

دور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة
ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

أعضاء الفريق /

- ١- حياة محمد رمضان أبورداحه ٢٣٢٠٠٠٥٠٢
- ٢- عبدالمعين سعيد مريع القحطاني ٢٣٢٠٠١٢٥٢
- ٣- نهى حسن خضر العصيمي ٢٣٢٠٠٢١٠٩

المشرفين:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ..

وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط،

وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

الأبوين، والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المبجلين ..

أهديكم بحث تخرجي المتواضع .

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم الحمد لله المنان الملك القدوس

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنبائنا لهذه الرسالة اتقدم بخالص الشكر وعظيم

الامتنان لكل من

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على ما قدمه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر وعلى ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الدراسة ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة الذكوية (ميد أوشن) وكل

العاملين بها

الشكر لكم جميعاً...

المستخلص

تهدف الدراسة الي بيان دور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من خلال تحديد مشكلة الدراسة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة فروض الدراسة الأربعة باستخدام أداة الاستبانة لعينة عشوائية قدرها ١٠٠ موظف من موظفي شركة سابك تم اختيارهم من مجتمع الدارسة وقد توصلت الدراسة الي اهم النتائج التالية :

١- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القياد بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة

وبناء على نتائج الدراسة قد توصلت الدارسة الي اهم التوصيات التالية:

١. أن يتم التوازن ما بين الاسلوب الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر.
٢. ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل في إدارة المشاريع بشركة سابك.
٣. العمل على تعزيز الاسلوب الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.

الكلمات الافتتاحية: الأساليب القيادية – الأهداف الاستراتيجية – إدارة المشاريع

المحتويات

١	الاهداء
٢	شكرو وتقدير
٣	المستخلص
٦	الفصل الأول
٧	١/١ مقدمة
٨	١/٢ مشكلة الدراسة
٩	١/٣ تساؤلات الدراسة الفرعية
٩	١/٤ أهداف البحث
١٠	١/٥ فرضيات ومتغيرات الدراسة
١٠	أولا فروض الدراسة
١٢	ثانيا: متغيرات الدراسة محل البحث
١٣	١/٦ أهمية الدراسة
١٣	أولا: الأهمية العملية
١٣	ثانيا الأهمية العلمية
١٣	١/٧ حدود الدراسة
١٤	١/٨ منهج الدراسة ومصادرها
١٤	أولا: منهجية الدراسة
١٤	ثانيا: مصادر البيانات
١٤	١/٩ المفاهيم والمصطلحات
١٦	الفصل الثاني
١٧	٢/١ الدراسات السابقة
٢٥	٢/٢ الإطار النظري للمتغير المستقل (الأساليب القيادية)
٣٤	٢/٣ مميزات وعيوب الأساليب القيادية

٢/٤	الإطار النظري للمتغير التابع الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع	٤٦
٢/٥	ملخص الفصل الثاني	٥٤
٥٥	الفصل الثالث	٥٥
٥٦	أولاً: تصميم الدراسة	٥٦
٥٦	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة	٥٦
٥٧	ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة	٥٧
٥٨	رابعاً: أساليب التحليل	٥٨
٥٨	خامساً: مجتمع الدراسة وعينها	٥٨
٦٠	سادساً: أداة الدراسة:	٦٠
٦٢	الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة	٦٢
٦٥	الجزء الثاني: نتائج فرضيات الدراسة	٦٥
٧٣	الفصل الرابع	٧٣
٧٤	الاستنتاجات	٧٤
٧٥	التوصيات للدراسة	٧٥
٧٧	الخاتمة	٧٧
٧٨	ملاحق الدراسة	٧٨
٧٩	المراجع والمصادر المقترحة:	٧٩
٧٩	المراجع العربية	٧٩
٨٠	المراجع الأجنبية المقترحة	٨٠
٨١	Abstract	٨١

الفصل الأول

الاطار العام

١/١ مقدمة

تقوم القيادة بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار الأساليب القيادية. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة والأساليب القيادية المناسبة لنجاح المشاريع في الشركة.

مما لا شك فيه أن نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتقدم يرجع إلى امتلاكها قادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل. وليس بالأمر السهل أن تمتلك المؤسسات هذه العناصر القيادية إلا إذا بذلت مجهودا كبيرا في إعدادها. وفي عصرنا الحالي كان تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات ولذا تحاول مختلف الشركات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف الشركة وتطور بذلك الأشكال والأنماط القيادية حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك لتعدد الأشكال القيادية واختلافها حيث أن هذا التعدد يؤثر على تحسين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع والمؤسسة ككل.

وأكدت دراسات عديدة أن القيادة لها دورا مهما الفعالة والمتمثلة في إدارة المنظمة وعلي وجه التحديد إدارة المشاريع فيها بفعالية وتنمية رأس المال الفكري وصناعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والاستغلال الأمثل للكفاءات وتتميز الأساليب القيادية بقدرتها على العمل بكفاءة في ظل البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد وخاصة في البيئة الحالية التي تعيشها المنظمات كما أن القادة الاستراتيجيين يعملون على صياغة توجهات المنظمة ويحددون أهدافها وال يقف دور القيادة الاستراتيجية على تحديد أهداف المنظمة والتكيف مع بيئتها ولكن الأمر يمتد إلى مساعدة المديرين على النجاح في تنفيذ مهامهم اليومية.

من هنا تأتي أهمية الأساليب القيادية ودورها في بناء المؤسسة من هذا المنطلق يتناول البحث بالدراسة والتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسات لمعرفة مدى كفاءة النظم

والأساليب المستخدمة في المؤسسات في إعداد وتأهيل القيادات ومعايير اختيار العناصر لشغل المناصب القيادية كما يركز البحث على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي. ويسعى البحث إلى اثبات أهمية الأساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتحقيق النضج المؤسسي من خلال طرح رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف الأساليب القيادية المناسبة وكيفية إعدادها وتجهيزها مع اقتراح مجموعة معايير يجب على الشركة وإدارة المشاريع فيها أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في الشركة وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل مواقع قيادية حيث تؤدي الشؤون الهندسية وإدارة المشاريع في (سابك) دوراً رئيساً في تحقيق رؤية الشركة (أن تصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات). توفر الشؤون الهندسية وإدارة المشاريع الدعم اللازم خلال مراحل التصميم الهندسية وأعمال البناء والتشغيل لمشاريع البتروكيماويات الرئيسة الخاصة بالشركة حول العالم.

انطلاقاً من مكانة شركة سابك الريادية في مجال الكيماويات تؤدي (سابك) دوراً مهماً في تحويل وتشكيل مستقبل هذا القطاع الصناعي. وباعتبارها واحدة من أكبر شركات الكيماويات المتنوعة في العالم تمتلك (سابك) باقة واسعة ومتنوعة من المنتجات ساهم في تعزيزها ونموها وجود الشركاء المناسبين والمشاريع المشتركة الناجحة.

