين لتخوضه بمفردك. ابحث عن كتب في مجال القيادة، واستمع إلى متحدّثين عالميين.

## 6: فرضية الدراسة

### 6.1: لا يوجد دور هام للقيادة في إدارة المشاريع:

احتمالية ضعف قائد المشروع في اتخاذ القرارات الحاسمة مما يؤدي الى فشل المشروع. لا تقتصر المهارات القيادية على المدراء وأصحاب المناصب العليا، إذ يمكنك اكتساب هذه المهارات مهما كان دورك وفي أي جانب من جوانب حياتك، فالالتزام بالمواعيد مثلاً يعتبر دليلاً على مدى استقلاليته وإمكانية الاعتماد عليك، واحترامك للقوانين يعبر عن نزاهتك.

### 6.2: احتمالية عدم صدق ونزاهة قيادة المشروع:

يُنظر إلى النزاهة في الغالب على أنها التحلي بالصدق، والتعامل بمصادقية، إلا أنها تعني أيضاً امتلاك، بل والتشبث بالقيم القوية. أما في مجال العمل، فالنزاهة تعبر عن القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة، ومساعدة الشركة للحفاظ على صورتها الإيجابية المشرفة، لذا تعتبر هذه الصفة من أهم المهارات القيادية التي لا بد من امتلاكها لضمان نجاح الأعمال وازدهاره.

### 6.3: عدم إتقان فن فض المنازعات:

إليك 4 خطوات بسيطة لحل النزاعات في العمل :  
الاستماع، والتعاطف، والاعتراف أو الاعتذار، والتوصل إلى حل؛ هي مفاتيح يمكن استخدامها لحل النزاعات بين زملاء العمل أو بين المشرفين والموظفين.  
وتطرق مستشار حل النزاعات في وادي السيليكون جيرمي بولاك للخطوات الأربع اللازمة لهذه العملية، في تقرير نشرته مجلة "قاست كومباني" الأميركية، مؤكداً ضرورة أن تكون للمدير خطة عمل سريعة ومباشرة لحل المسائل الشخصية التي تستجد في العمل، باتباع الخطوات البسيطة التالية:

### 6.3.1: الاستماع

الاستماع أولى خطوات عملية فض النزاع، ورغم أن الأمر قد يبدو بسيطاً، فإنه أكثر الأمور صعوبة لكثير من الأشخاص، خاصة المسؤولين الذين يفضلون تجاوز المشاكل السابقة بسرعة عن طريق تجنب المواجهة أو البحث عن حل دون الخوض في الموضوع، ولكن لا يمكن التوصل إلى حل فعال دون الاستماع لوجهة نظر أطراف النزاع، والتحلي بالفضول لمعرفة ما يوجهونه، سواء أكنت تتفق معهم أم لا.

### 6.3.2: التعاطف

عليك محاولة فهم ما يمر به هؤلاء الأشخاص، وهذا لا يعني بالضرورة الموافقة على تقييمهم للموقف. وبغض النظر عن وجهة نظرهم تجاه الوضع، فمن الضروري أن تقر بأهمية المشاعر التي اختبروها قد لا تكون قادراً

على فهم السبب الذي دفعهم للشعور بهذه الطريقة، لكن يمكنك ربط مشاعر الحزن أو الغضب أو الخوف. لذلك، من المهم أن تبذل قصارى جهدك للتركيز على المشاعر الكامنة بدل التركيز على موضوع الخلاف.

### 6.3.3: إقرار واعتذار

يطلق بعض الأشخاص على هذه الخطوة "التأمل" أو "إعادة الصياغة". وتتمثل الفكرة في الاعتراف بما يشعر به الآخرون إزاء الوضع والتحقق من صحتها ، وهذا لا يعني أنه ينبغي عليك أن توافق على ما يقولونه أو وجهة نظرهم إزاء الوضع، ويكفي أن تتيح لهم الفرصة لمعرفة أن صوتهم قد سُمع، باستخدام عبارات مثل "أتفهم مدى غضبك"، أو "هذا يبدو مخيفاً" ويساعد تفهم مشاعر الموظفين على أن يصبحوا أكثر انفتاحاً للتوصل لحل لفض النزاع، لا سيما في البداية، حيث يصعب على الشخص تخطي مشاعره، ومن ثم تصبح لديه عقلية تركز بشكل أكبر على الحلول في حال كنت جزءاً من المشكلة، ينبغي عليك الاعتذار عما بدر منك، فهذا يساعد الأشخاص على الشعور بأهميتهم. ويمكنك الاعتذار دون الموافقة بالضرورة على وجهة نظرهم. من المهم أيضاً أن يكون الاعتذار عن أفعالك لا عن مشاعرهم. فعلى سبيل المثال، لا تعتذر أبداً عن مشاعرهم أو طريقة تفاعلهم مع الموقف، فعبارات من قبيل "أنا آسف لأنك تشعر بهذه الطريقة"، أو "أنا آسف لأنك رأيت الأمر بهذه الطريقة"؛ تعمل على تجاهل أهمية مشاعرهم، أو إبطال أي أثر للاعتراف، ويمكنك الاعتذار باستخدام عبارات "أنا آسف لأنني قلت ذلك دون التفكير بما قد تشعر به"، أو "أعتذر عن القيام بذلك. لم أكن أدرك كيف سيكون تأثير هذا الأمر عليك". وليس عليك أن تقول "أنت على حق"، أو "أوافق على ما نقوله". كل ما عليك هو تحمل مسؤولية أفعالك، ومع ذلك، إذا كنت توافق على وجهة نظرهم، فأخبرهم بذلك، ثم أخبرهم بما ستفعله حيال ذلك.

