



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة

القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية

Successful Leadership in Terms of Applying the Best Management Skills



إعدادات مجموعة البحث:

المهام	الرقم الجامعي	اسم الطالب
قائد المجموعة	20212005127	صالح زهير الصبان
مسؤول الفريق	20212005072	ريان محمد عباس شش
عضو في الفريق	20222005578	أحمد سالم البسامي
عضو في الفريق	20222006143	فيصل محمد الشمري
عضو في الفريق	20222005908	خالد سالم آل سحيم
مشارك في الفريق	20212005281	مطلق حسن السهلي
مشارك في الفريق	20222006226	منيس عايش الشمري
مشارك في الفريق	20222005740	محمد العمري

إشراف:

الدكتور وليد سلمان

الدكتورة فاطمة مصطفى

العام الدراسي 2021م-2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

{سورة طه، آية: 114}

شكر وتقدير

الحمد لله وحده أولاً وأخيراً، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم...أما بعد:

بادئ ذي بدء نتوجه بالشكر والثناء والحمد إلى المولى عز وجل، الواحد الأحد، الفرد الصمد صاحب المن والعطاء، فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، اللهم إني أحمدك وأثني عليك وأشكرك بأن يسرت السبل ووفقت الخطى، وأتممت علي إنجاز هذا العمل.

كما نوجه عظيم شكرنا وتقديرنا إلى جامعة الجميع الذكية، هذا الصرح العلمي الشامخ، وأخص بالشكر جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في قسم كلية الإدارة تخصص ماجستير إدارة.

كلمة أخيرة نسأل بها الله عز وجل بمنه وفضله ورحمته أن يتقبل هذا العمل بقبوله الحسن وأن ينفع به، وصلى اللهم وسلم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

مجموعة البحث

فهرس الموضوعات

م	الموضوعات	الصفحة
	شكرو تقدير	د
	فهرس الموضوعات	هـ
	ملخص البحث	ي
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	1
	مقدمة	1
	مشكلة البحث	2
	أهمية البحث	3
	اهداف البحث	3
	فرضيات البحث	4
	حدود البحث	4
	هيكل البحث	4
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.	5
	تمهيد	5
	مفهوم القيادة الناجحة	5
	مهارات القيادة الناجحة	6
	متطلبات القيادة الناجحة	7
	مهارات القيادة الناجحة	8

م	الموضوعات	الصفحة
	صفات القيادة الناجحة	8
	نظريات القيادة الناجحة	11
	دور القيادة في رفع الكفاءات البشرية والمادية	12
	ثانياً: الدراسات السابقة	14
	التعليق على الدراسات السابقة	17
	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية	18
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.	19
	تمهيد	19
	منهج الدراسة	19
	مجتمع الدراسة	19
	عينة الدراسة	19
	أداة الدراسة	20
	صدق أداة الدراسة	21
	ثبات أداة الدراسة	22
	خطوات تطبيق أداة الدراسة	23
	الوسائل الإحصائية	23
	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج	24
	تمهيد	24

م	الموضوعات	الصفحة
	أولاً: خصائص عينة الدراسة	24
	ثانياً: نتائج التحليل لمحاوَر الدراسة	28
	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول	28
	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني	30
	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث	32
	اختبار فرضيات الدراسة	34
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	37
	1/ مناقشة النتائج	37
	2/ التوصيات	38
	3/ المقترحات	38
	الخاتمة	39
	قائمة المراجع	40
	الملاحق	43

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل (4-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	24
2	شكل (4-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	25
3	شكل (4-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	26
4	شكل (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرات الوظيفية	27

فهرس الجداول

رقم وعنوان الجدول	الصفحة
جدول (3-1): توزيع عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على محاور الدراسة	20
جدول (3-2) توزيع الدرجات على فئات مقياس ليكرت المتدرج الخماسي	21
جدول (3-3): معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية	22
جدول (3-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة	22
جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	24
جدول (4-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	25
جدول (4-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	26
جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرات الوظيفية	27
جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول ممارسة القيادة الناجحة	29
الجدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني كفاءات الموارد البشرية والمادية	31
الجدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات	32

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
	الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية
34	جدول (4-8): معامل الارتباط بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية
35	جدول (4-9): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر
35	جدول (4-10): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
36	جدول (4-11): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرات الوظيفية

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ودورها في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، يتم تطبيق الدراسة على العاملين في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من البحث من جميع العاملين بالشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة. استخدمت الدراسة تقنيات العينة العشوائية البسيطة، في اختيار العينة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (100) من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتصميم استبانة وتم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الناجحة من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها (4.2700)، وبانحراف معياري (73644)، كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية و رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية، وأن هناك علاقة بين تطوير مهارات القائد و كيفية التعامل مع الموظفين يؤدي الى تحسين العمل والانتاجية في ظل توافر المهارات الادارية ، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية على العاملين في الشركات السعودية وفقاً لمتغيري (العمر و الخبرات الوظيفية) وأوصت الدراسة بأن تتولى الجهات المعنية في الشركات السعودية بالتدريب على المهارات القيادية والسمات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها العاملين، ووضع مبادئ علمية حديثة وعادلة للتعامل مع القادة في مجالات: الاختيار والتعيين والترقية والمحاسبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناجحة، المهارات الادارية، الكفاءات البشرية والمادية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

مقدمة

تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، وحظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف (الشريفي والتنع، 2010، 3).

وتعتبر القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً (حمد النيل، 2019، 2).

فالقيادة الناجحة تقوم بدور بارز في تشكيل قيم العاملين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال كون القائد قدوة يحتذى به، فالقائد الناجح يعمل دوماً على حث العاملين على بذل المزيد من الجهد، وقد يفوق أداؤهم نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم، وذلك من خلال بناء رؤية واضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً، والعمل كنموذج يحتذى به، والتشديد على قبول أهداف الجماعة، والاهتمام والدعم الشخصي للعاملين، والتشجيع الإبداعي لهم (العامي، 2002، 24)، بالإضافة إلى رفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالانتماء وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (سميرات ومقابلة، 2014، 514).

وشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية لها موارد أساسية تساعد في تحقيق أهدافها المنوطة بها، ومواردها تتمثل في الموارد البشرية والمادية من خلال تنمية وصقل الإداريين بكل ما هو حديث وجديد داخل مجال وظيفته وتحقيق النمو والتطوير والابتكار والتجديد في العمل وتحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لديهم كما تسعى إليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030م على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم التحول الرقمي، والإسهام في تنمية القطاع الخاص، وتطوير الشراكات الاقتصادية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وضمان استدامة الموارد الحيوية.

إن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة في هذه الشركات بغرض تعظيم المنافع من هذه الموارد عن طريق التخصيص الأمثل لها وتقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف المادية يتطلب استخدام أساليب علمية في اتخاذ القرارات الإدارية.

إن دراستنا تتناول دراسة ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، فيما يتعلق بدورها بتخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل لتحسين الأداء في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث

يتوقف نجاح أي شركة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على القيادة التي تمثل جوهر العملية الإدارية، فتتطلبها من النمطية والشكلية والروتين إلى الحركة الديناميكية والتفاعل والتناغم الملحوظ بين جميع العاملين الإداريين، والتي من خلالها يتم توظيف كل المهارات والقدرات القيادية لتحقيق الأهداف والمساهمة في تطوير المجتمع والارتقاء فيه. (دهيش، 2013، 99)

يهمل بعض القادة بعض الكفاءات الفنية في التعامل مع العاملين، وهذا ما ينعكس سلباً على كفاءات الموارد البشرية والمادية لديهم، وتترك أثراً واضحاً في سلوكياتهم، فالقيادة الناجحة التي تعمل على تطبيق أفضل المهارات الإدارية تدير عملها بقيادة فعالة تؤدي إلى مستوى معين من تطوير الكفاءات البشرية لديهم.

وكما اشارت دراسة حمد النيل(2019) القيادة الناجحة تعمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين، وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة الناجحة في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية إيجابياً، كان لابد من الوقوف بطريقة علمية على واقع هذه القيادة، كون القيادة الناجحة باستخدام أفضل المهارات الإدارية من الأنماط القيادية القادرة على تحفيز العاملين واستثارة دافعيتهن، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم ، وعلاقة هذا النمط من القيادة على رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية.

لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية لدى العاملين بها من وجهة نظرهم.

وينبثق منها التساؤلات التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية؟
- 2- ما مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث

تحدد الأهمية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أنها تسهم في تقديم رؤية لتنمية ممارسة القيادة الناجحة باستخدام أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية والاهتمام بتنمية مهاراتهم ليسعوا إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية وخطط تشغيلية قابلة للتطبيق في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، كما تتناول الدراسة جانبين مهمين وهما: ممارسة القيادة الناجحة وكفاءات الموارد البشرية والمادية الذين هم محور الدراسة.

الأهمية التطبيقية:

تنبع أهمية الدراسة من مجال تطبيقها على قادة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية من خلال تعرفهم على واقع ممارستهم للقيادة ودرجة تطبيق المهارات الادارية بها ودورهم في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية لدى العاملين بها.

تقدم هذه الدراسة لمتخذون القرار في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بممارسة القيادة الناجحة لدى مديري هذه الشركات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز العوامل الإيجابية والحد من العوامل السلبية التي تعمل على انخفاض كفاءات الموارد البشرية والمادية من خلال تبني الأساليب القيادية العصرية وزيادة تنمية شعور العاملين بالعدالة الإجرائية داخل بيئة العمل.

اهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية الى التحقق من:

- 1- درجة ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية.
- 2- مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
- 3- العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية و رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

فرضيات البحث

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرات العلمية).

حدود البحث

تم إجراء هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول موضوع ممارسة القيادة الناجحة وعلاقتها برفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: سوف يتم تطبيق الدراسة على العاملين في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1443/1444هـ.
- الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية في جدة.

هيكل البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد:

إن الباحث من خلال اطلاعه على موضوع ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية يجد نفسه وسط مجموعة من الدراسات التي تناولته فهو يتميز بتعدد الجزيئات المتناولة أو من خلال علاقته بمحور آخر كالقيادة التحويلية. وباستقراء الادبيات السابقة تؤكد على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع الموظفين وتبنى سياسة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لإقامة علاقات متوازنة.

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري نظراً لأهميتها في إنجاز المنظمات مهامها وتحقيق أهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

وتبني القيادة الناجحة جواً مريحاً للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم. والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية، والقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب (النشاش والكيلاني، 2015، ٣٤٧). ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبى حاجات المرؤوسين، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد وأصبح الطلب موجهاً نحو قيادة أكثر أخلاقية تركز على مصلحة الأفراد (Van,2011,1231).

مفهوم القيادة الناجحة :

القائد هو الشخص الذي يقوم بتوجيه مجموعة من الأفراد، ويضمن التزام هذه الجماعة بتوجيهاته، ومن ثم تحفيزهم لتحقيق النتائج المرجوة، وذلك من خلال القوة والسلطة والخبرة والقدرة على الإقناع التي تمكنه من التأثير في سلوك الجماعة؛ إذ يمكن القول أن القائد الإداري هو الشخص الذي يمتلك المعرفة والقدرة على استثارة الدافعية، وتحقيق النجاح لدى جميع الأفراد من خلال التعرّف على حاجاتهم وقدراتهم وإيراعي الفروق الفردية بينهم وميولهم واستعدادهم ويحفزهم باستمرار على الأداء الجيد في العمل، عن طريق التعاون الذي يقدمه لتابعيه أو عن طريق الدعم المادي والمعنوي الذي يضمنه لهم (السراقي، 2018).

عرف بوراس (2020) القيادة الإدارية الناجحة بأنها "عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيها بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالاجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

ويؤكد كل من جيرالد جرينغيري (G. Greenery) وروبرت بارون (R. Baron) أن القيادة هي عبارة عن اجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو المنظمة (أبو النصر، 2020، 319-320).

ويمكن تعريف القيادة الناجحة بأنها القيادة التي تملك المؤهلات والميكانيزمات التي تسمح لها بممارسة دورها والنجاح في تحقيق التقارب بينها وبين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

مهارات القيادة الناجحة

إن القيادة لا يمكن أن تتم إلا من خلال وجود قائد يتميز بالخبرة والمهارات والكفاءات المناسبة ، وأن نجاح هذا القائد يتوقف على مدى توافر مجموعة من المهارات الأساسية:

اقترحت دراسة (السراقي، 2018). أن القيادة الفعالة تعتمد على ثلاث مهارات أساسية (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية).

■ المهارات الفنية: تتضمن المعرفة والكفاءة في نوع معين من العمل أو النشاط (Northouse, 2016, 44)، وتشير إلى قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استعمال الطرق العلمية والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء.

■ المهارات الإنسانية: تشير إلى قدرة القائد على التعامل بنجاح وإقامة علاقات طيبة مع الأفراد، وتبرز أهمية المهارات الإنسانية في المنظمة من خلال قدرة القائد على التعامل مع التابعين وفهم مشاعرهم وتنسيق جهودهم والعمل مع الآخرين بروح الجماعة، مما يتطلب من القائد القدرة على إقامة اتصال فعال مع الآخرين يقوم على الاحترام والثقة والتعاون، بالإضافة إلى تقديم الدعم اللازم ومساندتهم وبما يؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد.

■ المهارات الفكرية: القدرة على العمل مع الأفكار والمفاهيم ووضع الخطط الاستراتيجية، وأن يتمتع القائد بالقدرة على التحليل والاستنتاج والتفكير النقدي، وتشير إلى مدى قدرة القائد التحليلية والاستعداد الذهني لتقبل أفكار التابعين وتبرز أهميتها من خلال قدرة القائد على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق في الأجل القصير والطويل والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة والشجاعة لتحمل المخاطر المحتملة، وامتلاك رؤيا واضحة والقدرة على التوقع (عمار، 2015).

■ حددت دراسة (Mumford et al,2000) المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد ، منها : الذكاء ، والتفكير الإبداعي ، والمعرفة والخبرة والقدرة على حل المشكلات والمهارات الاجتماعية والقدرة على التواصل الفعال الأفراد والتحفيز ، والثقة والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية.

يتبين أنّ هذه المهارات تركّز على مع المعرفة والقدرات الشخصية للقائد، وبالتالي يجب أن يتمتع القائد بمجموعة متميزة ومتكاملة من الصفات والقدرات التي يطلق عليها مجموعة المعرفة والمهارات والسلوك.

كما حددت دراسة (Mehrabani and Azmi,2015) المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد للتعامل الآخرين في مختلف المستويات الإدارية، وهي القدرة على التحفيز ومهارة الاتصال، وبناء فرق العمل، والذكاء العاطفي. ويرى الباحث أنّ القائد بحاجة لإقامة علاقات اجتماعية ناجحة عن طريق إلهام التابعين وتحفيزهم والعمل كوحدة اجتماعية وبروح الفريق.

يلحظ أنّ هناك اختلافاً بين الباحثين في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة، وقد حاولت العديد من الدراسات التعرف على مهارات القيادة وسلوك القائد الفعّال في المستقبل، واتفقوا على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة الإدارية ومن أهمها إدارة الوقت وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات، وإدارة الذات والإدارة بالأهداف، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الصراع، والتفاوض وحل المشكلات بطريقة إبداعية (السرايبي2018).

متطلبات القيادة الناجحة

ذكر نجم (2011) عدة خصائص وقدرات ذاتية للقيادة الناجحة منها:

1. امتلاك الرؤية: الرؤية هي القائد في مواجهة الظروف وإنها تصريح بما ستكون عليه الشركة في المستقبل.
2. الكاريزما: إن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية القوية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية.
3. البراعة: وهي المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد.
4. الذكاء العاطفي: إن ما يمتاز به القادة هو أن العامل العاطفي يكون غالباً مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم، والذكاء العاطفي يعني القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها.
5. القيم: القائد بحاجة إلى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة والثقة للتقدم في علاقاته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في الأداء والقيم والأخلاق.
6. نوعية المرؤوسين: الواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين أكفاء ومؤهلين ولا يمكن أن يكون ذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماسة (نجم، 2011، 76، 77).

مهارات القيادة الناجحة

أجمع علماء الإدارة على ضرورة توفير مجموعة من القدرات، والمهارات التي تعين القادة على أداء مهامهم، وتعد ضرورة لنجاحهم وتقدمهم. وفي هذا المجال أشار كل من سمارة، والعديلي (2008م) أن للقيادة حداً أدنى للمقومات، والقدرات، والمهارات، التي ينبغي أن تتوفر في القادة، ومن أهم مقومات القيادة الناجحة: الانتماء للجماعة، وسمو الهدف ووضوحه، وقوة الإيمان، والحافز، والقدرة في الالتزام بالعمل، والمسؤولية والصبر والمقاومة في مواجهة التحديات والتعاون والإخاء بين القائد والجماعة، والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه (سمارة، والعديلي، 2008م، 138).

في حين يرى الدعيلج (2009م) أن القائد يتمتع بقدرته على:

1. الإلهام تمثل القدرة على إلهام الآخرين أعلى أشكال القيادة، فعلى القائد أن يتحلى بشخصية جذابة، أو يمثل القدوة، أو يكون كليهما معاً، وذلك حتى يتمكن من إلهام الآخرين.
2. الإقناع: الإقناع يمثل جانباً آخر لدور القائد، فعلى القائد أن يجعل من حوله دائمي التغيير لأفكارهم أو يمكنهم من اكتشاف أمور لم يلتفتوا إليها من قبل.
3. التأثير: إن التأثير لفظ مرادف للقيادة، فهذا الفن يعرف دائماً بأنه: القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد في العمل يحدد أعضاء فريقه الذين لهم القدرة على التأثير وتحمل المسؤولية.
4. التحفيز: يعد العمل التحفيزي جزءاً لا يتجزأ من وظيفة القائد، تماماً مثل العلاقة بين الأرض والبذور، فلكي تحفز شخصاً فإنك بطريقة ما تجعله يضاعف جهده في عمله.
5. الحضور أو "الكاريزما": هذا المصطلح يحوي ما لا يقل عن اثني عشر معنى، يختلف كل منهم عن الآخر اختلافاً طفيفاً، والمقصود بها هنا هي الجاذبية الشخصية التي تستخدم لقيادة الآخرين (الدعيلج، 2009م، 78-79).

صفات القيادة الناجحة:

القائد الناجح هو الذي يمتلك صفات مؤثرة لتوجيه أعضاء مجموعته لتحقيق الأهداف المرجوة، ويكون قدوة لهم في الأداء، ويعمل على رفع معنوياتهم من خلال مشاعر الود والتآلف، والتواصل بينهم وتمثيلهم والدفاع عنهم في مختلف المواقف، بما يتميز بالتوازن العاطفي والقوة الشخصية، تمكنه من فرض احترامه عليهم وقبولهم لقيادته (سليمان، 2017، 19).