١/٢ مشكلة الدراسة

يعتبر التنوع الأساليب القيادية هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها لتحقيق أهدافها وتزداد لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أهميتها في المنظمات الصناعية والإنتاجية مثل الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة الكبيرة مثل سابك بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل. ويتضح من الدراسات السابقة التي تم تناولها وتحليلها والتي جاءت في هذه الدراسة وخاصة الدراسات العربية أن هناك ضعف بالقيادات

الاستراتيجية وغياب مفهوم النضج المعرفي بدور الأساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل ولإدارة المشاريع على وجه الخصوص.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل التالي

ما هو دور الأساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

١/٣ تساؤلات الدراسة الفرعية:

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي الأساليب القيادية الحديثة تعريفها ومزاياها وعيوبها؟
- ما مدى تأثير الأساليب القيادية على تحقيق استراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟
- ما علاقة الأساليب القيادية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- ما الفرق بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع؟

١/٤ أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في (بيان دور الأساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث وتشخيصها وإظهارها على مستوى إدارة المشاريع بالشركة ومعرفة محددات رفع الاداء في إدارة المشاريع الواجب على القادة الإداريون استخدامها وهذا ما يمثل حجز الزاوية في عملية الارتقاء بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وضمان استمراريتهما العمل على تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات

الأساسية (سابق) في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها
مختلف هذه النظريات العلمية بهذا الشأن وتحديد أدق يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين الأسلوب القيادي والقدرات الإستراتيجية لإدارة المشاريع بشركة سابق.
- تحديد المعايير التي يجب أن تتوافر في القيادة وتساعد على تحقيق نجاح إدارة المشاريع بشركة سابق.
- تحديد أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد بالنسبة إلى الأساليب القيادية المستخدمة.
- توضيح التفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين كل من مهارات القيادة وأنماطها ودورها في تحقيق النجاح لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق؟
- وصف عناصر الأسلوب القيادي والقدرات الإستراتيجية المعتمدة في إدارة المشاريع شركة سابق وتشخيصها.
- وضع تصور مقترح يساعد الشركة في تحديد معايير القيادة في إعداد قادة لديهم القدرة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركة.
- الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية القائمة وأنماطها لعينة البحث وتوضيح أنواعها.

١/٥ فرضيات ومتغيرات الدراسة؛

أولاً: فروض الدراسة:

تم صياغة فروض الدراسة بالتوافق مع أهداف البحث ومشكلة الدراسة واسئلتها فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته ومناقشتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية لدور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

وبناء على الفرضية الرئيسية للبحث وللإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم اشتقاق عدد من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القياد بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك.

الفرضية الثالثة:

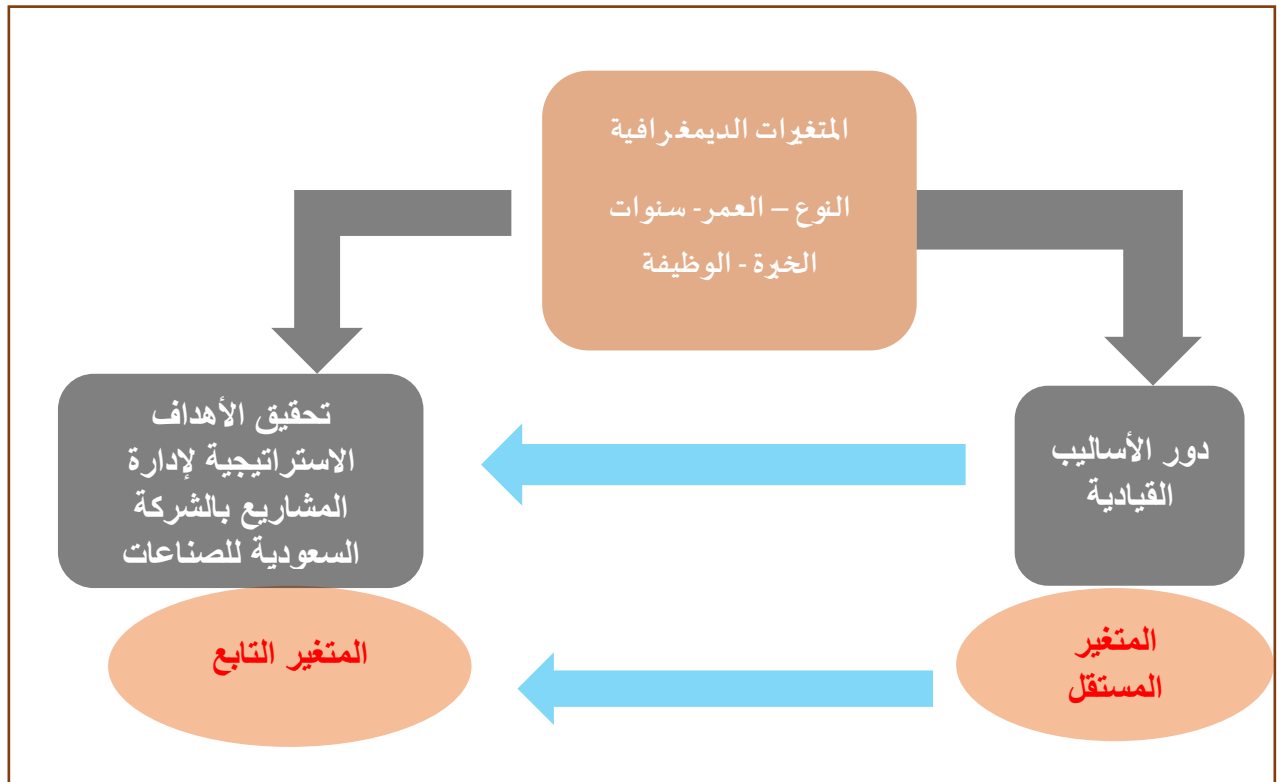
توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير الأساليب القيادية الادارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة).

ثانياً: متغيرات الدراسة محل البحث فهي:

- ❖ - المتغير المستقل: دور الأساليب القيادية.
- ❖ - المتغير التابع: تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية.
- ❖ المتغيرات الديموغرافية: (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).



١/٦ أهمية الدراسة:

ترجع أهمية البحث إلى:

أولاً: الأهمية العملية :

- ✓ دور الأساليب القيادية في رسم مستقبل إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق
- ✓ يركز البحث على دراسة وتحديد مراحل إعداد القيادات والمعايير المطلوبة في إعداد القيادات وتطويرها.
- ✓ البحث يركز في طبيعة العلاقة بين تحقق الأهداف الاستراتيجية ودور القيادة في تحقيق الأهداف.
- ✓ دراسة عالقة الأساليب القيادية بتحقيق نجاح إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية.

ثانياً الأهمية العلمية:

أهمية البحث في محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها إدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق)

- ✓ محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة وانماطها.
- ✓ محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة للأنماط القيادية والاداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوباً مهماً في بناء القدرات الإستراتيجية للشركة ورفع مستوى أدائها.
- ✓ بيان نوع النمط القيادي المعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية في الشركة محل الدراسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يساهم في بناء القدرات الإستراتيجية في الشركة .

١/٧ حدود الدراسة

- ✓ حدود مكانية: الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.
- ✓ حدود زمنية: ٢٠٢٤ م
- ✓ حدود بشرية: العاملين بالإدارة العليا في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق
- ✓ الحدود الموضوعية: دراسة دور الأساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابق).

١/٨ منهج الدراسة ومصادرها

أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث سوف تركز الدراسة على دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الأساليب القيادية والدراسات التي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع والتي توصل إليها الباحث لتقديم رؤية مقترحة حول كيف تساهم الأساليب القيادية في تحقيق النجاح لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً.

ثانياً: مصادر البيانات

سوف يعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المصادر التي تناولت الأساليب القيادية والكتابات التي تناولت تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المجالات المختلفة ومن خلال دراستها وتحليلها تم صياغة رؤية مقترحة بهدف تطبيقها في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً لمساعدة القيادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

١/٩ المفاهيم والمصطلحات

١- أسلوب القيادة :

هو أسلوب القائد في التوجيه وتنفيذ الخطط وتحفيز الأشخاص. اقترح العديد من المؤلفين تحديد العديد من أساليب القيادة المختلفة كما يظهرها القادة في المجالات السياسية أو التجارية أو غيرها.

