



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	عبان محمد القحطاني	اسم الطالب
Students I.D	2021200102	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Saturday

15/ 05 / 2021.

Course Code

(PMG511)

project Leadership

المحتويات

٣	:Introduction مقدمة
٣	leadership القيادة:
٣	 leadership Skills مهارات القيادة
٤	Leadership Style أنماط القيادة
٥	 Previous studies الدراسات السابقة:
٦	 Study population مجتمع الدراسة:
٦	 Methododlogy منهج البحث:
٦	 Results نتائج البحث
٧	 Discussion:مناقشة النتائج
٧	 References المراجع
٨	 Appendix الملحق:

مقدمة Introduction:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعماله بكفاءة وفعالية. وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. وقد أدى تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومنفهمة. ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

القيادة: leadership

يعرف العلاق (٢٠١٠م) القيادة الادارية، بأنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة". على الرغم من أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن هناك بعض الخصائص المشتركة بينها وقد أشار زايد (٢٠٠٦) لهذه الخصائص كالتالي:

١. القيادة هي عملية يتمكن من خلالها الفرد توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
٢. القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين من خلال السلطة.
٣. القيادة هي العمل على مساعدة الناس وتنظيم حياتهم وهي ذات أهمية بالغة للناس.

مهارات القيادة Leadership Skills

يتحلى القائد بمجموعة واسعة من المهارات، أهمها:

١. القدرة على إدارة الذات
٢. التصرف الاستراتيجي
٣. التواصل الفعال
٤. مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم
٥. امتلاك رؤية واضحة للمستقبل
٦. سرعة التعلم
٧. مهارات اتخاذ القرارات
٨. النزاهة

أنماط القيادة Leadership Style

١. نمط القيادة الأوتوقراطية Leadership Autocratic:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (القحطاني، ٢٠٠١).

٢. نمط القيادة الديمقراطية Leadership Democratic:

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم. وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم (حسن، ٢٠٠٤). والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.

٣. نمط القيادة الفوضوية (Laissez – Faire leadership):

ويطلق عليها أيضاً: "القيادة الحرة" و "غير الموجهة" و "المنطلقة" و "المتساهلة". ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم (كنعان، ٢٠٠٢). ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً.

إن نمط القيادة المتبع في مؤسستي هو النمط الديمقراطي، لأن هذا الأسلوب يتميز بعدة مزاياه منها:

- تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.
- إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
- زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبته وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتغانيه في خدمة التنظيم.
- خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم .

يتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية

متكاملة تُمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية.

كما تحدثنا سابقاً فإن القائد يجب أن يتحلى بمجموعة من المهارات، أما على صعيد مؤسستي فأن أهم المهارات التي استخدمها وبفعالية كبيرة هي مهارة التواصل الفعال ومهارات اتخاذ القرارات، حيث يتم من خلال التواصل الفعال إرسال وجهات نظر الأفراد وأفكارهم إلى أصحاب اتخاذ القرارات، وذلك مما يجعل الربط والتواصل بين الأفراد ومركز صناعة وأخذ القرار كبيراً، فينتج عنه الانسجام بين فريق العمل كافة وتحقيق المشاركة بينهم، وبالتالي تحقيق النفع للفرد والمنظمة.

يهدف هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بالمؤسسة.
- التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.
- التقدم بعدد من التوصيات في هذا الصدد.

الدراسات السابقة: Previous studies

دراسة (أبو ندى, ٢٠٠٧): بعنوان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية. تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات هي: الاخباري (التوجيهي) والاقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة. وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية. وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات. وقد أوصت الباحثة بما يلي: (١) توفير نظام للمعلومات والبيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية. (٢): إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم. (٣): ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

دراسة (مناف, ٢٠١٢): بعنوان "الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية في مديرية شبكة كهرباء نينوى ودورها في تنمية مهارات العاملين. ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنماط القيادية بأنواعها (الإخباري الاقناعي والمشارك والتفويضي) لها دور في تنمية مهارات العاملين في المديرية المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدم مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته التي صيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط (المشارك) في المديرية المبحوثة بكل جوانبه لاسيما استثمار الكفاءات والمهارات والقدرات الموجودة في المديرية، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتقويض بعض السلطات للمرؤوسين، فضلاً عن توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة التي تسهم بتطوير مهارات العاملين في الميدان المبحوث.

دراسة (أبو ندى، ٢٠٠٧): بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي والمقارنة بينهما، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين المهارات القيادية لدى ضباط القوات البرية وقوات الدفاع الجوي وبين كفاءة أدائهم الوظيفي.