### 6.3.4: التوصل إلى حل

من المهم أن تتأكد من عدم حدوث ذلك مرة أخرى في المستقبل، وتؤكد لهم أنك لست موجوداً فقط لسماعهم، ولكن لتكون شريكاً لهم وحليفاً لمعالجة الموقف، وحاول أن تقترح حلاً وتتأكد مما إذا كان ذلك كافياً لحل المشكلة.

## 7: دراسات سابقة

### 7.1: القيادة الموزعة وعلاقتها بالجودة في التعليم قبل الجامعي

الملخص: يهدف البحث إلى توضيح الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة والأهداف الخاصة بها والمهارات المطلوبة لتحقيقها، وذلك الوقوف على مدى تطبيق أبعاد القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط، وإلى أي مدى تقتنع القيادة المدرسية بتوزيع القيادة، وإلى أي مدى يقبل المعلمون ما قامت القيادة بتوزيعه من مهام قيادية عليهم، كما يهدف البحث إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة

وتحقيق متطلبات الجودة. ولقد تكونت عينة الدراسة من أربعة وثلاثين مديراً، ومئتين وسبعة وسبعين معلماً فى ست إدارات تعليمية بمحافظة أسيوط. كما قام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة ممثلة من مديرى ومعلمى مدارس التعليم الثانوى المعتمدة بمحافظة أسيوط للتعرف على واقع مهارات القيادة الموزعة لديهم. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

تناول الباحث فى هذا الفصل تفسير نتائج الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها من خلال تفسير نتائج الاستبانة الخاصة بواقع دور القيادة الموزعة فى تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التى استخلص منها الباحث أن للقيادة الموزعة دوراً واضحاً فى تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط، كما اتضح للباحث أن جميع محاور الاستبانة لها دوراً واضحاً فى معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

## 2.7: القيادة النرجسية وأثرها فى سلوك المواطنة التنظيمية

الملخص: تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة النرجسية وأثرها فى سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم اختبار ودراسة مستوى المتغيرين فى الكليات الاهلية فى محافظة بابل، وطبق البحث على عينة مكونة من (105) فرد. واعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد سعى البحث لاختبار علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيري البحث. وقد تم الاعتماد على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الادوات الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS vr.23). وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسين (القيادة النرجسية، وسلوك المواطنة التنظيمية) ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينهما، ووجود أثر معنوي للقيادة النرجسية فى سلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير للقيادة النرجسية بأبعاده مجتمعة فى اضعاف سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة، مما يتطلب من ادارة المنظمة المبحوثة اختيار قيادات تبتعد عن هذا النوع من القيادة، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث.

## 3.7: دور النمط القيادي فى بناء ثقافة المؤسسة: دراسة حالة " برج بوعريرج المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رأس الوادي "

الملخص : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم الموظفين لنمط القيادي ومساهمته فى بناء الثقافة التنظيمية من خلال دراسة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمدينة رأس الوادي والية برج بوعريرج بالاعتماد على عدة أنماط وهي: النمط البيروقراطي، الديمقراطي، المتساهل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي فى هذه

الدراسة، كما تم تناول فصلين ،فصل الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للنمط القيادي وثقافة المؤسسة ،والفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي والمتمثل في معرفة النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسة ومستوى الثقافة فيها. قمنا بتصميم استبيان بغرض جمع البيانات حيث تم توزيع ثالثين استبانة على عينة عشوائية من موظفين المؤسسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط البيروقراطي حيث هذا النمط يساهم في بناء ثقافة المؤسسة.