٢- أسلوب القيادة الأوتوقراطية :

القيادة الأوتوقراطية هي أسلوب قيادة يتميز بالسيطرة الفردية على جميع القرارات والقليل من المدخلات من أعضاء المجموعة. تستمد القيادة الأوتوقراطية سلطاتها المخولة لها من السلطة الرسمية بموجب القانون والنظام.

٣- أسلوب القيادة الديمقراطية :

القيادة الديمقراطية هي عكس أسلوب القيادة الأوتوقراطية ويعتمد هذا النوع على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي ويأخذ القائد في الاعتبار أثناء سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسه

٤- أسلوب القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر أساليب القيادة إلهاما والتي تحدث تغييرا إيجابيا لمن يتبعونها. يشجع القائد التحويلي الموظفين ويحفزهم على الابتكار ويخلق رؤية لتوجيه التغيير الذي سيساعد نجاح الشركة في المستقبل على النمو.

٥- الهدف الاستراتيجي :

مفهوم الهدف: يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة.

٦- الإدارة الاستراتيجية :

- هي مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة
- فن وعلم صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

٧- إدارة المشروعات :

هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتم إنجاز إدارة المشروعات من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعدد من عملية من عمليات إدارة المشروعات

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢/١ الدراسات السابقة

دراسة (الجوزي ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة المعاملات على الإدارة التنظيمية الصراع بين العاملين بمؤسسة سونلغاز بتيميمون واختبار صحة الفرضية أن هناك تأثير للقيادة المعاملات بأبعادها الثلاثة (المكافأة الطارئة الإدارة بواسطة الاستثناء النشاط والإدارة بالاستثناء السلبي) على كل سبب من أسباب الصراع التنظيمي على أحدهما من ناحية واستراتيجيات إدارتها من ناحية. ومن ناحية أخرى كأبعاد في إدارة الصراع التنظيمي تم توزيع استبانة على عينة من العاملين بلغ عددهم ٦٠ عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها. الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

وكان مستوى القيادة المعاملات بأبعادها الثلاثة متوسطاً باستثناء المكافأة المشروطة الذي جاء على مستوى عالٍ. وبشكل عام القيادة المعاملات التي تمارس داخل المؤسسة المبحوثة ولم يكن على المستوى الرفيع الذي افترضته الدراسة: أن أسباب اندلاع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ترجع هذه المؤسسة في المقام الأول إلى عدم وضوح السلطات ومحدودية الموارد. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تستخدم في المقام الأول كلا من أسلوب التعاون وأسلوب التعاون أسلوب التسوية باعتبارهما أهم استراتيجيتين لإدارة الصراع التنظيمي القائم في مؤسسة.

وفي سياق آخر تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية في لكل من القيادة المعاملات أو درجة موافقتها على أسباب الصراع التنظيمي بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على إدارة الصراع التنظيمي ومن ناحية أخرى أظهرت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعاملات القيادة بأبعادها على كل من أسباب الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته

دراسة (نايف ٢٠٢١):

هدف البحث إلى معرفة ما هي المهارات القيادية المتوفرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان ومعرفة العلاقة والتأثير بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي وتم اختيار استخدام النظام الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج. الشركة العامة لمنتجات الألبان من الأبحاث الميدانية لكونها الأهم معامل في وزارة الصناعة وتم بحث

المجتمع من (المدير العام نائب المدير العام رئيس قسم) وكان عددهم (٨٥) إلا أن عدد الاستبيانات التي تم إرجاعها كان (٧٢) استبانة صيغت الفرضية التي تربط الاتصال الرئيسي بين القيادة المهارات والالتزام التنظيمي وتداعياتهما ثلاث فرضيات فرعية كما صيغت ثلاث فرضيات تأثير بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي وتشعبت كل من لفرضيات الفرعية الثلاثة وقد توصل البحث إلى أن جميع الفرضيات ترتبط وتؤثر بين المتغيرات الفرعية وهو تأثير قوي ومعنوية كبيرة كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية المهارات القيادية في مصنع الشركة لما لها من أثر كبير في دعم الالتزام التنظيمي وعدم التركيز على مهارة دون أخرى بل استخدامها. كافة المهارات القيادية على كافة المستويات الإدارية وتكثيف الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية حول موضوعات المهارات القيادية والالتزام التنظيمي والتأكيد على فرق العمل من أجل تبادل الخبرات والمهارات.

دراسة (عدلان ٢٠٢١):

تناولت الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين. تدور مشكلة البحث حول: هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في البلدية وأداء الموظفين الإداريين العاملين فيها؟ وتفرعت من هذا السؤال أسئلة فرعية:

هل هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الديمقراطية واستقرار الكادر الإداري؟

هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة الاستبدادية والتزام العاملين الإداريين؟ هل توجد علاقة

ارتباطية موجبة بين أسلوب القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين؟

وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يسمح للباحث بجمع ووصف وتحليل أكبر عدد ممكن من

الحقائق والمعلومات. عددهم ٣٨ موظفاً.

دراسة (ناجي ٢٠٢٠):

هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (التوجه الاستراتيجي استثمار

المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها تطوير راس المال البشري تعزيز الثقافة التنظيمية التأكيد على الممارسات

الاخلاقية تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء التكيف النمو). وتم ايجاز مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤلات الآتية.

ما هو مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية – البصرة؟ , ما مستوى توفر النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ؟ ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟ تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية – البصرة , إذ اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية لآراء مجموعة من هذه القيادات والبالغ عددهم (٢٥٣) مديرا في مختلف المستويات و بالتالي يعتبر المجتمع هو العينة المقصودة, وتم استخدام الاستبانة للحصول على الاجابات و جمع البيانات التي ستخضع للتحليل الاحصائي من خلال استخدام البرامج الاحصائية, Spss, V23, و Amos, V.23, و للأهمية الكبيرة التي تعكسها القيادة بأشخاصها من اثر كبير في زيادة ورفع مستوى الاداء و التحفيز تجاه تحقيق الاهداف التي ينتج عنها تحقيق النجاح على كل المستويات و على المستوى الاستراتيجي بخاصة.

لقد توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات , اهمها ظهرت نتائج الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الاستراتيجية ان الافراد المدروسين كان لديهم موقف ايجابي مرتفع اتجاه متغير القيادة الاستراتيجية وهذا يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية – البصرة لهذا المتغير وذلك لأهميته, بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير المباشر ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على أن اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجابا نجاحها الاستراتيجي,, وقد اختتم الباحث الدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات, اهمها ضرورة قيام قادة الشركة موضوع الدراسة بالعمل على امتلاكهم الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الحديثة, التأكيد على القادة الاستراتيجيين للشركة المبحوثة بتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اجراء التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها, ضرورة فهم القادة في الشركة المبحوثة بأن النمو يبعث الحيوية والنشاط فيها من خلال ما يفرزه من تحديات وما يقدمه من مردودات.