هناك العديد من الصفات التي تميز القيادة الناجحة، وقد ذكر الصالحي (2018) أن هذه الصفات تتمثل فيما يلي:

1. المبادرة تعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر بالعمل وحث العاملين معه للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. العضوية: تعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في تنمية روح التفاعل بين الأفراد والعمل في جو تسوده المودة بعيداً عن المركزية.
3. التمثيل: هو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته والسعي في مصلحتها وتمثيلها في جميع المواقف.
4. التكامل: يتمثل فيما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية، بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد.
5. التنظيم: يعني قدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وتنظيم علاقات العمل فيما بينهم.
6. السيطرة: تعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم واتخاذ القرارات أو تعبر عن رأيها.
7. الاتصال: قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة المامه بما يتصل بها من أمور.
8. التقدير والتعويض: قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلباً أو إيجابياً في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بتحقيق الأهداف.
9. الإنتاج: هو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة (الصالحي، 2018، 11-12)

وأشار عياصرة (2007) إلى أن القائد يجب أن يتصف بالصفات التالية:

- متعاطفاً مع جماعته: بحيث يتمكن من تحديد حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها، وأنه الشخص الذي يعتمد عليه العاملون في كافة أمورهم.
- عريفاً للجماعة: تعني أن يكون القائد في نظر الأفراد شخصاً طموحاً ومتزناً ومسؤولاً عنهم ويمثلهم في مختلف المواقف.
- معترفاً به بين أفراد المجموعة: من حيث تميزه بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة، ويكون متوافقاً معهم في تفكيرهم وقريباً منهم.

- مساعداً لأفراد المجموعة: يحرص على مساعدة مرؤوسيه عندما يواجهون المشاكل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهم يقدرون ذلك للقائد.
- متحكماً في انفعالاته: أن يتحلى القائد بالهدوء والطمأنينة عند مواجهة الأفراد ذوي السلوك الانفعالي، وقادر على إدارة الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد باستمرار (الصالح، 2018، 12).
- يكون ذكياً بما أن معظم أفراد المنظمات المختلفة يتصفون بالذكاء، فهم لا يحترمون إلا الشخص الذكي الذي يفوقهم بذكائه، ولكيفية التعامل والتكيف معهم فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة عليهم.
- راعياً في تولي زمام القيادة بحيث يكون مدركاً لمتطلبات العمل ومسؤوليته انطلاقاً من قدرته وحرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة (عياصره، ٢٠٠٧، ٦٢-63).

وقد ذكر ماكسويل (Maxwill,2011) أن على القائد الناجح أن يتمتع بالعديد من الصفات منها:

- بناء العلاقات على الثقة.
- تقدير واحترام آراء العاملين.
- الوقوف مع العاملين في الشدائد.
- روح المبادرة.
- الإنصات والحوار.
- مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة.
- التواصل الإيجابي.
- تفويض السلطة (Maxwill,2011).

ويرى الباحث أن من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد:

- القدوة الحسنة فيجب على القائد أن يطبق القرارات قبل أن يأمر بها، وهذا يساعده في التأثير المباشر على أتباعه في تطبيق القرارات المتخذة.
- العدالة فهي صفة أساسية يجب أن يتحلى بها القائد فيجب عليه أن يعدل وينصف بين مرؤوسيه حتى لا يحمل عليه أحد مما يؤثر على طبيعة العمل وتحقيق الأهداف.
- التواصل وذلك من خلال احترام العاملين وتقديرهم ومشاركتهم أحزانهم وأفراحهم، والعمل على حل مشكلاتهم، والنزول عند قراراتهم ما دامت في مصلحة العمل.

وممارسة القيادة الناجحة تقوم على توافر مجموعة من الصفات الشخصية للقائد ويمكن إبراز هذه الصفات كما يلي:

- القدرة على تفهم الأهداف العامة لعمله.
- توافر الصفات الفكرية والجسدية الضرورية لممارسة الدور القيادي.
- توافر المهارات والخبرات اللازمة للإنجاز.
- توافر سمات أخلاقية ونفسية رفيعة تجعله في قمة السمو والاقتداء. (سليمان، 2017، 31).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن نجاح المنظمات يكمن في نجاح قيادتها، فإن كان القائد ناجحاً ويتمتع بالمواسفات التي تؤهله لقيادته، فإنه حتماً سيظهر الأهداف والإنجازات والمخرجات التي تعود على المنظمة والعاملين والمجتمع بالنفع، ذلك في ولا شك بأن للنمط القيادي الذي ينهجه المدير أو القائد دور كبير في ذلك.

كما يتضح مما سبق أن القائد الناجح هو من تتوفر فيه هذه الصفات باعتباره العامل المؤثر الذي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعاً لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتألف والتواصل فيما بينهم، وممثلاً ومدافعاً عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء، ونضج عقلي، واتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته.

نظريات القيادة الناجحة

انتهى الباحثون في موضوع القيادة إلى أن هناك نظريتين أساسيتين في هذا المجال وهما:

النظرية الأولى: القيادة الموروثة وتذهب هذه النظرية: إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الأمانة، والولاء، والطموح، والابتكار.

النظرية الثانية: القيادة المكتسبة وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها. والقيادة الناجحة هي التي تجمع بين النظريتين السابقتين (أبو شقفة، 2014، 15).

دور القيادة في رفع الكفاءات البشرية والمادية:

تعد القيادة الفاعلة لأي منظمة سواء كانت أمنية، أو تجارية، أو صناعية، أو تعليمية الأساس لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين. ويعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على رفع الكفاءات البشرية والمادية، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح (رفش والرابعي، ٢٠١٥).

ويرى الباحث أن الكفاءات البشرية والمادية للعاملين يتأثر بدرجة كبير بالنمط القيادي السائد في المنظمة، ويلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية، وأشار بعض الباحثين إلى أنه عندما تنخفض درجة الكفاءات البشرية والمادية لدى الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء ومعدل دوران العمالة، وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل: الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل مثمر الاستمرار في العمل لكن بسلوك يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الفردي والجماعي ترك العمل مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة.

يتضح مما سبق أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم، وتعد القيادة الناجحة ومهاراتها أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، ويعد غياب القيادة الناجحة في المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وتلعب القيادة في أي منظمة دور في رفع أو خفض مستوى الكفاءات البشرية والمادية لدى العاملين.

إن القائد الذي يقوم بدور الدعم الوظيفي هو الشخص الأكثر قدرة على تقديم النصح والمشورة والمساعدة على إنجاز المهام الوظيفية وتنمية مسار مرفوضيه الوظيفي، وله القدرة على التأثير في المرعيين، وزيادة درجة دافعيتهم نحو التدريب والتعلم (جاد، 2022).

إن القائد الذي يقوم بتفويض السلطة هو الشخص الذي يقدم الثقة للموظف الذي يقوم بأداء العمل، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في الموظفين وزيادة تحفيزهم لأداء أعمالهم.

إن القائد الذي يقوم بالاتصال الفعال هو الشخص الذي يؤثر في الموظفين بشخصيته القوية والسمات والخصائص التي يقتدي بها، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في المرؤوسين وتحسين أدائهم داخل المنظمة.

القيادة الإدارية هي ممارسة لتشجيع وتطوير وتنمية الموارد البشرية، لوضع خطوة إرشادية لجعل الأفراد أكثر فعالية وتأثيراً على الأداء المؤسسي والفردي على حد سواء داخل الوزارة تبدأ القيادة الإدارية بالموظف الذي لديه الطاقة والاستعداد للترقي والتحسين في مجاله، ويكون من ضمن من يستخدم العنصر البشري أفضل استخدام ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي اختيار المسئول، ويكون عادة أكثر خبرة ومعرفة بالمؤسسة، وأحوالها، ويعتمد جزء كبير من نجاح عملية القيادة الإدارية على الاختيار الجيد للقائم بالمسئولية، وهو شخص يتمتع بالثقة والقدرة على التطور وفق الأحوال

المتوفرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى على القائم بالرعاية أو المدرب أن يساعد في تقديم فكرة القيادة الإدارية ويتواصل اجتماعيا، ويكسبها المناخ الاجتماعي مع الموظفين الجدد بنقل المعرفة والمعلومات والخبرة إليهم (جاد، 2022).

إن الشخص الذي لديه دافعية نحو التدريب والتعلم هو الذي يقبل على العمل بسبب غريزة فيه تدفعه إلى اكتساب فوائد قيمة من التدريب. أنه الشخص الذي لديه رغبة ذاتية في أداء العمل بمستوي عال من التحفيز فالتحفيز يؤدي إلى تحقيق أداء اقتصادي عال نابع من داخل الفرد وذلك يؤدي إلى زيادة الوعي العام لدي زملائه العاملين بأهمية التنمية الاقتصادية. إن الشخص الذي لديه إقبال على تحسين أدائه، يتم له تحديد الاحتياجات والمهارات المطلوب اكتسابها لتحقيق التوقعات الخاصة بالأداء بما يساعد في تحقيق الهدف المطلوب جودة الموارد البيئية وحسن إدارتها عامل مؤثر في التنمية البيئية، فالبيئة مورد للتنمية، وحالتها مقياس هام وحفظها شغل شاغل للتنمية المستدامة (جاد، 2022).

تنمية الكفاءات البشرية والمادية تركز الاهتمام على العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثله مثل الأرض ورأس المال، وأصبح الاستثمار البشري من أجل تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل بالتدريب وتحسين القدرات والمهارات لتحقيق التنمية المستدامة.

