

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	 JUDAYA TALEB ALBAIJI ...	اسم الطالب
Students I.D	 2021201159	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس ٢٠-٠٥-٢٠٢١ في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط ١٢.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

(القياديين في شركة سابك)

1- مقدمة

تعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) مدخلا معاصرا تم التركيز عليه في كثير من الدراسات، وهي تركز على عملية تغير الأفراد وتحويلهم إلى أفراد فاعلين في المنظمة، وتركز على القيم والاخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى، وتشمل تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادات نات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.

يعتبر التطوير والتغيير التنظيم (organizational change) (في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك بهدف ضمان أمداد فعال ونجاح، لذا أصبح التطوير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة وهي: أن التطوير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح المنظمة يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة عملية التطوير. وربما تكون القيادة والتطوير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتطوير في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التطوير المنشود وأن التطوير يتطلب قيادة. والقدرة على التعامل مع متطلبات التغيير والتطوير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه مسمى القائد التحويلي.

إن القيادة الناجحة تمثل المفتاح الأساسي للتغيير والتطوير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فأن منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير والتطوير.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة القيادة التحويلية، إلا هناك قلة من الدراسات التي تناولت واقع القيادة التحويلية ونذرها في التطوير التنظيمي -في حدود علم الباحث -ولم نتناول الدراسات أثر هذين المتغيرين معر، وعليه فان مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة واقع القيادة التحويلية ونذرها في التطوير التنظيمي في شركة سابك (SABK) من وجهة نظر القياديين فيها.

تعد شركة سابك من الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، والتي اشتهرت في مجال صناعة البتروكيماويات ولها بصمات في النمو والتطور.

أهمية الدراسة

تتحدد أهمية الدراسة بما يلي:

الاستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات وتقديمها لشركة سابك في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المدراء والقياديين في شركة سابك عن مفهوم القيادة التحويلية، وما تطبقها على أرض الواقع.

أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القياديين العاملين للتطوير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية؟

التعريفات الاصطلاحية:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): "عملية تحفيز الأتباع على بذل أكر مما هو متوقع من خلال القيام برفع مستوى الوعي لديهم بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وحثهم على تغليب مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وتحفيزهم للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى" وتعمل القيادة التحويلية من خلال الأبعاد الاتية التي يعرفها Dvir بأنها (٢٠٠٢):

١. التأثير المثالي (influence ideal affect): ويشير الى ما إذا كان القائد يمتلك ثقة الأتباع، ويحتفظ بإخلاصهم واحترامهم، وإظهار الولاد لهم، ويلامس آمالهم وأحلامهم، ويتصرف كنموذج لهم.
٢. الدافعية الإلهامية (inspiration): تقيس الدرجة التي تقدم عندها الرؤية المستقبلية، وتستخدم الرموز والصور المناسبة لمساعدة الآخرين على التركيز في عملهم، وتحاول أن تجعل الآخرين يشعرون بأن عملهم مهم.

٣. الحفز الذهني (mental stimulation): مدى تشجيع الآخرين لكي يكونوا مبدعين في النظر الى المشكلات القديمة بطرق جديدة، وإيجاد بيئة تسامحيه في المواقف المتطرفة، وتشجيع الموظفين لمناقشة قيمهم ومعتقداتهم وقيم ومعتقدات المنظمة.

٤. الاهتمام الفردي (individualized attention) (: يشير الى مدى الاهتمام بمصلحة الآخرين، وتحديد المشروعات بشكل فردي، والاهتمام بالذين يبدون اقل مشاركة في المجموعة.

يعرف بأنه الاستجابة لتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات (organizational) التطور التنظيمي والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة (2007.) (الصيرفي،

٢- الدارسات السابقة:

أجرت) مرعي، 2008(دراسة هدفت قياس أثر القيادتين التحويلية) Transformational Leadership (والتبادلية) leadership by exchanging (على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الأردنية والبالغ عددها) 17(شركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها % 500 (، وزعت عليها استبانات تم استرداد) 393(استبانة بنسبة استرداد بلغت 79 (ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، والعلاقات مع الآخرين. كما أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عددًا. كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والتابعين .

وأجرى) البهال، 2008(دراسة هدفت التعرف على أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالملكة، وتحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وكذلك تحديد أهم المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، إضافة إلى تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وأخيرًا معرفة أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة: تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين، تحديد أولويات التحسين، وأدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والهدف.