دراسة (عبد الرحيم ٢٠١٩):

تقوم القيادة الاستراتيجية بدور مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار وهذا يتطلب من المؤسسة ضرورة أن يكون لديها مجموعة من المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين أنه ليس هناك دراسات خاصة بتطبيق مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية بالإضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير تمكنها من اختيارات القيادات الاستراتيجية التي تستطيع تحقيق النضج المؤسسي. وبالتالي تلخصت مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث اليوم وهل هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات تعتبر مواصفات في تحقيق النضج موضوعية وتسفر عن قائد مميز لقيادة المؤسسة؟ وهل تلعب القيادة الحالية في المنظمات العامة دور المؤسسي؟

توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي بالإضافة إلى أهمية وتوصلت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعف الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة الاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية وإعدادها وتجهيزها مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

دراسة (عبد الرحيم ٢٠١٩):

تلعب القيادة الاستراتيجية دورا مهما في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة تواكب التغيرات البيئية ولديهم القدرة على الاستمرار والازدهار. وهذا يتطلب من المنظمة أن يكون لديها مجموعة من

المعايير التي تمكنها من اختيار القائد الاستراتيجي. ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية تبين عدم وجود دراسات تطبق بشكل محدد مفهوم النضج المؤسسي في المنظمات العامة العربية إضافة إلى حاجة هذه المنظمات إلى منهجية تتضمن مجموعة من المعايير. التي تمكنهم من اختيار القادة الاستراتيجيين الذين يمكنهم تحقيق النضج المؤسسي. ولذلك تلخصت مشكلة الدراسة في أسئلة تركزت حول ما إذا كانت معايير وأنظمة اختيار القادة المستخدمة في المنظمات العامة تواكب المتغيرات التي تحدث اليوم وهل تعتبر هذه المواصفات والمعايير المستخدمة في اختيار القادة مواصفات موضوعية وتؤدي إلى قائد متميز لقيادة المؤسسة؟ هل للقيادة الحالية في المؤسسات العامة دور في تحقيق النضج المؤسسي؟

وخلصت الدراسة في النهاية إلى أن هناك ضعفا في توجه المؤسسات العامة نحو النضج المؤسسي بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القادة الاستراتيجيين وإعداد قادة المستوى الثاني. كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف وإعداد وتجهيز القادة الاستراتيجيين مع اقتراح مجموعة من المعايير التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند إعداد وتدريب القادة في المؤسسة وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغلها. المناصب القيادية.

دراسة (صلاح ٢٠١٦):

يتناول البحث تحليل أثر بعض الأساليب القيادية الحديثة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. تم تطبيق هذا البحث على عينة قصدية مكونة من (٥٤) مديرا يعملون في أقسام ومصانع الشركة العامة للصناعات الكهربائية. واستخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. ويحاول البحث اختبار عدد من الفرضيات والأسلوب الساكن وقد تم استخدام برامج مختلفة في تحليل هذا البحث باستخدام (SPSS) و (Minitab).

البرامج. وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك أثره ذو دلالة معنوية لبعض أساليب القيادة الحديثة في الإنجاز متطلبات إدارة الجودة الشاملة. إن توصيات هذا البحث مع مجموعة من الاستنتاجات تخدم أهدافه.

دراسة (ولي وآخرون ٢٠١٦):

وهدف إلى تحديد مستويات أبعاد التفوق التنافسي والمتمثلة بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع من خلال معرفة طبيعة الارتباط والأثر بين أنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالقيادة التبادلية والتحويلية والريادية وبين هذه الأبعاد وذلك من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على إطار نظري ومنهجي في ولأجل الوصول إلى أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان ووزعت على رؤساء الأقسام وبلغ عددهم (٦٣) رئيسا كافة كليات جامعة صاح الدين وذلك للتحقق من الفرضيات التي تم اعتمادها في البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود عالقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين أنماط القيادة الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي وتم وضع عدة توصيات ذات علاقة بالجانب التطبيقي ومن أهمها السعي نحو تبني النمط القيادي الريادي من قبل رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة عدي الجودة والإبداع.

دراسة (القيسي ٢٠١٥):

وهدف إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية وتم دراسة مجتمع الدراسة وهم العاملين في الوظائف الإشرافية بالوزارة وقدر عددهم ١٧٢ موظفا حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم تصميم استمارة استبيان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة وتحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة والعمل على إعداد بيئة قادة مستقبليين.

دراسة (نور الهدى ٢٠١٣):

وهدف إلى توضيح أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسة وتوضيح أهم السلوكيات داخل المؤسسة فيما بين القادة في المستوى الاستراتيجي والمؤسسي وطبيعة المتغيرات المتحركة في كليهما وإعداد إطار نظري للمعرفة القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة وآليات إنتاجها لإبراز الدور المتزايد للمعرفة باعتبارها مورد ال يتقادم وتأكيد أهميتها وضرورة إدارتها بطريقة منهجية ووضع بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري من خال دراسة حالة تصور لكيفية إنتاجها. وقد استخدمت الدراسة مزيج مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة فرع جنرال كابل وتم استخدام قائمة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية ساهمت بشكل كبير في توليد المعرفة وذلك انطلاقاً من مهام القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة واكتشاف الموارد والإمكانات والمحافظة عليها وتطوير رأس امال البشري والمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية في عملية توليد المعرفة.

دراسة (المعاضيد والطائي ٢٠١١):

وهدف إلى قياس وتحليل عالقات الارتباط وأثرها في ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في بناء القدرات والتركيز على رأس امال البشري والثقافة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ودورها في مواجهة المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات والتي تؤثر على أعمالها كما ركزت على معرفة مقدار التباين في تأثير الممارسات الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة ٣٥ من القيادات الاستراتيجية العاملة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية مرتبطة ولها تأثير معنوي على المرونة الاستراتيجية وأوصت بضرورة التركيز على بناء رأس امال البشري وتشكيل ثقافة جديدة تلعب دوراً في ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

دراسة (مايا وآخرون ٢٠١١):

وهدف إلى بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية الفعالة وخصائصها باعتبارها مطلباً لتحقيق فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الاستراتيجية الفعالة لدى استراتيجي القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية الخاصة والعامة واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة جمع بيانات وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصل البحث إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الاستعداد المطلوب للالتزام بها علماً أن هذه الخصائص هي من أهم الخصائص المفروضة توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وبنتيجة البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف من خلالها إلى خلق تطابق بين قياداتنا الإدارية وبين القيادة الاستراتيجية الفعالة. من أهمها ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدورات تدريبية متخصصة في الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (الزعيبي ٢٠١٠):

وهدف إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات من خلال نشر التعلم التنظيمي وتمكين العاملين وسعت للإجابة عن تساؤل ما هو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات في الجمهورية العربية السورية تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة مقدم وعقيد ولواء وعددهم ٢٠٠ ضابط إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة مدير وموظفي الدرجة الأولى والثانية وعددهم ١٠٠ موظف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اتفاق مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في المنظمات الأمنية وأوصت الدراسة بإلحاق العاملين في وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدورات تدريبية في مجالي القيادة وتطوير المنظمات والمساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- ❖ تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- ❖ تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- ❖ الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- ❖ الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
- ❖ الاستفادة من النتائج والتوصيات.

٢/٢ الإطار النظري للمتغير المستقل (الأساليب القيادية)

تمهيد:

القيادة والقائد

القيادة هي قدرة الفرد أو المجموعة أو المنظمة على تحفيز أو توجيه فرد آخر لتحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة عند الحاجة.

والقيادة نشاط إيجابي يقوم به الشخص الذي لديه القرار ولديه سمات وخصائص قيادية لتحقيق أهداف واضحة عن طريق التأثير.

يمكن تعريف القيادة أيضا على أنها "فن التأثير على الأشخاص". يمكن القول إن القيادة الفعالة هي نتيجة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

أما القائد هو شخص يعرف كيف يحفز بشكل أفضل من أي شخص آخر ويمكنه أن يرى كيف يمكن تحسين الأشياء.

انواع مهارات القيادة:

هناك أنواع مختلفة من أساليب القيادة حيث يوجد ٨ أنواع مختلفة من أساليب القيادة تتمثل فيما يلي

١. أسلوب القيادة الأوتوقراطية

القيادة الأوتوقراطية هي أسلوب قيادة يتميز بالسيطرة الفردية على جميع القرارات والقليل من المدخلات من أعضاء المجموعة. تستمد القيادة الأوتوقراطية سلطاتها المخولة لها من السلطة الرسمية بموجب القانون والنظام.