إن القائد الذي يهتم بتحضير الأفراد وتنمية كفاءتهم ويسهل اندماجها في المنظمة، يتيح إظهار القدرات الفعلية لهم، فالراعي الوظيفي له عدة مهارات تتمثل في مهارات الاتصال والتفاعل مع الأفراد، والمعرفة التنظيمية، ولديه جاذبية شخصية وقدرة على جعل الأفراد يتقون به فرأى اليوم هو رأي الغد لاستدامة العنصر البشري، إن القائد الذي له القدرة على الدعم الوظيفي له تأثير إيجابي في شخصية الموظف والظروف البيئية المحيطة لتحقيق أفضل أداء ممكن لأدواره ووظائفه الاجتماعية والتعامل الإيجابي مع المشكلات ومع الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى الدعم النفسي لمساعدتهم على التغلب على هذه المشكلات، ومهمة الدعم الاجتماعي هي مسئولية تقع على عاتق الراعي الاجتماعي، وتهتم كل المنظمات بتقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين ولأسرهم، وذلك لمساعدتهم على إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم الأسرية والاجتماعية، وذلك يساهم في تفرغ العاملين للعملية الإنتاجية لتحقيق التنمية البشرية (جاد، 2022).

أن الأشخاص الناجحون بالفعل يستخدمون الاتصال الفعال في الإدارة عندما يتعلق بالمزايا أو المكتسبات الفورية والمكتسبات الشخصية للوظيفة، وذلك لتحقيق تنمية اقتصادية من خلال الاحتياجات التدريبية، وبالتالي سد الموارد، وذلك يؤدي إلى إيجاد فرص عمل، ويصب في مصلحة النمو الاقتصادي.

ثانياً: الدراسات السابقة

عالجت عدة دراسات عربية واجنبية موضوع القيادة الناجحة سواء في القطاع العام او الخاص وسواء تم التطرق لجانب واحد أو عدة جوانب دون شموليتها، وقد لاحظ الباحث على حد علمه قلة الدراسات التي تناولت موضوع ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية والذي بالتالي ينعكس على تطوير المنظمات وتميزها.

وفي هذا الجزء يستعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة ما كان له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة ويعرضها الباحث حسب تسلسله الزمني من الاحداث الى الاقدم كما يأتي:

دراسة جاد (2022) "أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث من خلال عينة مكونة من (500) موظف بوزارة التعاون الدولي، وقد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة الإدارية والتنمية البشرية، وتبين وجود تأثير للدعم النفسي والاجتماعي، ونمذجة الدور لتنمية الموارد البشرية، بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

1- دراسة لعمور (2021) "مدى تأثير القيادة الإبداعية في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر دراسة حالة فرع غرداية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية حول دور القيادة الإبداعية في تنمية مهاراتهم الإدارية، ولتحقيق الهدف الرئيس للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) ولجمع المعلومات الأولية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 58 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: هناك ممارسة لأبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر وقد كان لبعد الحساسية للمشكلات وبعد المثابرة المراتب الأولى؛ تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المهارات الإدارية للعاملين (الذاتية، الإنسانية، الفنية) وقد كان للمهارة الذاتية الترتيب الأول من وجهة نظر العاملين تم تليها المهارة الفنية وأخيرا المهارة الإنسانية؛ كان لبعد الحساسية للمشكلات الأثر الأكبر والوحيد على تنمية مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2- دراسة حمد النيل (2019). "دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي والتعرف على أنماط القيادة الإدارية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذ العينات لهذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تتكون من (60) فرداً من الموظفين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: تعمل القيادة الإدارية الناجحة على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين. توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: يجب على القائد الإداري تحقيق الأهداف بتفاني العمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3- دراسة الجاف (2019) "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة أربيل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة الإدارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية) في تعزيز الالتزام الوظيفي (الالتزام الشعوري/ العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة أربيل بإقليم كردستان العراق. ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (39) مفردة وقد أعيدت منها (30) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل. وقد توصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الادارية وتعزيز الالتزام الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدم البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج البحث الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة المبحوثة.

4- دراسة الراشدي (2018). "دور القيادة في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة لدى العاملين في الاتحادات الرياضية وما هو دور القيادة في نجاح فرق العمل في الاتحادات الرياضية. وتكونت عينة الدراسة من (38) رئيس وأمين سر اتحاد رياضي أردني تابع للجنة الأولمبية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة وقد تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وأظهرت النتائج أن هناك استثماراً للإمكانيات التكنولوجية المتوفرة كأدوات للتطوير الإداري لبناء فرق العمل، كما أظهرت أن هناك اعتماداً مبدئياً التشاركية في فرق العمل لإنجاز المهام وتحقيق أهداف الاتحاد، ولا يوجد اعتماد على المناصب الوظيفية الرسمية في التأثير على فرق العمل. كما توصلت النتائج إلى أن القادة يستشيرون فرق عملهم في عمليات التجديد والإبداع، وهناك ضعف في اختيار أعضاء اللجنة التأديبية بشكل دقيق وضمن معايير خاصة، كما تبين أن الاتحادات تقوم بالحفاظ على سرية وأمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالموظفين، ولا توجد صراعات بين الموظفين داخل الاتحادات الرياضية. وأوصت الدراسة بوجوب تفعيل صلاحيات قادة الاتحادات من أجل التأثير بطرق إيجابية على فرق

العمل، ووضع خطط واضحة وناجعة لاختيار أعضاء اللجان التأديبية بشكل دقيق وضمن معايير خاصة، كما يجب على الاتحادات الانفتاح على التطوير من خلال الاطلاع على الاتحادات الدولية والإقليمية والعربية الناجحة.

5- دراسة (Osifo et al,2018) "أساليب القيادة وأداء الموظفين" دراسة في بنوك مختارة في ولاية إيدو بنيجيريا "Leadership Styles and Employee Performance: Empirical Evidence from Selected Banks in Edo State

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة (القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التسلطية) على أداء الموظفين في بنوك مختارة في ولاية إيدو في نيجيريا. حيث اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من وحدة المعاينة التي اشتملت على جميع الموظفين العاملين في البنوك المختارة في ولاية إيدو وعددهم 220 موظفاً. أظهرت النتائج أن جميع أساليب القيادة لهم أثر إيجابي ومهم على أداء الموظفين، عدا النمط التسلطي فلم يكن مهماً لأداء الموظفين. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة المنظمات بأن تتبنى أسلوباً ديمقراطياً للقيادة وممارسات الإدارة الإنسانية من أجل إلزام القوى العاملة بشكل كافٍ بأنشطة العمل.

6- دراسة حافظ (2017) "تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، ومن أهمها أن القيادة الإدارية تلعب دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية لسمات وخصائص القائد الإداري وامتلاك مرموسها لقدرات إبداعية إدارية، كما توصل البحث إلى عدد من التوصيات ومن أهمها: زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين دراسة أوضاع العاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية والعمل على حل المشكلات التي تواجههم العمل على تحسين ظروف البيئة الإدارية بالشركة السعودية للفنادق والمناطق.

7- دراسة (Khalili,2015): القيادة نحو الإبداع والابتكار: دراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة أستراليا. Leading towards Creativity and Innovation: A Study of Small to Medium Enterprises (SMEs) in Australia

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي الذي تتبعه الشركات الصغيرة والمتوسطة والإبداع عند المرؤوسين، والسلوك الابتكاري، من خلال المتغيرات الوسيطة (المبادرة الشخصية للمرؤوسين، إدراك

الأفراد عن وجود مناخ داعم للابتكار، والذكاء العاطفي) للأفراد العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، واعتمد الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم أخذ العينات لهذه الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تكون مجتمع البحث من الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، أظهرت النتائج أن السلوك القيادي له تأثير إيجابي معنوي في الإبداع والسلوك الابتكاري للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، وأن المبادرة الشخصية للمرؤوسين، وإدراك المرؤوسين عن وجود مناخ داعم للابتكار تتوسط العلاقة جزئياً بين السلوك القيادي وكلاً من الإبداع والسلوك الابتكاري للمرؤوسين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا، أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين السلوك القيادي والإبداع عند المرؤوسين، ولكن لا يوجد تأثير للذكاء العاطفي (كوسيط) في العلاقة بين السلوك القيادي والسلوك الابتكاري للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا.

8- دراسة جمعة (2011). "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، 4 وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونهم ورؤساء الأقسام، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، وخرجت النتائج بوجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

9- دراسة الصامل (2011). "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من اهم النتائج ان أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، وان أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى الموظفين بمجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارة الاتصال، واستناداً على النتائج أوصى الباحث بما يلي: ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموظفين بمجلس الشورى لشغل المناصب القيادية، ضرورة دراسة دور القيادة في تأهيل العاملين للمناصب القيادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم استعراض عدة دراسات سابقة أجريت في الفترة ما بين 2011 إلى 2022 عن القيادة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل (تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات الإدارية للعاملين تحقيق الرضا الوظيفي تعزيز الالتزام الوظيفي وتطوير الأداء: تحقيق الإبداع الإداري)، وأجريت هذه الدراسات في بيئات متعددة، بعضها عربية في (مصر كدراسة جاد (2022) الجزائر كدراسة لعمور (2021) السودان كدراسة حمد النيل (2019) الاردن كدراسة الجاف (2019) والراشدي

(2018). ونيجيبريا كدراسة (Osifo et al,2018) وأستراليا كدراسة دراسة (Khalili,2015) والعراق كدراسة جمعة (2011) والدراسة المحلية (السعودية) دراسة حافظ (2017) وقد استخدمت أغلب هذه الدراسات أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وطبقت الدراسات على عينات مختلفة وفي قطاعات مختلفة منها القطاع التعليمي من جامعات ومدارس من القيادات الأكاديمية والإدارية، وأيضا شركات القطاع العام والخاص.