تم استخدام المنهج المقارن لعقد مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي حول المهارات القيادية. وقد تم الاعتماد على "الاستبانة" في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المهارات القيادية لدى كل من القوات البرية والدفاع الجوي مستواها مرتفع. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من القوات البرية والدفاع الجوي حول العلاقة بين المهارات القيادية والأداء. وجود علاقة تأثير بين العمر والمهارات الإنسانية في القوات البرية ووجود تأثير بين الحالة الاجتماعية والمهارات الإنسانية في الدفاع الجوي ووجود تأثير بين الرتبة والمهارات الذاتية في القوات البرية. ارتفاع مستوى الأداء لدى الضباط في المجموعتين وذلك بدرجة عالية، وأن الفارق بينهما ضئيل.

مجتمع الدراسة: Study population

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم ٢٢ موظف موزعين على النحو التالي: (١: مدير عام، ١: مدير التسويق، ١: مدير الإنتاج، ١: مدير المالية، ٢: مندوب مبيعات، ٣: فنيين، ١: فني خطوط إنتاج، ٢: مساعد فني خطوط إنتاج، ١٠: عمال). تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مفردات المجتمع).

منهج البحث: Methododlogy

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي تحاول الإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كما وكيفا، والذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

نتائج البحث Results

بناء على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني يمكن استخلاص النتائج فيما يلي:

- يتضح من النتائج وجود توافر كبير للنمط القيادي الديمقراطي لدى القائد حيث حازت العبارات على متوسط وزن نسبي أكثر من (٤). وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي سائد لدى القيادة في المؤسسة حيث أنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة ويمنحون المسؤولين صلاحيات متكافئة. كما أنهم يحرصون على تنسيق جهود العاملين ويشجعون المسؤولين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، ويبادرون بتقويض بعض صلاحياتهم ويطبّقون اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين، كما ينظرون للمشكلات على أنها متجددة ويتبنون الاقتراحات الهادفة ويترحبون أفكارهم على المسؤولين ويشجعون المسؤولين ويشاركون المسؤولين في لقاءاتهم الخاصة كما يراعون قدرات العاملين

- Kruse, K. (2013). *What is leadership?* Forbers. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership>
- Weiskittel, P. (1999). The concept of leadership. *Nephrology Nursing Journal*, p. 467.
- Machiavelli, N. (1992). *The Prince*. Dover Publications.
- Carlyle, T. (2011). *On heroes, hero-worship and the heroics in history*. Create Space Independent Publishing Platform.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization behavioral science approach*. New York: McGraw- Hill Company.

الملحق: Appendix

الاستبانة

الجزء الأول: معلومات شخصية
ضع/ي إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

م	المتغير	مستوياته
١	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
٢	العمر	☐ أقل من ٢٥ ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ ☐ أكبر من ٤٥
٣	المؤهل العلمي	☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس/ ليسانس ☐ دراسات عليا
٤	المسمى الوظيفي	
٥	سنوات الخدمة	☐ أقل من ٥ سنوات. ☐ من ٥-١٠ سنوات. ☐ أكثر من ١٠ سنوات.

المحور الأول: محور النمط القيادي

	متوافر تماما	متوافر متواضع	متوافر إلى حد ما	غير متوافر	غير متوافر إطلاقا
١. يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم.					
٢. يوفق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم.					
٣. ينفذ القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات					
٤. يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع في أسلوب العمل.					
٥. استقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل					
٦. يلزم القائد جميع العاملين بتحقيق مستويات معينة من الأداء تزيد من الإنتاجية					
٧. يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل.					
٨. يتأثر القائد عادة برغبات العاملين.					
٩. يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
١٠. يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل.					
١١. يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم.					

المحور الثاني: محور الأداء الوظيفي

غير متوافر إطلاقاً	غير متوافر	متوافر إلى حد ما	متوافر	متوافر تماماً		
					١. مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت على تحسن أدائي الوظيفي.	
					٢. قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.	
					٣. نظام الاتصال الراسي السائد في الأجهزة الحكومية أدى إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية.	
					٤. حصولي على الترقية في مواعيدها شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة.	
					٥. شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل مزيد من الجهد في العمل.	
					٦. استخدم التقنيات الحديثة أسهم في تحسن أدائي الوظيفي.	
					٧. فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجازي لمهام وظيفتي	
					٨. تكلفني بالعديد من الواجبات ساعد في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	