في هذا النوع تقتصر السلطة على القادة فقط ولديهم الحرية في اتخاذ القرارات ورسم خطط وسياسات المنظمة دون إعطاء أي أهمية للمرؤوسين أو مشاركتهم في ذلك.

“عادة ما يتخذ القادة الأوتوقراطيون خيارات بناء على أفكارهم وأحكامهم ونادرا ما يقبلون النصائح من أتباعهم.”
يعمل القائد الأوتوقراطي على إصدار التوجيهات والأوامر وهذا النوع يفتقر إلى ثقة القائد في المرؤوسين وقدرتهم على اتخاذ القرار الصحيح لذلك توصف هذه القيادة بالسلطوية وينصب كل التركيز فقط على تحقيق الأهداف المرجوة دون الالتفات لمشاكل الفريق.

وقد تشمل عيوب القيادة الأوتوقراطية أيضا ما يلي:

- تؤدي القيادة الأوتوقراطية غالبا إلى الإدارة التفصيلية.
- يخلق ثقافة عمل قائمة على القائد.
- لا يقدم إحساسا بالملكية المهنية.
- يخلق انعدام الثقة.
- يخلق نظاما من التبعية.
- ومن عيوب هذه القيادة أن كمية الإنتاج أقل في غياب القائد.

٢. أسلوب القيادة الموثوق

القيادة الموثوقة هي أسلوب إداري تكون فيه السيطرة الكاملة للقائد حيث يحدد العمليات ويقرر الأهداف التي يجب تحقيقها ويشرف على جميع الخطوات التي يتخذها للوصول إلى تلك الأهداف دون أي مشاركة ذات مغزى من قبل المرؤوسين.

ويميل القائد الموثوق (المعروف أيضا باسم القائد صاحب الرؤية) إلى لعب دور المرشد الذي يوجه المتدرب. يوجه فريقه بالقدوة ويلهم التقدم نحو هدف مشترك.

إذا كنت تريد أن تصبح قائدا موثوقا وفعالا فيجب عليك إظهار بعض كفاءات الذكاء العاطفي مثل:

الثقة بالنفس لتطوير الرؤية وإلهام الآخرين لاتباعها.

القدرة على تحديد الحواجز وإزالة الحواجز التي قد تكون مطلوبة للتغيير لتحقيق النجاح.

التعاطف لفهم وتوقع المشاعر التي يشعر بها أعضاء الفريق في المنعطفات الرئيسية أثناء المشروع.

٣. أسلوب القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية هي عكس أسلوب القيادة الأوتوقراطية ويعتمد هذا النوع على مدى قبول المرؤوسين لسلطة القائد الديمقراطي ويأخذ القائد في الاعتبار أثناء سلطته تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسوه.

كما يؤمن بأهمية دعم مجموعات العمل وتحفيزها للعمل بروح الفريق.

ومن أهم الأساليب التي يتبعها القائد الديمقراطي إقناع المرؤوسين والاستدلال بالحقائق والاهتمام بمشاعرهم وإعطاء كرامتهم أهمية كبيرة والحفاظ عليها وبذل كل جهد لتقديم الإرشادات اللازمة حتى يكون له دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وتفجير طاقات الفريق الكامنة وتحفيز روح الإنجاز.

٤. أسلوب القيادة سياسة عدم التدخل

قيادة سياسة عدم التدخل هي نوع من أسلوب القيادة لا يتدخل فيه القادة ويسمحون لموظفيهم باتخاذ قرارات قليلة واختيار الحلول المناسبة في مكان العمل.

يمكن أن يكون أسلوب القيادة "دعه يعمل" طريقة فعالة للغاية لقيادة فريق يتألف من أفراد ذوي مهارات عالية ومتخصصين للغاية.

يخلق أسلوب قيادة سياسة عدم التدخل بيئة تسهل النمو والتنمية. يتسم القادة بعدم التدخل في نهجهم ولدى الموظفين فرصة للتدريب العملي لذا تشجع هذه القيادة النمو الشخصي والإبداع والابتكار وتسمح باتخاذ قرارات أسرع.

تتميز قيادة سياسة عدم التدخل بما يلي:

- تُترك القرارات للموظفين.
- تقليل التدخلات.
- يقدم القادة كل التدريب والدعم للفريق.
- تقع المسؤولية على عاتق القائد.
- الارتياح مع الأخطاء.

٥. أسلوب قيادة المعاملات

قيادة المعاملات هي نوع من أسلوب القيادة الذي يركز على الإشراف أو التنظيم أو الأداء.

تعتبر قيادة المعاملات مثالية لتنفيذ المشاريع التي يجب القيام بها بطريقة منهجية ومنظمة.

وتركز قيادة المعاملات على النتائج وتتوافق مع الهيكل الحالي للمؤسسة وتقيس النجاح وفقا لنظام المكافآت والعقوبات الخاص بتلك المؤسسة.

قد تشمل بعض الخصائص المهمة لأسلوب قيادة المعاملات ما يلي:

- العملية هي إحدى السمات الأكثر تحديداً لأسلوب قيادة المعاملات.
- لا يشجع قائد المعاملات الموظفين على التصرف بشكل خلاق أو التفكير بأنفسهم.
- سيكون القائد مسروراً للعمل ضمن اللوائح والقيود الحالية وسيعمل من داخل الحدود لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا يسعى القائد لتغيير الأشياء فهو يميل إلى المقاومة الشديدة للتغيير.
- يراقب أداء جميع الموظفين بناءً على أهداف وغايات محددة تم تحديدها لهم.

٦. أسلوب القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر أساليب القيادة إلهاماً والتي تحدث تغييراً إيجابياً لمن يتبعونها. يشجع القائد التحويلي الموظفين ويحفزهم على الابتكار ويخلق رؤية لتوجيه التغيير الذي سيساعد نجاح الشركة في المستقبل على النمو. وهناك أربع مكونات مختلفة للقيادة التحويلية: التحفيز الفكري والتفكير الفردي والدافع الملهم والتأثير المثالي. يرتبط كل عنصر من هذه المكونات بشكل إيجابي بالأداء الفردي والتنظيمي.

بعض الخصائص الأساسية لأسلوب القيادة التحويلية هي:

- يريد القائد التحويلي معرفة ما يجب تغييره ويعمل على تغيير النظام خطوة بخطوة.
- يلهم الفريق لإيجاد طرق أفضل لتحقيق الهدف.
- يحشد الفريق في مجموعات يمكنها إنجاز العمل.
- يرفع مستوى الرفاهية والتحفيز للمجموعة من خلال علاقة ممتازة.
- يبدأ في حل التحديات من خلال تكييف التجارب مع نمط معروف ومن خلال إيجاد تجارب تظهر أن الأنماط القديمة لا تعمل.
- يقلل القائد من تباين المنظمة وزيادة قدراتها وقدرات الفرق إلى الحد الأقصى.

٧. أسلوب القيادة التبعية

تعتبر القيادة التبعية أحد أساليب القيادة العاطفية التي تعزز الإيجابية وتناغم مكان العمل وبناء الفريق.

يهتم القائد بالاحتياجات العاطفية لأعضاء الفريق ويدعمها ويركز على حل النزاعات وخلق روابط شخصية بين أعضاء الفريق ومديرهم لبناء شعور بالمجتمع والثقة.

يثني القائد المتناغم بشدة على فريقه حتى يشعر الفريق بالتقدير.

عادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب لتوحيد الفرق بعد حدث مرهق أو مؤلم في مكان العمل أثر على قوة المنظمة بأكملها. لذلك يجب على القائد هنا أن يكون مستعدا للتعامل مع تقلبات الفريق العاطفية أثناء إعادة تجميع صفوفهم.

ويجب عليهم تعزيز حرية الإبداع والابتكار والسماح بالمرونة لإرضاء الفريق وبناء الثقة.