وعلى حد علم الباحثون فإنه لا توجد دراسة تناولت ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في قطاع الشركات السعودية وهذا ما يميز هذه الدراسة. كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث، وفي إعداد أداة الدراسة.

وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة فيما يتعلق بتحديد المتغيرات وتنمية الفرضيات، وبناء الإطار النظري، وفي إعداد وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) ومناقشة نتائج الدراسة.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية

الخطوة الزمنية	الاسبوع الاول	الاسبوع الثاني	الاسبوع الثالث	الاسبوع الرابع	الاسبوع الخامس
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة					
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.					
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.					
الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.					
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.					

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد:

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، منهج الدراسة، ووصف للمجتمع الأصلي للدراسة، وإجراءات العينة التي شملتها الدراسة. كما يوضح مناقشة الأداة التي استخدمت في الدراسة، وكيف تم التوصل إلى بنائها، وما تشتمل عليه من مجالات، وما تحقق لها من دلالات صدق وثبات. وفي نهاية الفصل توضيح الأساليب الإحصائية، التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تود تحقيقها تستخدم الدراسة المنهج الوصفي حيث يعد أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، و"يهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

مجتمع الدراسة:

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من البحث من جميع العاملين بالشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة.

عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة تقنيات العينة العشوائية البسيطة، في اختيار العينة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (100) من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة تتكون من البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وبيانات البحث التي شملت على مقياسين الأول لقياس مستوى ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية والثاني لقياس الكفاءات البشرية والمادية، والثالث للتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية، موزعة على ثلاث محاور، تمثل عدداً من الأسئلة، تتناول ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع الكفاءات البشرية والمادية، ويتبع كل عبارة خمسة خيارات، يختار منها المستجيب ما يناسب وجهة نظره، بوضع علامة: (√) حول الخيار المناسب، ويوضح الجدول التالي توزيع عبارات الاستبانة، في صورتها النهائية على محاور الدراسة.

جدول رقم (3-1): توزيع عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على محاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات
1	البيانات الشخصية	4
2	ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية	15
3	مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية	10
4	القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية	8
العدد الكلي لعبارات الاستبانة		37

تم استخدام مقياس ليكت الخماسي لقياس عبارات الاستبانة، ويقابل كل عبارة من العبارات قائمة تحمل خمس خيارات، وقد تم إعطاء كل خيار من هذه الخيارات درجة محددة ليتم من خلالها تحويل البيانات من الوصفية الى بيانات كمية وذلك بغرض معالجة العبارات إحصائياً، ويقابل كل خيار من الخيارات قيمة محددة تتراوح من (1 إلى 5)، للحكم على درجة الموافقة عليها من قبل المستجيبين، وذلك كما يوضحها جدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (3-2) توزيع الدرجات على فئات مقياس ليكرت المتدرج الخماسي

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

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة، عن طريق الصدق الظاهري، أو صدق المحكمين، وكذلك الصدق البنائي أو صدق الاتساق الداخلي.

1-الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وُضعت لقياسه، لبيان مدى وضوح العبارات التي اشتملت عليها، ومدى أهميتها، إضافة إلى أي تعديلات على صياغة العبارات وقد تركّزت غالبيتها في تعديل صياغة بعض عبارات الاستبانة، أو إعادة ترتيب بعضها.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحثون بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (15) من العاملين ببعض الشركات بمدينة جدة وذلك من أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي، أي الصدق البنائي للدراسة، وعليه فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول (3-3) التالي:

جدول رقم (3-3): معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية (ن = 15)

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
ممارسة القيادة الناجحة	15	**0.75
الكفاءات البشرية والمادية	10	**0.82
العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع الكفاءات البشرية والمادية	8	**0.79
المجموع الكلي	33	**0.80

من جدول رقم (3-3) تشير النتائج الى أن قيمة معاملات الارتباط للمحاور تتراوح بين (0.75-0.82) وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ويشير ذلك إلى أنها تتمتع بالصدق البنائي، وبالتالي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات الأداة:

لقياس مدي ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الأداة.

جدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة (ن = 15)

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
ممارسة القيادة الناجحة	15	0.94
رفع الكفاءات البشرية والمادية	10	0.89
العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة والكفاءات البشرية والمادية	8	0.9
الثبات الكلي	33	0.91

من جدول رقم (3-4) تشير النتائج الى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية (0.91) وهي قيمة عالية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وتراوح قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور بين (0.89-0.94) وهي قيم مرتفعة تشير إلى أن الاستبانة صالحة للتطبيق ومن ثم تحقق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها.

خطوات تطبيق أداة الدراسة

وُزعت أداة الدراسة إلكترونياً، بعد التحقق من صدقها وثباتها، على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (100) من العاملين في الشركات السعودية بمدينة جدة، ثم أرسلت لهم الاستبانة لتعبئتها، ثم قام الباحثون بعد ذلك باستلام الردود ومراجعتها وتنقيحها ومن ثم تجميع البيانات وتنظيمها في برنامج (اكسل) بغرض تجهيزها للتحليل.

الوسائل الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسوب بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "SPSS" معتمداً على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- معامل ارتباط بيرسون: للكشف عن صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لإيجاد ثبات أدوات الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للكشف عن مستويات متغيرات الدراسة.
- اختبار ANOVA أحادي الاتجاه لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

تمهيد:

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، قام الباحثون بتحليل إجابات المستجوبين واستخلاص النتائج، باستخدام المفاهيم الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المتعلق بالقيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل تساؤلات الدراسة واختبار فرضية الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

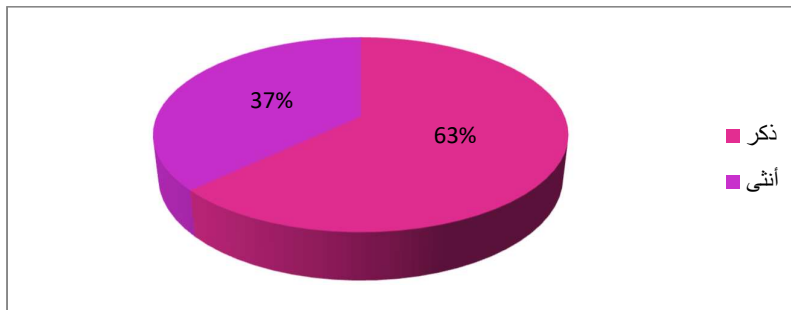
للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

1. متغير الجنس:

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	63	63%
2	أنثى	37	37%
المجموع		100	100%

نلاحظ من خلال جدول (4-1) أن غالبية العينة بنسبة (63%) هم ذكور، وأن نسبة (37%) من العينة هن أناث. والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



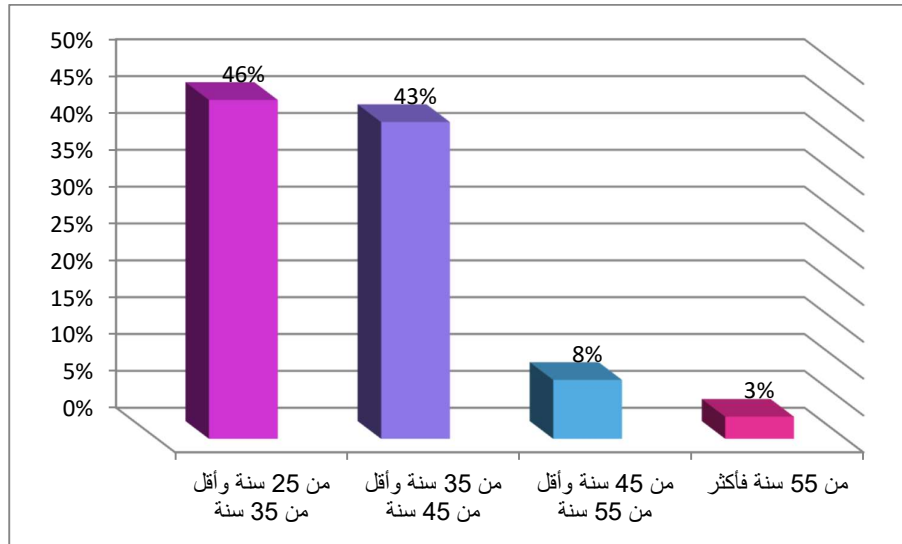
شكل (4-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

2. متغير العمر:

جدول (4-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة %
1	من 25 سنة وأقل من 35 سنة	46	46%
2	من 35 سنة وأقل من 45 سنة	43	43%
3	من 45 سنة وأقل من 55 سنة	8	8%
4	من 55 سنة فأكثر	3	3%
	المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال جدول (4-2) أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي ممن أعمارهم (من 25 سنة وأقل من 35 سنة) حيث كانت نسبتهم (46%)، وتليها الفئة (من 35 سنة وأقل من 45 سنة) بنسبة (43%)، ثم فئة (من 45 سنة وأقل من 55 سنة) بنسبة (8%)، وأخيرا نسبة (3%) لمن أعمارهم (من 55 سنة فأكثر) كما يتضح ذلك في الشكل (4-2):