4-7 : 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، و توجد 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 وفي ضوء تعزى إلى متغير الخبرة؛ 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 بالتقدمية والأبحاث المهني الأكاديمي للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية 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.

## 8: نظرية الدراسة

القيادة الإدارية على أنها عبارة عن توضيحات مهمتها الإجابة عن سؤال كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، ويتم من خلالها التركيز على الصفات والتصرفات، والتي يمكن للأشخاص تطبيقها من أجل زيادة قدرتهم القيادية، وتعد الغاية الأساس من القيادة إيجاد العديد من القادة وليس التابعين، وفي هذا المقال سنتعرف على أهم جوانب وتفاصيل نظريات القيادة الإدارية.

### 1.8: النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على كيفية تعامل القادة، ويتم الافتراض من خلالها أنّ الصفات من الممكن أن تنتقل من قبل قادة آخرين، ويطلق على هذه النظرية نظرية الأسلوب، حيث إنه يتم الإشارة من خلالها إلى أنّ القادة لا يولدون وهم ناجحون، بل يمكن إيجاد القيادة من خلال تصرفات قابلة للتعليم، وتركز هذه النظرية بصورة كبيرة على تصرفات القائد بشكل كبير، ويتم من خلال هذه النظرية ملاحظة أشكال التصرفات وترتيبها، وذلك على شكل أنماط للقيادة وتحتوي بعض أساليبها على نوع من القادة يوجهون على الأشخاص، ونوع آخر يوجهون إلى المهام، وتعتبر هذه النظرية أن القيادة جاءت من المهارات التي يتم اكتسابها.

### فوائد النظرية السلوكية:

فيما يلي أهم فوائد هذه النظرية السلوكية:

- 1- إمكانية التعلم للقادة، بالإضافة إلى تحديد التعليمات التي يريدون القيام بتنفيذها من أجل أن يقوموا باختيار نوع القادة الذي يردونه.
- 2- إتاحة القدرة للقادة أن يكونوا مرنين بالإضافة إلى إمكانية التكيف وذلك بحسب الظروف و إتاحة الفرصة لأي فرد أن يكون قائد في حال توفر القدرة على ذلك.

### عيوب النظرية السلوكية فيما يلي أهم عيوبها:

- 1- عدم إيجاد أسلوب مناسب لكل الظروف.
- 2- عدم إتاحة التعليمات لمعرفة كيفية التصرف في العديد من الظروف.

### 2.8: نظرية القيادة الطارئة أو نظرية الموقف:

تتناول هذه النظرية العديد من المؤثرات، والتي تقوم بالتأثير، سواء أكان ذلك بالنجاح أو بالفشل، ويتم أيضًا

تحديد القائد بصورة مباشرة وذلك من خلال الموقف، وتعد شخصية القائد أحد العوامل الضعيفة التي تؤدي إلى النجاح، أما العامل الذي يقوم بلعب الدور الأكبر فهو وضع القائد وطريقته، وتقوم هذه النظرية على اختيارها لشكل معين من القيادة، وتقوم على تمكين القادة الجيدين في تعديل أسلوب قيادتهم في جميع الظروف، حيث تركز على أنه يجب أن يتم البحث عن النوع الأنسب من القادة لمواقف محددة.

### فوائد نظرية القيادة الطارئة أو نظرية الموقف :

قدرة القادة أن يكونوا فعالين بغض النظر عن ظروفهم.

عيوب نظرية القيادة الطارئة أو نظرية الموقف فيما يلي أهم العيوب:

- 1- عدم وجود أية تفاصيل خاصة لأي موقف قد يحدث.
- 2- عدم تركيز هذه النظرية على الحالة النفسية الخاصة بالموظف أو الشركة ككل.
- 3- عدم القيام بالقدرة على تبديل شكل القيادة حتى بمرور الوقت.
- 4- تأثر القائد بالعوامل الخارجية كالسوق والعواطف والعوامل الخارجية كحجم الفريق و الأسلوب المتبع في القيادة.

### 3.8: نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات:

حسب هذه النظرية، فإن القادة الجيدين يولدون ويكون لديهم العديد من المهارات والصفات بشكل فطري؛ الأمر الذي يجعل منهم قادة رائعين ويعتبرون أنّ هذا الشيء لا يمكن القيام بتعليمه وتعلمه، وأن هؤلاء القادة جديرون أن يكونوا بمراكزهم بسبب الصفات الخاصة التي يمتلكونها، وترتبط بهذه النظرية الصفات الذكورية، ولا تتماثل مع علم النفس المادي للقادة، حيث تعد القيادة العسكرية مثلاً على ذلك لذا فإن معظم القادة يصلون من خلال المواهب الموروثة التي يمتلكونها.