٨. أسلوب قيادة التدريب

أسلوب قيادة التدريب هو أسلوب قيادة جديد نسبيا يتميز بالشاركة والتعاون.

أساس أسلوب قيادة التدريب هو التفاعل الديناميكي بين القائد والفريق لتسهيل مشاركتهم وفهمهم والتعاطف مع الدوافع المحددة والفردية. يؤدي هذا إلى رؤية قيّمة ويتم مناقشة النتائج المحققة وتحليلها.

هناك أربعة عناصر أساسية لأسلوب قيادة التدريب:

- تخصيص الفرد الذي يتم تدريبه.
- التركيز على حالات محددة من الأداء الفردي.
- وصف أداء الموظف بأمانة ووضوح.
- تطوير الخطوات التالية.

مفاهيم الأنماط القيادية

النمط:

هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين أنماط القيادة الأخرى.

القيادة:

هي قدرة القائد الذي يمارس العمل الأكاديمي على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف محددة.

الاسلوب القيادي:

- هو مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالبا ما يستخدمها القائد الأكاديمي للتأثير في نشاطات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- أن النمط القيادي هو "سلوك متكرر ومميز لشخص ما".
- وتعريف آخر يؤكد بأن النمط القيادي هو "مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه أو يقاوم تأثيرهم ويسلك سلوكه الفردي" وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على طريقة ممارسة السلطة.

النمط الأوتوقراطي:

السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل الذي يسعى من خلاله إلى التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مؤسسته.

يعد هذا النمط إجرائيا بأنه النمط الذي يقوم على أساس الاستبداد بالرأي والتعصب الأوتوقراطي من حيث تباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر أو التدخل في تفاصيل أعمال مشحونا بالمشكلات التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب الآخرين مما يشيع جوا عنصر الخوف والتسلط.

النمط الديمقراطي:

هو النمط الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة وتحقيق أهدافها فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.

النمط الحر:

هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل بمجريات الأمور ولا يلعب دوراً أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها يذكر في تسيير شؤون المجموعة.

القيادة:

أن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحث أهم على العمل باختيارهم. ومن خلال التعريف السابق فإنه يمكن تعريفها إجرائياً بأنها:

" قدرة القادة الإداريين في إدارات الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة للشركة".

القيادة الإدارية:

أن القيادة الإدارية هي أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغبتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان.

الكاريزما:

استخدم فيبر هذا المصطلح للإشارة إلى ذلك النوع من السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين ومؤثرة فيهم وليست السلطة النابعة من الموقع الوظيفي للقائد.

القيادة فوق الجماعة:

هي القيادة التي تهتم بالإنتاج وبنية التنظيم والقوانين والأنظمة الخاصة بالمنظمة ويتميز فيها القائد بالتسلط والتحكم بالعاملين فهي القيادة التي تهتم بالبعد الوظيفي.

القيادة مع الجماعة:

هي القيادة التي تهتم بالعاملين وعلاقاتهم وحاجاتهم ومناخ العمل ويتميز فيها القائد بالتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات فهي القيادة التي تهتم بالبعد الإنساني.

ويلاحظ أن القيادة في هذه الدراسة؛ نظرا لتداخل وتشابك المفهومين. فكثير من تعريفات القيادة ركزت على التأثير باستخدام القوة التي تعني القدرة على التأثير في سلوك الشخص. كما ذكر فقيري (١٩٨٥) أنه ينظر إلى مفهوم القيادة كما ينظر لمفهوم القوة باعتبار أن مفهوم القيادة عملية متعلقة بالتأثير على نشاطات الجماعة وأن القوة هي قدرة تأثير كامن تؤثر على الذين وجهت لهم وتقود بالضرورة إلى إنجاز العمل بالصورة المطلوبة. إن فهم معنى القوة لا يكون بالنظر المجرد لها إنما في إطار تقابل يتم بين مجموعتين أي بين مؤثر ومتأثر وهي هنا القائد والجماعة كما أن مفهوم القوة يحتوي على خصائص شخصية وأخرى وظيفية مرتبطة بالمنصب وتشكل هذه الخصائص الأساس.

أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من تأثيراتها المهمة في كافة عناصر بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق وذلك لقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما "تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة واستمرار المنظمات والهيئات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر ومسؤول أيضا عن تحقيق الاهداف من خلال قيادة الآخرين وباستخدام القيادة الفعالة تضمن المؤسسة التعليمية كما هو موجود في بحثنا الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة للعاملين والموظفين الإداريين.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:

- باستخدام القيادة يتم تحويل الأهداف المطلوبة الي نتائج ملموسة.
- بدون القيادة المناسبة والكفو فلن يكون هناك تقدم في المدى البعيد.
- القيادة تزيد من فاعلية العنصر البشري من موظفين واداريين.
- القيادة هي التي تتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وتستفيد منها.
- للقيادة دور كبير في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة.

٢/٣ مميزات وعيوب الأساليب القيادية:

هناك تقريبا شبه اتفاق بين العلماء حول تقسيم أنماط القيادة الادارية الي ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

أولاً: النمط الأوتوقراطي:

هو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها ويسمى ايضا (النمط الاستبدادي أو المتحكم أو النمط الفردي أو النمط الأمر أو النمط الديكتاتوري) وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ويظل تمسك العمل مرهونة بوجود القائد وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من نتائجهم وكفاءتهم في العمل.

مميزات النمط الأوتوقراطي:

- يصنع القرارات الهامة بنفسه.
- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
- يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.

عيوب النمط الأوتوقراطي ما يلي:

- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين.
- انعدام التعاون والولاء للقائد.
- تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه.
- ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين وسيادة روح العداوة.
- قرارات قاسية وصارمة في تعامله مع مرؤوسيه.
- لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل.
- لا يعطي أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين.
- لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.
- يحبط روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- يركز القائد الأوتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات.
- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

ثانياً: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين ويرتكز في ذلك على:

- ❖ إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- ❖ إشراكهم في بعض المهام القيادية.
- ❖ تفويض السلطة وإشراكهم في صنع قراراته.

مميزات النمط الديمقراطي:

- تنمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين وإعطائهم فرصة للتعبير.
- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.
- يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
- يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وصناعة القرارات.
- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.
- يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.

عيوب النمط الديمقراطي:

- انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.
- بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين.
- تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم.
- صعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة.
- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار.

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر):

تقل فاعلية الأنظمة واللوائح لدى القائد الفوضوي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة فلا مسئولية ولا رقابة بل اضطراب وتسيب وانعدام الرؤية الواضحة للأمور والقائد الفوضوي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

خصائص النمط الفوضوي - الحر :

- تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال وعدم التخطيط.
- لا يمارس دورة أو عملا قياديا يذكر.
- يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول.
- يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.
- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة.

العوامل المؤثرة على القيادة

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى فشل القيادة أو نجاحها نذكر منها:

- أسلوب القائد في القيادة.
- تعاون الفريق.
- ثقافة الفريق صفات وشخصيات المرؤوسين.
- ثقافة المنظمة.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل.
- عدد القادة المتواجدين في نفس بيئة العمل.
- مدى توافر العلم والخبرة الفنية والإدارية لدى قائد الفريق وأعضاء الفريق.
- مدى توافر مهارات الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.
- مدى وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة ككل وللفريق نفسه.
- نوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها.
- هيكل المنظمة وسياساتها ولوائحها التنظيمية.
- وحدة الفريق.
- وضوح الهدف والرؤيا من قبل الادارة العليا.