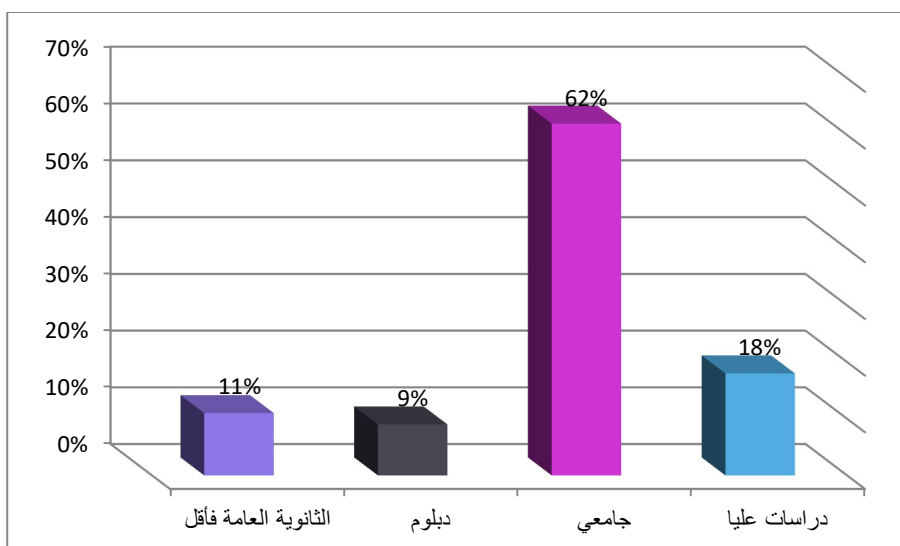
شكل (4-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

3. متغير المؤهل العلمي

جدول (4-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	الثانوية العامة فأقل	11	11%
2	دبلوم	9	9%
3	جامعي	62	62%
4	دراسات عليا	18	18%
	المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال جدول (4-3) أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كانت حملة المؤهل الجامعي حيث بلغت نسبتهم (62%)، ثم حاملي الدراسات العليا بنسبة (18%)، ثم حاملي الثانوية العامة فما دون بنسبة (11%)، وأخيرا حاملي شهادة الدبلوم بنسبة (9%). مما يشير الى ارتفاع المستوى التعليمي لعينة البحث، كما يتضح ذلك في الشكل (4-3):



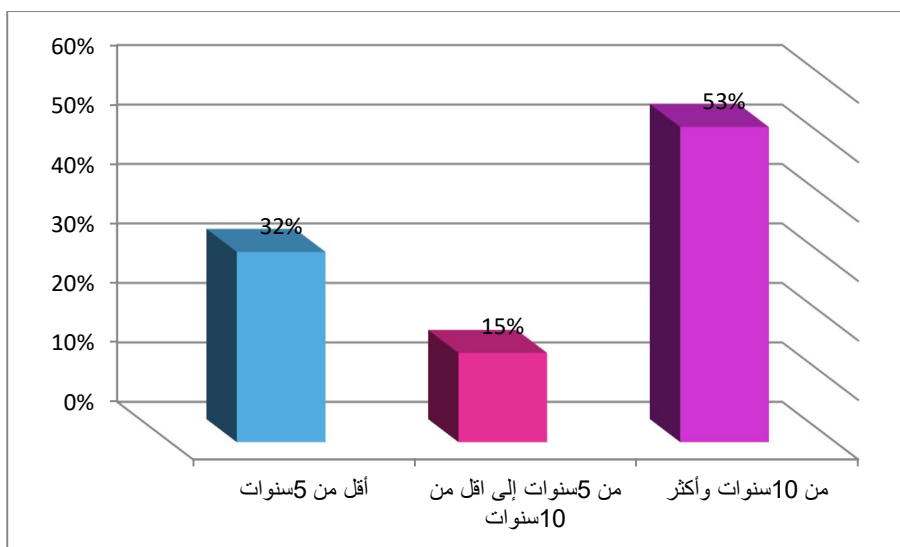
شكل (4-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

4. متغير الخبرات الوظيفية:

جدول (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرات الوظيفية

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	32	32%
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	15%
3	من 10 سنوات وأكثر	53	53%
	المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال جدول (4-4) تبين أن غالبية العينة كانت سنوات خبرتهم (من 10 سنوات وأكثر) بنسبة بلغت (53%) من جملة المبحوثين، تليها بنسبة (32%) من أقل من 5 سنوات، ثم تليها بنسبة (15%) 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، مما يدل تنوع الخبرات العملية، كما يتضح ذلك في الشكل (4-4):



شكل (4-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرات الوظيفية

ثانياً: نتائج التحليل لمحاوَر الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، الأخذ بالاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الفقرات المكونة لكل بعد، مع الدراسة كما يلي:

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

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية لمستوى متغيرات الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

2.49-1	3.49-2.50	5-3.50
متدني	متوسط	مرتفع

وبناء على ذلك، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.5 يكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا جاءت قيمة المتوسط الحسابي ضمن المدى (3.49-2.50) فهذا يعني أن مستوى التصورات متوسط، وإذا كانت قيمة المتوسط أقل من (2.49) يكون مستوى التصورات منخفضاً.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت نتائج إجابات الأفراد كما هي موضحة في الجدول (4-5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد المحور الأول ممارسة القيادة الناجحة، وكذلك ترتيب المتوسطات تنازلياً في المجال (ن) = 100

رقم العبارة	العبارة (ن = 100)	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1	يمتلك القائد رؤية واضحة لمواجهة الظروف والمشكلات المحتمل حدوثها	4.39	.803	88%	1	مرتفعة
3	يزود القائد العاملين برؤية مستقبلية للشركة	4.36	.811	87%	2	مرتفعة
7	يعترف بفضل الأعمال التي يقوم بها العاملون ويثني عليهم	4.36	.905	87%	3	مرتفعة
5	يشجع الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة	4.35	.892	87%	4	مرتفعة
8	تحرص القيادة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة	4.34	.855	87%	5	مرتفعة
2	يمتلك القائد شخصية قوية جذابة مقنعة بإمكانية تحقيق الرؤية	4.33	.779	87%	6	مرتفعة
4	يغرس في نفوس العاملين قيم الفخر والاعتزاز بالإنجازات من خلال رؤية ورسالة الشركة.	4.31	.825	86%	7	مرتفعة
6	يستخدم عبارات التحفيز والمديح التي تدعم العاملين وتزيد من نشاطهم	4.31	.950	86%	8	مرتفعة
15	ينمي القيم الانسانية لدى العاملين	4.26	.981	85%	9	مرتفعة
10	يعمل على قيادة المجموعات لتعزيز قدرات العاملين معه في انجاز مهامهم	4.24	.933	85%	10	مرتفعة
14	يوفر بيئة تدعم الانجاز، والتميز، والمبادأة، والابتكار.	4.19	1.042	84%	11	مرتفعة
12	يعمل على توفير بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات العاملين عبر التأهيل والتدريب	4.18	.978	84%	12	مرتفعة
9	تسعى القيادة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمائية فيها	4.16	.813	83%	13	مرتفعة

مرتفعة	14	83%	1.022	4.16	يتابع احتياجات العاملين ويعمل على تحقيقها مما يزيد من دافعيتهم للإنجاز	13
مرتفعة	15	82%	1.014	4.11	يحدد القائد صلاحيات كل موظف في العمل	11
مرتفعة	-	85%	.73644	4.2700	المتوسط العام للمحور	-

من خلال نتائج الجدول (4-5) الموضحة أعلاه يتضح أن:

يوضح الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على عبارات ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية (4.11-4.39) كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على: " يمتلك القائد رؤية واضحة لمواجهة الظروف والمشكلات المحتمل حدوثها"، وبدرجة مرتفعة، بينما كانت أدنى الفقرة (11) التي تنص على: " يحدد القائد صلاحيات كل موظف في العمل"، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.2700)، وبانحراف معياري (73644)، وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

والذي ينص على: ما مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت نتائج إجابات الأفراد كما هي موضحة في الجدول (4-6).

الجدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني كفاءات الموارد البشرية والمادية وكذلك ترتيب المتوسطات تنازلياً في المجال (العينة ن = 100)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
6	يملك العاملون في الشركة القدرة على استخدام الاجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.	4.12	.879	82%	1	مرتفعة
7	يملك العاملون حسن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين في الشركة	4.12	.913	82%	2	مرتفعة
1	تمتلك إدارة الشركة القدرة على توظيف الامكانات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.	4.10	.990	82%	3	مرتفعة
9	يلتزم العاملون في الشركة بإتباع قواعد وإجراءات العمل في انجازهم لأعمالهم.	4.03	.893	81%	4	مرتفعة
10	ينجز العاملون في الشركة مهامهم بكل كفاءة وابداع.	4.02	.953	80%	5	مرتفعة
4	يملك العاملون في الشركة القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات.	4.01	.948	80%	6	مرتفعة
2	تسعى الشركة للحصول على قوة عمل ماهرة ومرنة ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي	3.98	1.015	80%	7	مرتفعة
3	يملك العاملون في الشركة المعارف والمهارات المهنية الكاملة.	3.97	1.000	79%	8	مرتفعة
5	يطبق العاملون في الشركة الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن.	3.96	.963	79%	9	مرتفعة
8	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال.	3.96	1.024	79%	10	مرتفعة
-	المتوسط العام للمحور	4.0270	.79986	81%	-	مرتفعة

من خلال نتائج الجدول (4-6) الموضحة أعلاه يتضح أن:

يوضح الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على كفاءات الموارد البشرية والمادية، تتراوح بين (3.96-4.12) كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على: " يمتلك العاملون في الشركة القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية"، وبدرجة مرتفعة، بينما كانت أدنى الفقرة (8) التي تنص على: " يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال"، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.027)، وبانحراف معياري (0.79986)، وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

والذي ينص على: هل توجد علاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت نتائج إجابات الأفراد كما هي موضحة في الجدول (4-7).