### 4.8: نظرية الإدارة أو قيادة المعاملات:

تعمل على التركيز على كل من الإشراف، والتنظيم، والأداء الذي يتعلق بالمجموعة، وتقوم هذه النظرية على نظام يحتوي على المكافآت والعقوبات، حيث يمكن استعمال هذه النظرية في الأعمال الخاصة بالتجارة، وتنص هذه النظرية على أنه عندما يقوم الموظفون بفعل الأشياء الناجحة، فإنهم سوف يكافؤون نتيجة ذلك، وبالعكس إذا قاموا بالفشل فسوف يتم معاقبتهم، ويتم هذا الشيء في نظرية الإدارة، وذلك اعتماداً على فكرة أنّ الأفراد لا يقومون بعمل شيء من غير حصولهم على مكافأة.

### فوائد نظرية الإدارة أو قيادة المعاملات:

تعزيز الموظفين بشكل إيجابي. القيام بتحفيز الموظفين وتشجيعهم ليحققوا النجاح.

### عيوب نظرية الإدارة أو قيادة المعاملات:

القيام بمعاملة الموظفين بشكل صارم. خفض الروح المعنوية والتأثير السلبي على الموظف، وذلك بسبب نظام العقوبات. يعتبر أحد أساليب الإدارة الكسولة، حيث تعد طريقة بسيطة لقيادة الأفراد.

### 5.8: النظرية التشاركية أو القيادة الديمقراطية:

يعد هذا النوع من النظريات غير شائع، وتتص على أنّ الموظفين يقومون بالمشاركة بصورة مباشرة في عملية صنع القرارات في الشركة، وفي هذه النظرية يقوم جميع الأفراد بالمشاركة والقائد يقوم بتوجيه المسؤولية.

### فوائد النظرية التشاركية أو القيادة الديمقراطية:

شعور الموظفين بالتحفيز والرضا وذلك لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.

### عيوب النظرية التشاركية أو القيادة الديمقراطية:

- 1- ظهور القادة بشكل ضعيف أو الافتراض بأن وجوده غير ضروري.
- 2- عدم الحصول على النتائج القصوى بسبب الاهتمام بما يريده الأفراد أكثر من متطلبات الشركة.

### 6.8: نظرية القوة:

تتمثل في القوة التي يستخدمها القائد وتأثيره للقيام بإنجاز الأعمال، حيث يقوم القادة ذوو القوة العالية بإنجاز الأعمال بسرعة كبيرة،

### ومن أهم العيوب في النظرية:

أنها لا تصل للنتيجة التي يفترض بها أن تتحقق، وهي القيام بتشجيع الموظفين على الإبداع، حيث تجعلهم فقط يشعرون بالسيطرة عليهم، ويعد التسلسل الهرمي في هذه النظرية هو سبب النجاح.

### 7.8: نظرية العلاقة:

تتص على أنّ القادة يهتمون لتعاملهم مع الموظفين بشكل فعال، وتعد هذه النظرية من أفضل النظريات التي يكون بها العديد من الفعاليات للموظفين، وهنا يقوم القادة بالتركيز على وجود بيئة إيجابية وطبيعة عمل ممتعة.

### فوائد نظرية العلاقة:

- 1- ثقة الموظفين في قائدهم.
- 2- جعل القائد مصدر لتشجيع الموظفين أن يكونوا قادة.
- 3- تعزيز عمليات التطور بالنسبة للموظفين.

### عيوب نظرية العلاقة:

التأثير بشكل سلبي على الإنتاجية بسبب التركيز على إرضاء الأفراد.