خصائص القيادة المطلوب بناؤها ووظائفها:

القيادة الحقيقية تبنى على المصداقية والنزاهة ومجموعة من الكفاءات الأساسية التي تقود للنجاح في كل مجال للعمل معا حول رؤية مشتركة.

وتشمل الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:

- ❖ اتخاذ قرارات رفيعة المستوى.
- ❖ الاستماع بنشاط للآخرين امتلاك الخبرات والمعارف.
- ❖ إظهار التعاطف والتمتع بأخلاق عالية.
- ❖ التفاني في العمل والتواصل الجيد.
- ❖ التكيف مع المواقف المتغيرة.
- ❖ الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح يطلق عليه الرؤية الشاملة.
- ❖ القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري.
- ❖ القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية.
- ❖ القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- ❖ قيم التعاون وبناء الفريق.
- ❖ الكفاءة والموضوعية والمتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله.
- ❖ مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.

وظائف القيادة:

يشمل دور القائد كقاضٍ تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل وتقييم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات تقوم القيادة بالوظائف التالية:

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم.
- التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجميع في جو من الحرية.
- توجيه جماعة العمل وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء.
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو إنجاز العمل.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية أهداف القائد وأهداف الجماعة.
- للجميع حتى يعبروا عن آراءهم ويشاركوا في مناقشة المشكلات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف وفق جدول زمني يلتزم به.

معوقات القيادة:

من أهم معوقات القيادة الإدارية نذكر منها:

- درجة سيطرة القائد أو المدير على نظام المكافآت وعلى وجه الخصوص الزيادة في الأجر والترقيات ذلك أنه في حالة سلب هذا الحق من المدير سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة أو بواسطة النظام الإداري المطبق.
- السوابق الإدارية للمنظمة والتي عادة ما تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي معاد لأي تغير من جانب القادة أو المديرين الراغبين في التغير للأفضل.
- طبيعة المدير أو القائد حيث كثيراً ما تمثل صفات المدير أو شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة في الحد بحكم النشأة الأسرية أو التنظيمية) عقبة أمام الإدارة الفعالة.

- طبيعة المنظمة والتي قد لا تسمح بتنوع الأنماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه فالمنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشارك غير مرغوب.

مصادر قوة القيادة:

تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى السلطة الرسمية وتشمل:

- ❖ السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تناسب من الأعلى إلى الأسفل.
- ❖ قوة تأثير الشخصية: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب
- ❖ القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.
- ❖ القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الأحيان.
- ❖ قوة الإعجاب: يتحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه لبعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم به وتقديرهم له فبالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.
- ❖ قوة المكافأة: مصادرها توقع الفرد بأن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء.

❖ قوة الإكراه: ومصدرها الخوف ومتصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم طاعته

لرئيسه سيجلب عليه عقاب من قبل الرئيس سواء أكان عقاب مادياً أو معنوياً.

مواصفات القائد الناجح

لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيما يلي:

❖ الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون

قرارات كاذبة.

❖ الإلمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر

عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.

❖ أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.

❖ الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.

❖ تتمثل في طريقة أدائه مع الأتباع حينما يدرّب ينصح ويعتمد على الثقة وحسن النية ويفجره في

أتباعه الحماسة وأن يتكلم بصيغة ويقول: نحن وأنتم.

❖ الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً

إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

❖ الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

❖ ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات سيستشير ويطلب النصيحة وأن يجعل العمل كأنه مباراة

ويهتم بإشباع حاجات الجماعة.

نظريات القيادة الإدارية

تقوم نظرية القيادة صفات القادة الناجحين يعمل علماء النفس على تحليل وتطوير النظرية القيادية ويسعى

الباحثون لاكتشاف السمات المشتركة أو الطرق السلوكية للقادة المتفردين.

النظريات الكلاسيكية في القيادة: تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها في:

أولاً: نظرية السمات: تنقسم هذه النظرية إلى:

١- نظرية الشخص العظيم:

طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ.

٢. نظرية السمات:

وهي تقوم على افتراض أساسي مؤداه: أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الأفراد فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

❖ السمات الاجتماعية " فن التعامل كسب الآخرين حسن الاتصال.

❖ السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي وضبط النفس.

❖ السمات الجسمية.

❖ السمات الشكلية " جمال المظهر الذوق العام.

❖ السمات المعرفية " الذكاء الثقافة استشراف المستقبل.

ثانياً: نظرية السلوك:

هي المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة ومنه الفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي: أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه وهذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد مركزين على ثلاثة أساليب قيادية وهي الآتية:

- الأسلوب الاستبدادي - يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.
- الأسلوب الحر دعه يعمل - يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.
- الأسلوب الديمقراطي - يميل إلى غير الأول فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب لصفات والمواقف والشخص المقاد ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية:-

- سمات القائد
- سمات التابع
- سمات الموقف وطبيعة الحالة.

وقد ركزت على ثلاث متغيرات أساسية هي:

- ١ - علاقة القائد بمرؤوسيه: تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل.
 - ٢ - هيكله الوظيفية: يقيس تعاظم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف.
 - ٣ - قوة موقع القيادة: ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.
- لكن يعاب عليه صعوبة تحديد مدى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين كما أن نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

النظريات الحديثة في القيادة:

تعدد النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة ونسردها كما يلي

أولاً: القيادة التحويلية:

وضعت هذه النظرية أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد وبين القادة والمرؤوسين وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفاً بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن وإشباع احتياجاتهم المتزايدة والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل".

والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:

- التأثير الكاريزمي.
- الحفز الإلهامي.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية.
- التشجيع الإبداعي.

ثانياً: القيادة التبادلية:

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقاً لهم والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

ثالثا: المدخل التكاملي في القيادة:

يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضا ولا بد من أخذها جميعا بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها ولاختيار القائد هذا الأسلوب أو ذلك للتعامل مع الموقف الذي يواجهها وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي: قوى تتعلق بالقائد-قوى تتعلق بالمرؤوسين-قوى تتعلق ببيئة العمل-قوى تتعلق بالمجتمع-قوى تتعلق بالظروف الطارئة.

رابعا: نظرية قيادة الفريق:

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات التعليمية وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخرا فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة من هنا ظهور مفهوم قيادة الفرق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من انجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية.

٢/٤ الإطار النظري للمتغير التابع الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع

تمهيد

اصبح علي المؤسسات والمنظمات ضرورة التفكير بشكل استراتيجي وهو أمر لا غنى عنه لتحقيق النجاح في المنظمات بمختلف أحجامها وميادين عملها وصناعاتها المتنوعة لم يعد التخطيط الاستراتيجي حكرا على الشركات الكبيرة بل أصبح ضروريا لأي كيان يسعى لتحقيق التميز والنجاح والبقاء في المقدمة بوجه تنافسي فعال حيث تدير المنظمات عملياتها بغرض إضافة قيمة للعملاء وهذا يعني أنها سوف تسعى جاهدة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة لهم والسعي المستدام إلى تحسين رضاهم وزيادة ولائهم لها بالإضافة إلى تحسين سمعة المنظمة وتحسين تجربة العميل وزيادة تفضيل العملاء الحاليين والمحتملين لها عن بقية المنافسين في ظلّ التنافسية الشديدة وبيئة الأعمال المتغيرة بوتيرة عالية وتحقيق ذلك يتطلب من المنظمات اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها بدءا من تحليل البيئة الخارجية والداخلية مروراً بتحديد الأهداف المستقبلية وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة وتقييم تلك الخيارات بعناية. بعد ذلك يتوجب اختيار الاستراتيجية الأكثر فعالية وتناسبا ليتم تنفيذها بعناية فائقة عن طريق مبادرات ومشاريع تتم مراقبة وتقييم أداؤها بشكل دوري لضمان أن تلك المشاريع تحقق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