الجدول (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية، وكذلك ترتيب المتوسطات تنازلياً في المجال (العينة ن = 100)

رقم العبرة	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
4	تعمل القيادة الإدارية بالشركة على تحقيق اهدافها بتفاني	4.09	.954	82%	1	مرتفعة
8	تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين بالشركة	4.09	.900	82%	2	مرتفعة
7	النمط القيادي المستخدم بالشركة يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي	4.06	1.052	81%	3	مرتفعة
6	تعمل القيادة الناجحة على وضع الخطط لتحفيز المرؤوسين	4.05	1.067	81%	4	مرتفعة
3	الأنظمة والقوانين المطبقة بالشركة تساعد القيادات في المطالبة بحقوق العاملين بكل يسر.	4.01	1.030	80%	5	مرتفعة
1	تعمل القيادة الناجحة على اشراك العاملين في وضع خطط العمل بالشركة	3.99	1.000	80%	6	مرتفعة
5	في الشركة يقوم القائد بالتعامل مع المرؤوسين بشفافية دون تمييز	3.98	1.082	80%	7	مرتفعة
2	تهتم القيادة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	3.81	1.125	76%	8	مرتفعة
-	المتوسط العام للمحور	4.0100	.86542	80%	-	مرتفع

يبدو من الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لمدى موافقة المستجيبين على الفقرات المتعلقة العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق افضل المهارات الادارية و رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية تراوحت بين (3.81-4.09) كانت الأعلى للفقرة (4) التي تنص على: تعمل القيادة الإدارية بالشركة علي تحقيق اهدافها بتفاني"، بدرجة مرتفعة ، بينما كانت الأدنى في الفقرة (2).والتي تنص على: " تهتم القيادة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات"، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.01)، وبانحراف معياري (0.86542)، وبدرجة موافقة مرتفعة.

ويؤكد ذلك أن مهارات القيادة مهارات متكاملة يمكن التعويل عليها في تفسير السمات الشخصية لدى الفرد.

من خلال المحورين والتعليق عليهم نؤكد أن هناك علاقة بين تطوير مهارات القائد وكيفية التعامل مع الموظفين يؤدي الى تحسين العمل والانتاجية في ظل توافر المهارات الادارية.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

لاختبار الفرضية استخدم الباحثون تحليل معامل ارتباط سبيرمان، ولقد تم اختيار معامل ارتباط سبيرمان لأن البيانات تراتبية حيث استخدم الباحث نموذج ليكرت الخماسي لدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4-8): معامل الارتباط بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية.

المجال	رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية	
	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
ممارسة القيادة الناجحة	0.649**	.000
		العينة
		100

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول السابق يتبين: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين ممارسة القيادة الناجحة ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية في الشركات السعودية بمدينة جدة.

ويتضح من التحليل أن هذه العلاقة الارتباطية إيجابية أي طردية فكلما زادت القيادة زاد كفاءات الموارد البشرية والمادية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرات العلمية) ..

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية تعزى لمتغير العمر

يتم اختبار الفرضية عن طريق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): والجدول (4-9) يوضح ذلك:

جدول (4-9): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي	الاستنتاج
ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية	بين المجموعات	.806	3	.269	.488	.692	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	52.886	96	.551			
	الكلية	53.692	99				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة لمحور ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية نجدها أكبر من (0.05) مما يعني عدم معنوية الفروق بين متوسطات فئات العمر لأفراد العينة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية على العاملين في الشركات السعودية وفقاً لمتغير العمر وأن متوسطات آراء أفراد العينة تجاه المحور لا تختلف معنوياً باختلاف العمر عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

يتم اختبار الفرضية عن طريق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):

والجدول (4-10) يوضح ذلك:

جدول (4-10): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي	الاستنتاج
ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية	بين المجموعات	4.292	3	1.431	2.780	.045	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	49.400	96	.515			
	الكلي	53.692	99				

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في استجابات أفراد الدراسة لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة للمحور نجدها اقل من (0.05). يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن اساليب القيادة المعمول بها في الشركات لا يمكن استخدامها من قبل جميع الموظفين فيها، فهي تحتاج إلى مؤهلات وأن يكون حاصلها على مؤهلا علميا محددًا.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية تعزى لمتغير الخبرات الوظيفية.

يتم اختبار الفرضية عن طريق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): والجدول (4-11) يوضح ذلك:
جدول (4-11): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرات الوظيفية

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي	الاستنتاج
ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية	بين المجموعات	.729	2	.364	.667	.515	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	52.963	97	.546			
	الكلي	53.692	99				

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في استجابات أفراد الدراسة لمتغير الخبرات الوظيفية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة للمحور نجدها أكبر من (0.05).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج التي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في رفع الكفاءات البشرية والمادية.

1/ مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الناجحة من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها (4.2700)، وبانحراف معياري (0.73644).
2. أظهرت النتائج أن درجة تحقيق كفاءات الموارد البشرية والمادية من وجهة نظر العاملين كانت كبيرة حيث بلغت بلغ متوسطها (4.027)، وبانحراف معياري (0.79986).
3. أظهرت النتائج عن وجود علاقة بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية، وأن هناك علاقة بين تطوير مهارات القائد وكيفية التعامل مع الموظفين يؤدي الى تحسين العمل والانتاجية في ظل توافر المهارات الإدارية
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية على العاملين في الشركات السعودية وفقاً لمتغير العمر
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في استجابات أفراد الدراسة لمتغير الخبرات الوظيفية
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمحور ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في استجابات أفراد الدراسة لمتغير المؤهل العلمي
7. المهارات القيادية المرغوبة في العمل المستنتجة من فقرات الاستبانة تنسجم مع أدبيات النظريات القيادية، وهي بذلك تجسد ما ينبغي أن يتحلى المسؤول بها ليأخذ دوره القيادي.
8. كشفت الدراسة أن ممارسة القيادة الناجحة باستخدام أفضل المهارات الادارية مرتفعاً وهي تعني أن القائد لديه جانباً من المعرفة والسلوك الإداري فضلاً عن السمات القيادية والعمل الإداري لها ارتباط وثيق ضمن الأدبيات المتخصصة في هذا المجال.
9. تبين فقرات الاستبانة أن العمليات المتعلقة بالأداء هي الأكثر صلة بالعمل القيادي والإداري.
10. نتيجة حصول الفقرات على هذه المستويات من الأوزان المثوية مرتفعة يعود انها تعتمد كمهارات قيادية مرغوبة للعمل في الشركات السعودية بجدة.

11. أن مهارات القيادة مهارات متكاملة يمكن التعويل عليها في تفسير مستوى العنصر البشري ومدى تطوره.
12. من خلال نتائج الدراسة تؤكد أن هناك علاقة بين تطوير مهارات القائد وكيفية التعامل مع الموظفين يؤدي الى تحسين العمل والانتاجية في ظل توافر المهارات القيادية في البحث.

2/ التوصيات

يوصي الباحثون في ضوء تحليل النتائج:

1. أن تتولى الجهات المعنية في الشركات السعودية بالتدريب على المهارات القيادية والسمات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها العاملين.
2. وضع مبادئ علمية حديثة وعادلة للتعامل مع القادة في مجالات: الاختيار، والتعيين، والترقية والمحاسبة.
3. تنظيم دورات تخصصية في المهارات القيادية وكيفية النهوض بالعمل بالشركات السعودية بشكل عام.
4. حث الشركات السعودية بمدينة جدة للمستويات الإدارية والعلمية إكساب معرفة إدارية ومهنية متخصصة في المهارات القيادية.

3/ المقترحات:

1. مد مكتبة جامعة الجميع الذكية وكيانها ومراكز البحوث فيها بالمؤلفات والبحوث والدراسات الحديثة والمعاصرة بصورة مستمرة، وخاصة ما يتعلق بممارسة القيادة الناجحة.
2. تشجيع كتابة البحوث والدراسات والنشر عن القيادة وأهمية دور القادة.
3. إقامة ندوات، مؤتمرات محلية، إقليمية، ودولية عن أهمية دور القادة إيجابياً وسلباً.

الخاتمة:

تشكل القيادة أهمية كبيرة، وذلك نظراً للأدوار التي تقوم بها في المجتمع بمختلف جماعاته ومؤسساته ومنظماته، فنجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في تطوير الكفاءات البشرية والمادية، حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها. لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع: " ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية " إلى ما يلي:

1. ممارسة القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
2. إن ممارسة القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
3. إن لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار ما يشكل منهجية وطريقة متميزة يتم فيها بعد تبنيها كثقافة للمركب.
4. إن ثقة القيادة في العاملين سيشرعهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
5. إن ممارسة القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحسن العامل بالرضي والإحساس بالمسؤولية.
6. إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
7. إن المورد البشري ساهم في تحقيق قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، حيث يزيد ولاءهم وانتماءهم وتزيد دافعيتهم للعمل.
8. القيادة الإدارية هي الناجحة تعمل على تحقيق استثمار معلومات العاملين والتي تساهم في توليد الإبداع والانسجام.
9. ممارسة القيادة الناجحة هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية إبداعية عالية.
10. مراعاة القيادة الإدارية لظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال.
11. إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية.
12. إن مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك وتعبيد الطريق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحقيق الانسجام والتقارب والتعاون ما ستؤثر إيجاباً على القدرات الإبداعية والثقافية للعامل.
13. إن تحقيق القيادة الإدارية لمبدأ التعاون سيساهم في تحقيق مزيج من التماسك والنسيج الثقافي، ما سيؤدي إلى تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
14. كلما عملت القيادة الإدارية على زيادة مكانة الأفراد داخل التنظيم.