## 9: المنهجية وطرق البحث

1. يسهم القائد في رسم التوجه الاستراتيجي للجمعية ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية.
2. يلتزم القائد بمفهوم العمل الخيري وتطبيق مبادئه وأهميته من الجانب الديني والإنساني.
3. يلتزم القائد بالعمل بالقيم المؤسسية للمنظمة وتعزيزها.
4. يمكن القائد القيادة للعاملين ومشاركتهم بالمعلومات وتطبيق مبدأ الشورى اتخاذ القرارات.
5. يطبق القائد آليات لتعزيز العمل الجماعي في المنظمة بين العاملين وتشجيعهم.
6. يسهم القائد في إعداد جيل جديد من قادة المستقبل (صناعة الصف الثاني).
7. يشجع القائد العاملين على الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف الملائمة لذلك.
8. يقوم القائد بتحديد وتطوير قنوات التواصل الفعال والمباشر والمنتظم مع كافة أصحاب المصلحة (المعنيين) بأعمال الجمعية.
9. يهتم القائد بصوت أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم من عاملين ومستفيدين ومتبرعين وشركاء ومجتمع.
10. يقوم بنشر ثقافة الاستماع لصوت العميل بين العاملين.
11. يحدد كافة المعنيين بالمنظمة من عامل ومستفيد ومتبرع وشريك ومجتمع والعمل على تلبية متطلباتهم وفق الإمكانيات المتاحة.
12. يشجع القائد على استخدام استطلاعات الرأي وقياس معدلات الرضى لكافة المعنيين والطالع على نتائجها واتخاذ القرارات التصحيحية المبنية على تحليل نتائج مقياس رضا الأطراف ذوي العالقة.
13. يلتزم القائد بتبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية.
14. يصمم القائد مبادرات فعالة ومنظمة لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للجمعية لمختلف شرائح المعنيين.
15. يشارك القائد في تحديد العمليات الرئيسية والمساندة وتحديد المسؤولين عنها.
16. يشارك القائد في عمليات التطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالمنظمة وتشجيع العمل بموجبها.
17. يشارك القائد في تطوير أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي لكافة قطاعات وعمليات المنظمة.
18. يهتم القائد بجمع وتحليل كافة المعلومات والإحصائيات والحقائق اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات والتعديلات والتحسينات المقترحة على أنظمة وتشريعات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي.
19. يشارك القائد في اللجان وفرق العمل المتخصصة في صياغة وتطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات

- المختلفة ذات العالقة والتأثير على العمل الخيري.
20. يشارك القائد في المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية ذات العالقة بالعمل الخيري بما يتفق مع التشريعات والأنظمة المحلية.
21. يشارك القائد في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميز.
22. يشجع القائد كافة المشاريع والبرامج المتعلقة بالجودة والتميز المؤسسي داخل الجمعية ويقدر العاملين من أفراد و فرق عمل المشاركة في هذه البرامج.
23. يطبق القائد التقييم الذاتي للتميز المؤسسي داخل الجمعية وبصفة منتظمة والاستفادة من مخرجات التقييم لتطوير وتحسين الخدمات.
24. يتخذ القائد كافة القرارات التشغيلية والإدارية بناء على دراسة وتحليل النتائج المختلفة سواء كانت متحققة أو متوقعة وتنبؤات مستقبلية.
25. يبادر القائد ويشجع المنظمة ويدعم مشاركتها في برامج وجوائز الجودة والتميز المحلية والدولية.
26. يشجع القائد نشر وتبادل أفضل الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري مع الجهات المماثلة محليا ودوليا.
27. يتبنى القائد بناء وتطبيق منهجية إدارة التغيير وتحليل التأثير على الأعمال واختيار استراتيجيات الاستمرارية الأعمال واستعداد الجمعية للاستجابة للمتغيرات والحوادث.
28. يتبنى القائد المواصفات القياسية ذات العالقة لضمان التطبيق الجيد للخطة الاستراتيجية والتشغيلية.
29. يشارك القائد شخصا في إدارة برامج وفعاليات التغيير المختلفة داخل الجمعية.
30. يدرس القائد ويحدد برامج التغيير المطلوبة في الجمعية بصفة دورية بناء على نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجمعية.
31. يساهم القائد في تطوير آليات عمل واضحة ومحددة إدارة التغيير وتقليل المقاومة لهذه البرامج وضمان مشاركة كافة المعنيين في تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التغيير المختلفة.
32. يسهم القائد في تحديد كافة المخاطر المحتملة على أعمال وأنشطة الجمعية وتطوير الحلول والبدائل لمواجهة هذه المخاطر.
33. يحقق القائد أن تكون الخطط الاستراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر والمتغيرات في قطاع العمل الخيري.
34. يجب على القائد إيضاح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالجمعية وتحقيق العدل والمساواة والشمولية ونشر أهداف الجمعية وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة في جميع الفروع والمكاتب.

35. يضمن القائد شفافية الامتيازات والصالحيات لأعضاء الإدارة العليا والإفصاح عن بيانات القائمين على شؤون الجمعية.

36. يلتزم القائد بالضوابط والإجراءات المنظمة لللائحة الأساسية وبالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فعاليته وسالمة ووضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة وصالحية المسؤوليات لكافة فريق العمل.

37. يجب على القائد سرعة التجاوب مع الأزمات المختلفة، والتزام الجمعية بالتقارير الدورية المطلوبة ورفعها للوزارة خلال الفترات المحددة مع التزام الدقة والشفافية في المعلومات المقدمة للمجتمع ونشر اللوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة وإتاحة للمستهدفين منها.