وأجرت) ابدة، 2007 (دراسة هدفت التعرف على الانماط القيادية) Leadership styles (المستبد، الديمقراطي، الليبرالي، التحويلي) على التطوير التنظيمي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، وقد قامت الدراسة بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة اقسام للإجابة عن اسئلة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الوزارات الأردنية (والبالغ عددهم) 397 (مديرا، وعينة الدراسة كانت مجتمع الدراسة نفسها، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المستبد والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية في مجالات

تطوير وتبسيط التشريعات وفي تطوير الهيكل التنظيمي وفي مجال تدريب الموظفين وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية على التطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية الاردنية .

٣- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتغطية الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة، والدراسات المتفقة والمختلفة مع نتائج الدراسة، كما اعتمدت هذه الدراسة على آراء الخبراء عند إعداد الاستبانة، التي استخدمت في جمع الاستجابات من عينة الدراسة، وتم تحليلها من خلال استخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

استخدم هذه الدراسة في هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل ليكون مجتمع الدراسة هو عينتها حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع الإداريين العاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (383) إدارياً ممثلين بـ (رئيس تنفيذي، مدير عام، رئيس قسم (، ولقد تم استرجاع) 320 (استبانة، منها) 14 (استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي لتصبح الاستبانات المسترجعة والقابلة لتحليل) 306 (استبانة، وهي تشكّل ما نسبته) 80 % (من مجتمع الدراسة).

أداة الدراسة:

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة والمكونة من المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (العمر) age، (المؤهل العلمي) certificate، سنوات الخبرة) experience، (المسمى الوظيفي) job title.)) وقد استخدمت مقياس ليكرت (Likert) ذو التدرج الخماسي على النحو التالي: دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - إطلاقاً .

4- عرض النتائج والمناقشة:

أشارت النتائج المتعلقة بممارسة القيادة التحويلية من قبل القيايين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي لها (27.3)، وقد احتل بعد (التأثير المثالي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (55.3)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتقديرات مديري العموم ورؤساء الأقسام العاملين في

شركة سابك في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية، بأن المدخل لكسب ثقة العاملين هو تصرفهم الأخلاقي فهو الذي يؤدي إلى اكتساب احترام العاملين معهم، وهذه نتيجة منطقية وطبيعية، ودومًا التمسك بفضائل الاخلاق وممارستها عمليًا سواء في العمل أو الحياة يؤدي إلى اكتساب احترام الآخرين وثقتهم وعملهم بتفاني من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها، كما أن من أهم صفات القائد أن لديه غرض أخلاقي متين .

التوصيات:

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

١. تعميم تجربة شركة سابك على مستوى المملكة العربية السعودية كنموذج رائد في القيادة الناجحة .
٢. ضرورة الاهتمام باحتياجات الأفراد ومشكلاتهم في الشركات، وفي الشركات والمنظمات المماثلة لها .
٣. السعي إلى احتواء الجماعات غير الرسمية والتي قد تؤثر على أداء العاملين .
٤. إجراء دراسة مماثلة تتعلق بواقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي في المؤسسات والدوائر الحكومية .
٥. تبني عملية التطوير التنظيمي كمدخل لعملية التغيير عند تطوير المنظمات والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية

الخاتمة:

في ظل التحديات والمتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والعلمية وما رافقها من انفجار معرفي (intelligence)، أصبحت الإدارة في المنظمات المختلفة تسعى إلى التجديد والتطوير وتبني أساليب تهدف إلى زيادة الفاعلية والكفاءة والإبداع والجودة، والمنافسة، كذلك وجدت المنظمات التزامًا عليها مواجهة متغيرات جديدة من وقت لآخر، حيث إن المتغيرات تفرض إجراء تعديلات وتغييرات أساسية في تلك المنظمات بهدف الملائمة والانسجام مع الظروف البيئية المتطورة، وحتى يتسنى لتلك المؤسسات والمنظمات القيام بدورها بشكل يضمن لها إدارة الأزمات وتجنب المخاطر والمحافظة على الاستمرارية والكفاءة .

إن عملية التطوير ليست عملية عشوائية بل هي عملية تتبنى أساليب علمية تتمثل في تبني أنماط قيادية متنوعة وفق خطوات عملية علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق التطوير، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتفاع بالمستوى الفكري والثقافي لكل الطاقات، فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية والعلمية والإدارية والفنية وبنائها على المستويات القادرة على تفعيل عمل المنظمات المختلفة وزيادة إنتاجها وأرباحها.

5- المراجع:

- الصيرفي، محمد (2007). التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- مرعي، كائنكان (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- البهلال، ماجد بن عبد الرحمن (2008)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية:
- دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- أبده، دانا (2007). علاقة الانماط القيادية بالتطوير التنظيمي في الوزارات المركزية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- Dvir, Taly. Eden, Dov. Avolio, Bruce J. Shamir, Boas. (2002), Impact Of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. Academy of Management Journal; Aug2002, Vol. 45 Issue 4, p735, 10p.