15. كلما زادت جاذبيته الجماعية للأفراد وبالتالي زادت قيمهم وحجم للحفاظ على كيان المؤسسة.
16. إن للقيادة الإدارية دور في تكوين وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة خصبة مع مراعاة ثقافة العامل الجديد.
17. ممارسة القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. أبو شقفة، كمال محمود. (2014). درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظات غزة للتقييم والمتابعة بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
3. بوراس، نور الدين. (2020). دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي صوميفوس بئر العاتر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، س20، ع2، 588 – 602.
4. جاد، محاسن السيد نصر محمود. (2022). أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر، ع71، 394 – 438.
5. الجاف، نظيمة أحمد رحيم. (2019). دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة أربيل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات، ع36، 99 – 115.
6. جمعة، محمود حسن. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ج34، ع90، 299 – 319.
7. حافظ، حسان محمد حسن. (٢٠١٧). تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ج1، ع3، 51-66.

8. حمد النيل، الحارث عبد المنعم أحمد. (2019). دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، جامعة دنقلا، ج9، ع17، 1-19.
9. الدعيلج، إبراهيم. (2009م). الإدارة العامة والإدارة التربوية. السعودية: رواد للنشر والتوزيع.
10. دهيش، خالد بن عبد الله. (2013)، الإدارة والتخطيط التربوي. ط3، مكتبة الرشد، الرياض.
11. الراشدي، علي وليد در نجم. (2018). دور القيادة في بناء فرق عمل ناجحة في الاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
12. رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، محمد عباس خليل. (2015). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات، مجلة جامعة بابل الإلكترونية، متاح على الرابط التالي:
http://repository.uobabylon.edu.iq/journal_view.aspx?dpp=5004
13. السراقبي، غالبية نعلان. (2018). دور أنماط القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
14. سليمان، أحمد زهير زكريا (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
15. سمارة، نواف والعديلي، عبد السالم. (2008م). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
16. سميرات، سور أكثم؛ ومقابله، عاطف يوسف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، جامعة عمان، الأردن. دراسات: العلوم التربوية، ج41، ع1، 513-532.
17. الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتنج منال محمود محمد. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ع1، 45-21.
18. الصالحي، حمود محسن حمود. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
19. الصامل، ناصر علي. (2011). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
20. العامري، أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ج9، ع1، 24.
21. عمار، كيمرد. (2015). تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج. الجزائر.

22. عياصره، أحمد علي وحجازين، هشام موسى. (2006). القيادة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
23. لعمور، رميلة. (2021). مدى تأثير القيادة الإبداعية في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر دراسة حالة فرع غرداية، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أقي أخموك بتامنغست، ج13، ع3، 34 – 54.
24. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي – نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الفكر العربي، القاهرة.
25. نجم، عبود. (2011). القيادة الإدارية في القرن العشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
26. النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى. (٢٠١٥). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الاردن، دراسات، العلوم التربوية، الأردن، ج42، ع2، 347-359.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Khalili, A. (2015). Leading towards creativity and innovation: a study of small and medium enterprises (SMEs) in Australia (Doctoral dissertation, RMIT University).
2. Maxwell, J. (2011). The 5 Levels of Leadership. New York: Hachette. United State.
3. Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A. (2015). New approach to leadership skills development (developing a model and measure). Journal of Management Development, 34(7), 821-853.
4. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly, 11(1), 11-35.
5. Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and Practice, 7th Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
6. Osifo, S & Lawal, B., (2018). Leadership Styles and Employee Performance: Empirical Evidence from Selected Banks in Edo State. Published Thesis, University of Benin, Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences.
7. Van D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis, Journal of Management, 37(4), 1228-1261.

المملكة العربية السعودية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

Everyone's smart university

Management college

Master's degree in Management



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة

السلام عيكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

يجري الباحثون دراسة بعنوان: القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة بجامعة الجميع الذكية. وتهدف هذه الدراسة لقياس درجة ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية في رفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية لدى العاملين بها من وجهة نظرهم.

ومن أجل ذلك يقدم الباحث هذا المقياس لتحقيق أهداف الدراسة، لذا أمل التكرم بالإجابة على كامل محتوياتها لما في ذلك من خدمة للبحث العلمي مع التأكيد على أن المعلومات التي سوف تدلي بها ستحاط بالسرية الكاملة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم حسن تعاونكم، وحافظاً معروفيكم، سائلاً المولى عز وجل لكم العون والسداد.

الباحثون

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	0 ذكر	0 أنثى
العمر	0 من 25 سنة وأقل من 35 سنة 45 سنة	0 من 35 سنة وأقل من 45 سنة 55 سنة
المؤهل العلمي	0 الثانوية العامة فأقل 0 جامعي	0 دبلوم 0 دراسات عليا
الخبرات الوظيفية	0 أقل من 5 سنوات 0 من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 0 من 10 سنوات وأكثر	

ثانياً: البيانات العلمية:

أولاً: العبارات المتعلقة بقياس درجة ممارسة القيادة الناجحة في الشركات المساهمة السعودية

م	العبارات	الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يملك القائد رؤية واضحة لمواجهة الظروف والمشكلات المحتمل حدوثها				
2	يملك القائد شخصية قوية جذابة مقنعة بإمكانية تحقيق الرؤية				
3	يزود القائد العاملين برؤية مستقبلية للشركة				
4	يغرس في نفوس العاملين قيم الفخر والاعتزاز بالإنجازات من خلال رؤية ورسالة الشركة.				
5	يشجع الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة				

					يستخدم عبارات التحفيز والمديح التي تدعم العاملين وتزيد من نشاطهم	6
					يعترف بفضل الأعمال التي يقوم بها العاملون ويثني عليهم	7
					تحرص القيادة على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة	8
					تسعى القيادة لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة الخدمائية فيها	9
					يعمل على قيادة المجموعات لتعزيز قدرات العاملين معه في انجاز مهامهم	10
					يحدد القائد صلاحيات كل موظف في العمل	11
					يعمل على توفير بيئة ملائمة تدعم تنمية قدرات العاملين عبر التأهيل والتدريب	12
					يتابع احتياجات العاملين ويعمل على تحقيقها مما يزيد من دافعيتهم للإنجاز	13
					يوفر بيئة تدعم الانجاز، والتميز، والمبادأة، والابتكار.	14
					ينمي القيم الانسانية لدى العاملين	15

ثانياً: العبارات المتعلقة بقياس مستوى كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية

السعودية

م	العبارات	الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1	تمتلك إدارة الشركة القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الاستخدام الأمثل لها.				
2	تسعى الشركة للحصول على قوة عمل ماهرة ومرنة ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي				
3	يملك العاملون في الشركة المعارف والمهارات المهنية الكاملة.				
4	يملك العاملون في الشركة القدرة على تفعيل الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات.				
5	يطبق العاملون في الشركة الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن.				
6	يملك العاملون في الشركة القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.				
7	يملك العاملون حسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في الشركة				
8	يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال استخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال.				
9	يلتزم العاملون في الشركة باتباع قواعد وإجراءات العمل في انجازهم لأعمالهم.				

					ينجز العاملون في الشركة مهامهم بكل كفاءة وإبداع.	10
--	--	--	--	--	--	----

ثالثاً: العبارات المتعلقة بقياس الفرضية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الإدارية ورفع كفاءات الموارد البشرية والمادية داخل الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

الإجابة					العبارات	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تعمل القيادة الناجحة على إشراك العاملين في وضع خطط العمل بالشركة	1
					تهتم القيادة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات	2
					الأنظمة والقوانين المطبقة بالشركة تساعد القيادات في المطالبة بحقوق العاملين بكل يسر.	3
					تعمل القيادة الإدارية بالشركة على تحقيق أهدافها بتفاني	4
					في الشركة يقوم القائد بالتعامل مع المرؤوسين بشفافية دون تمييز	5
					تعمل القيادة الناجحة على وضع الخطط لتحفيز المرؤوسين	6
					النمط القيادي المستخدم بالشركة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي	7
					تساعد الأنماط القيادية في معرفة اتجاهات العاملين بالشركة	8

Team Member Evaluation Form

Team leader Name

Saleh Zuhair Al Sabban

ID No.

20212005127

Title of the Project

القيادة الناجحة من حيث تطبيق أفضل المهارات الادارية

Successful Leadership in Terms of Applying the Best Management Skills

Evaluate the Team Member

Name	Teamwork	Decision making	Self-motivation	Communication	Creativity
1-Saleh Al Sabban	5	5	5	5	5
2-Rayan Shishah	5	5	5	5	5
3-MunesAlshamari	4	4	3	4	4
4-Ahmed albassami	3	4	3	4	4
5-Faisal alshamari	4	3	4	3	4
6-Khaled alsehaym	3	4	4	3	4
7-Mutlag Alsuhaily	4	4	4	4	3
8-Mohammed alamrl	4	3	4	4	4
9-					
10-					

	1	2	3	4	5	
Worst	☐	☐	☐	☒	☐	Best