38. يدير القائد الجمعية بكفاءة عالية ويطبق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فعاليتها.

39. يلتزم القائد بإنشاء فروع الجمعية ومكاتبها وفق ما تحدده الأنظمة واللوائح ونشر بيانات فروعها ومكاتبها والحصول على التغذية الراجعة من أصحاب العالقة والأنظمة والضوابط عند تنفيذ البرامج والأنشطة داخل النطاق الجغرافي الإداري أو داخل المملكة وخارجها.

40. يلتزم القائد بالجمعية بكافة مستوياتها الإدارية بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال من خلال المؤشرات والسياسات والإجراءات الداخلية.

41. ينشر القائد القوائم المالية المدققة والمعتمدة من مجلس الإدارة مع التزام الجمعية بالأنظمة والضوابط المتعلقة بهذا الشأن وإيضاح الإيرادات والمصروفات وامتلاك العقارات والوثائق والسجلات وتكوين وتنظيم عمل اللجان الدائمة والمؤقتة.

42. يهتم القادة بالاستفادة من محور الرؤية 2030 والمعنون تعزيز مبادئ الرعاية الاجتماعية وتطويرها لبناء مجتمع قوي ومنتج من خلال تعزيز دور الأسرة وقيامها.

## 10: أدوات الدراسة

أفضل أدوات تقييم القيادة:

قد يستغرق الأمر بعض العمل لاختيار ما هو عملي بالنسبة لك من بين العديد من أدوات تقييم القيادة المتاحة في السوق. لمساعدتك على البقاء في الطليعة، قمنا بتجميع قائمة بأفضل ثمانية أدوات لتقييم القيادة. تابع القراءة لتحديد الحل الأكثر ملاءمة لمتطلباتك.

### 1.10: تقييم QuestionPro 360 درجة

تعتبر أداة QuestionPro 360 درجة سهلة الاستخدام وبديهية. إنها واحدة من أفضل أدوات تقييم القيادة. باستخدام أداة التقييم المبتكرة هذه، من الممكن تقييم المهارات الحاسمة والمتطورة مثل القيادة الشاملة والمرونة وإدارة قدرة الفريق وغير ذلك الكثير.

يمكنك تخصيص تقييم القيادة للتركيز على الصفات الأساسية لفريقك. العناصر الحاسمة لتحويل التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة إلى تغيير ذي مغزى:

**1.1.10: إعداد الاستبيان:** الاستطلاعات المرنة ذات الإجراءات القابلة للتكوين تجعل من السهل الحصول على تعليقات من الموظفين.

**2.1.10: بوابة المستجيبين:** يتيح لك إجراء التقييم الآلي تتبع استجابات الاستبيان وإضافة مشاركين وتذكير المقيمين.

**3.1.10: التقارير الديناميكية:** التقارير ذات العلامات التجارية والقابلة للتخصيص وسهلة الفهم تمكن القادة من التعرف على نقاط القوة وفجوات الأداء لديهم وتحفيز العمل.

## 2.10: قرص

سيكون مؤشر نوع شخصية DISC مألوفاً لك إذا أجريت أي بحث حول أدوات تقييم القيادة. هذه الأداة هي واحدة من أسهل الأدوات للحكم على قدرات القائد. تم تسمية تقييم DISC للخصائص الأساسية الأربع التي يقوم بتقييمها.

- D - الهيمنة
- I - التأثير
- S - الثبات
- C - الضمير

تقييم القيادة بسيط مع DISC. إنه يركز على أنماط سلوكك بدلاً من تفضيلاتك. على عكس التطبيقات الأخرى المماثلة، فهو سريع وسهل الاستخدام مع مجموعات كبيرة.

## 3.10: مؤشر نوع مايرز بريجز (MBTI)

يعد اختبار MBTI أكثر تعقيداً من أدوات تقييم القيادة الأخرى، ولكنه أكثر فاعلية. تكشف نتائج الاختبار عن تفاصيل محددة حول قدرات الشخص وصفاته الشخصية.

وفقاً لمجموعة من السمات الشخصية المدرجة أدناه، يقسم MBTI الأشخاص إلى واحد من 16 نوعاً:

- المنفتح (E) مقابل الانطوائي (I)
- الاستشعار (S) مقابل الحدس (N)
- التفكير (T) مقابل الشعور (F)
- الحكم (J) مقابل الإدراك (P)

يجب أن يكون كل شخص يستخدم أداة التقييم هذه على دراية بالتركيبات المكونة من أربعة أحرف، وهو جانب

سلبي. النتائج لا قيمة لها إلا إذا تم فهم هذه الفئات بشكل كامل.  
أداة Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) مجانية الاستخدام.

#### 4.10: SurveySparrow ردود الفعل 360 درجة

يمكن للمديرين استخدام أداة ملاحظات SurveySparrow ذات الـ 360 درجة لتقييم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين. تتيح سرية برنامج الاستطلاع هذا للمشاركين أن يكونوا صادقين بشأن كيفية عملهم معك يوميًا، مما يؤدي إلى تسريع العملية. تعد أداة التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة التي تقدمها SurveySparrow بتبسيط العملية وتوفير وقت المستخدمين.

#### 5.10: انيغرام

Enneagram هو اختبار مبتكر يصنف الأفراد وفقًا لشخصيتهم وأنماطهم السلوكية. يتجاوز تقييم نوع شخصيتك باستخدام Enneagram مجرد النظر إلى أفعالك الخارجية. توفر الأداة تمثيلًا مرئيًا لأسباب إجراء أو رد فعل، والذي يكشف عن الفرد أكثر مما قد يكون واضحًا في البداية. في حين أنه من المحتمل أن يكون قابلاً للتطبيق، فإن تعقيد الإجراء بأكمله يجعل العديد من الشركات.

#### 6.10: تقييم سافيل

كان تقييم Saville رائدًا في أدوات تقييم القيادة لفترة طويلة في إجراء اختبارات الكفاءة والشخصية. إنه مثالي لقياس ذكاء الفرد وشخصيته. يتم تقييم السمات والميول الفردية، وكذلك أي مشاكل محتملة. يقوم الأول بتقييم مهارات التفكير المنطقي اللفظي والعددي والمكاني، بينما يقوم الثاني بتقييم الخصائص المهنية المطلوبة، مثل الكفاءة والعمل الجماعي. يشير التقييم أيضًا إلى التوجه الثقافي الأكثر توافقًا للفرد.

#### 7.10: محدد قوة غالوب

تركز Gallup's Strengthsfinder على السمات الإيجابية للشخص بدلاً من عيوبه. في الواقع، هذه الطريقة لديها القدرة على خلق مواقف متفائلة يكون فيها الموظفون أكثر إلهامًا لبذل الجهد. ستحصل على تعليقات حول تعزيز أفضل خمس نقاط قوة لديك وتحديد أولوياتها للتطوير المستقبلي. تُعد أداة Gallup Strengths Finder ممتازة للتدريب الفردي لأنها تكشف عن مواهب الأشخاص الطبيعية، ولكنها تحتاج إلى الصمود بشكل أفضل في بيئة المجموعة.

#### 8.10: تقييم مهارات القيادة MindTools

تسأل أداة تقييم مهارات القيادة MindTools عن أفعالك المهنية. كما يظهر أيضًا ما إذا كنت في أفضل حالاتك أو لديك القدرة على النمو.

يقوم تقييم القيادة MindTools بتقييم المرشحين في المجالات التالية:

- تقديم صورة مقنعة عن المستقبل
- إلهام أعضاء الفريق لتحقيق الهدف
- التصرف كمثال إيجابي
- إدارة الأداء الفعال
- تسهيل النمو والتطور من خلال التشجيع والحث
- تحديد ثلاث سمات أساسية للنتائج النهائية:
- الثقة في النفس
- المنظور والتصرف من جانب المرء
- القدرة العاطفية

بعد تحديد أسلوب القيادة المتوقع، تتيح هذه الأداة إجراء تقييم وقراءة أكثر تعمقاً لمقال يحلل بشكل شامل خاصية القيادة هذه.

أداة تقييم مهارات القيادة MindTools مجانية للاستخدام.

## استنتاج

يعد اختيار أداة التقييم التي تتوافق بشكل أفضل مع أهداف قادتك أمراً بالغ الأهمية. والخبر السار هو أن هذه الأدوات الشعبية محبوبة جداً لأنها فعالة. يزودون القادة بمعلومات حيوية عن القيادة بشكل مثير ولا يُنسى. لفهم قدراتك القيادية بشكل أفضل وصقلها، يمكنك استخدام أي واحدة من أفضل ثمانية أدوات لتقييم القيادة المدرجة هنا. باستخدام هذه الموارد، يمكنك تحديد مناطق المشكلات بسهولة وصياغة خطط لإصلاحها. تحقق من ملاحظات QuestionPro 360 درجة إذا كنت مهتماً بمعرفة المزيد حول أدوات تقييم القيادة، بما في ذلك ماهيتها وكيفية استخدامها ولماذا يعتبر QuestionPro أفضل من الآخرين.

## 11: الحدود الدراسية

**الحدود الموضوعية:** إدارة المشاريع الناجحة تتطلب تنسيقاً بين عناصر وأفراد متنوعين، حيث يلعب دور القيادة دوراً حاسماً في تحقيق النجاح، القائد ليس مجرد مدير، بل شخص يمتلك مهارات وصفات فريدة تمكنه من تحفيز وتوجيه الفريق نحو الأهداف، القائد الناجح يتمتع بالرؤية والقدرة على تحويلها إلى خطط عمل ويمتلك مهارات تواصل فعالة لتبادل الأفكار مع الفريق، يجب على القائد توجيه الفريق لوضع خارطة طريق واضحة، ضبط التوقعات، تحديد أهداف قابلة للقياس، وتوفير الدعم وتذليل الصعاب.

## الحدود البشرية والمكانية:

- 1- هدفت الدراسة التي تمت في مؤسسة صحة الجوارية في مدينة رأس الوادي والية برج بوعريريج إلى تقييم كيفية تأثير نمط القيادة على بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- 2- تناولت الدراسة الحالية موضوعاً لقيادة النرجسية و أثرها في سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم دراسة و اختبار مستوى المتغيرين في الكليات الأهلية في محافظة بابل.
- 3- تناولت أيضا الدراسة الى توضيح الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة و الأهداف الخاصة بها و المهارات المطلوبة لتحقيقها في مدارس التعليم الثانوي بمحتفظة أسيوط
- 4- هدفت دراسة دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني 1446-1447هـ

<https://net3lem.com/the-role-of-leadership-in-successful-project-management/#:~:text=%D9%8A%D8%AC%D8%A8%20%D8%A3%D9%86%20%D9%8A%D9%82%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%A6%D8%AF%20%D8%A8%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87,%D9%88%D8%A5%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D9%87%D9%85%20%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84%20%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9>

<https://www.for9a.com/learn/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%A3%D8%B7%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7>

[https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9-saudihiring-](https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2-%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9-saudihiring-wnx2c#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%A9,%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%AB%D9%84%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%87%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9)

[wnx2c#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%A9,%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%AB%D9%84%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A7%D9%87%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://www.for9a.com/learn/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%A3%D8%B7%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7)

[https://mawdoo3.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%A\\_A\\_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%A_A_%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9)

[https://www.bing.com/ck/a?!&&p=e8c9c24eb3d77f4aJmltdHM9MTcyMTA4ODA wMCZpZ3VpZD0yMDcyMjc5OS0zMdZmLTy1YWYtMDc1Ni0zMzIwMzFhYj Y0NGMmaW5zaWQ9NTE4Nw&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=20722799-306f-65af-0756-](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=e8c9c24eb3d77f4aJmltdHM9MTcyMTA4ODA wMCZpZ3VpZD0yMDcyMjc5OS0zMdZmLTy1YWYtMDc1Ni0zMzIwMzFhYj Y0NGMmaW5zaWQ9NTE4Nw&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=20722799-306f-65af-0756-332031ab644c&psq=%d8%a3%d8%af%d9%88%d8%a7%d8%aa+%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85+%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%82)

[332031ab644c&psq=%d8%a3%d8%af%d9%88%d8%a7%d8%aa+%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85+%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%](https://www.bing.com/ck/a?!&&p=e8c9c24eb3d77f4aJmltdHM9MTcyMTA4ODA wMCZpZ3VpZD0yMDcyMjc5OS0zMdZmLTy1YWYtMDc1Ni0zMzIwMzFhYj Y0NGMmaW5zaWQ9NTE4Nw&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=20722799-306f-65af-0756-332031ab644c&psq=%d8%a3%d8%af%d9%88%d8%a7%d8%aa+%d8%aa%d9%82%d9%8a%d9%8a%d9%85+%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d8%a7%d8%82)

af%d9%87&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cucXVlc3Rpb25wcm8uY29tL2Js2cvYXIvJ  
WQ4JWEzJWQ5JTgxJWQ4JWI2JWQ5JTg0LTgtJWQ4JWEzJWQ4JWFmJWQ5J  
Tg4JWQ4JWE3JWQ4JWFhLSVkOSU4NCVhYSVkOSU4MiVhOSU4YS  
VkOSU4YSVhOSU4NS0lZDglYTclZDklODQlZDklODIlZDklOGElZDglYTclZ  
DglYWYlZDglYTktJWQ5JTgxJWQ5JTThLSVkOCVhOSVhOSVhNyVhOSU4N  
S0yMDIyLw&ntb=1

<https://www.weaam.org.sa/wp-content/uploads/2023/02/القيادة-الإدارية-منهجية.pdf>