التكامل الفعّال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع:

من الضروري معرفة مصطلح "المشروع" وأهم الخصائص التي تميزه وكيف يتم إنجازه وما أهميته في المنظمات فقد عرف مكتب إدارة المشاريع (PMI) المشروع: على أنه "جهود مؤقتة لإنشاء منتج أو خدمة محددة" ويتميز المشروع الناجح بخصائص عديدة أهمها أن يكون مؤقتا مما يعني أنه له بداية ونهاية محددة ويتم إنشاؤه لتحقيق هدف محدد مربوط بالأهداف الإستراتيجية وينفذ بواسطة فريق عمل مؤهل يعملون معا لتحقيق الغرض الذي من أجله تم تنفيذ المشروع ويتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق العمليات الخاصة بإدارة المشاريع والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق؛ لقد ظهرت الحاجة لإدارة المشاريع في فترة مبكرة من الستينيات حيث أدركت المنظمات التجارية ضرورة تحقيق التكامل الشامل بين مختلف الأقسام والتعاون الفعّال بين

موظفها ويعود ذلك إلى التحديات المتنوعة والمتزايدة التي كانت تواجهها هذه المنظمات في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

أهمية التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجية

باعتبار أن هذا التوازن بين الجوانب الاستراتيجية وإدارة المشاريع أمرا حيويا لتعزيز القدرة على التكيف وتحقيق استمرارية الأعمال كما أن التكامل يسهم في تحسين فهم الأهداف بشكل أعمق ويعزز التواصل والتعاون داخل المنظمات بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتعامل بشكل فعال مع التحديات ويسهم التكامل أيضا في زيادة الربحية وتقليل النفقات غير الضرورية علاوة على ذلك يساهم هذا التوازن في تجنب التصادم مع التحديات التي تنشأ من تنفيذ مشاريع خارج نطاق رؤية وأهداف المنظمة وتجنب المخاطر والمشاكل المعيقة للمنظمة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي هذا الإطار فإن نجاح المشروع يتمثل في مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال قيام المنظمة بالربط بين مشاريعها واستراتيجية أعمالها والتحقق بشكل مستمر من قدرة المشروع على العمل والمساهمة في تحقيق الاستراتيجية.

الآلية لتحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع

ينبغي أن تكون هناك استراتيجية فعالة للإشراف على عمليات المشاريع وتحديد كيفية توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة وتشمل هذه الاستراتيجية عناصر مثل تحديد أهداف المشروع المتوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأيضا تخصيص الموارد بشكل فعال وفقا للأولويات وضمان تكامل عمليات المشاريع مع أهداف الشركة على المدى الطويل والقصير

- ❖ المواءمة الاستراتيجية للمشاريع: تشير هذه الممارسة إلى المدى الذي تضمن فيه المنظمة أن المشاريع التي تسعى إلى تحقيقها ترتبط ارتباطا مباشرا بالاستراتيجية التنظيمية - طويلة المدى وكذلك قصيرة المدى.
- ❖ إدارة محافظ المشاريع: تشير هذه الممارسة إلى تحديد واستخدام نظام شامل ومنطقي لتصنيف استثمارات المشروع يساعد تحديد الأنواع المختلفة لحافظات المشاريع على ضمان اتباع المنظمة لمنهج

متوازن في اختيار المشروع كما أنه يسهل عملية تحديد أولويات المشاريع مقارنة بالمشاريع الأخرى ذات الطبيعة المماثلة.

❖ إدارة البرنامج: هناك عدة أنواع من ممارسات إدارة البرامج متأصلة في السعي لتحقيق إدارة المشاريع الاستراتيجية ومن بين هذه الممارسات إدارة مجموعات المشاريع (كما هو الحال في مبادرة وحدة أعمال كبيرة) وإدارة التفاعلات بين المشاريع (تنسيق المحفظة).

❖ نتائج أعمال المشاريع: وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير خلال السنوات القليلة الماضية وما أصبح أكثر وضوحاً هو أن المشاريع هي في الواقع استثمارات مالية إذا أردنا التعامل مع المشاريع على هذا النحو فمن الضروري أن تقوم المنظمات بتقدير وقياس نوع التأثيرات.

ومن خلال ما سبق يتطلب تحقيق التكامل الفعال بين الاستراتيجية وإدارة المشاريع اتخاذ الخطوات التالية:

١- تحدي الأهداف: يجب على المنظمة تحديد بوضوح أهدافها الاستراتيجية وهذا ينطوي على وضع رؤية مستقبلية وتحديد الاتجاهات التي تسعى المنظمة للوصول إليها هذا الإجراء يشكل الأساس الذي يقوم عليه كل الجهود اللاحقة لتحقيق التكامل.

٢- اختيار المشاريع الملائمة: يتوجب على المنظمة أن تقوم باختيار المشاريع التي تتوافق وتتناغم مع الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقاً ويظهر هنا أهمية فحص التناغم بين هذه المشاريع والأهداف الاستراتيجية إذ يسهم هذا الفحص في ضمان تحقيق الفعالية المطلوبة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التكامل المثلى.

٣- تخطيط المشاريع: يجب على المنظمة وضع خطط مفصلة لتنفيذ المشاريع المختارة يشمل ذلك تحديد الموارد الضرورية وتخصيص الجداول الزمنية وتحديد المسؤوليات. تأتي هذه الخطوة لضمان تنفيذ المشاريع بفاعلية وفقاً للتوجهات المستهدفة.

٤- تنفيذ المشاريع: على المنظمة ضمان أن جميع الخطط تُنجز بدقة وفعالية يشمل ذلك إدارة الموارد بشكل فعال وتحفيز الفرق العاملة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

٥- المراقبة والتقييم: تأتي كخطوة حاسمة لتحقيق التكامل وذلك من خلال متابعة سير المشاريع بشكل دوري وتقييم أدائها بناء على المعايير المحددة هذا يمكن أن يفضي إلى إجراء التعديلات اللازمة وضمان استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٦- التواصل والتنسيق الفعال: يتطلب التواصل والتنسيق الفعال بين فرق الاستراتيجية وإدارة المشاريع جهدا مستمرا كما يجب على المنظمة تعزيز التواصل بين هذه الفرق وتحقيق تنسيق فعال لضمان استمرار تحقيق الأهداف والتكامل السلس بين الجوانب الاستراتيجية والإدارية.

تقييم استراتيجية إدارة المشروع

من المهم أن تأخذ الوقت الكافي لتقييم استراتيجية إدارة المشروع وإجراء التعديلات حسب الحاجة. سيساعد هذا في ضمان بقاء المشروع على المسار الصحيح وأنت قادر على إدارة أي تغييرات تحدث بفعالية.

هناك بعض الأشياء الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار عند تقييم استراتيجية إدارة المشروع:

١. راجع أهداف وغايات المشروع.

مع تقدم المشروع قد تتغير أهدافك وغاياتك. من المهم مراجعة أهدافك وغاياتك على أساس منتظم والتأكد من أن استراتيجية إدارة المشروع لا تزال متوافقة معها.

٢. تقييم الجدول الزمني للمشروع.

يجب مراجعة جدول المشروع بانتظام للتأكد من أنه لا يزال دقيقا وواقعيا. إذا وجدت أن المشروع يتأخر عن الجدول الزمني فقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على استراتيجية إدارة المشروع من أجل العودة إلى المسار الصحيح.

٣. تقييم مخاطر المشروع

مع تقدم المشروع قد تظهر مخاطر جديدة. من المهم تقييم المخاطر الخاصة بك على أساس منتظم وتحديث استراتيجية إدارة المشروع وفقا لذلك. سيساعدك هذا على تجنب المشاكل المحتملة في المستقبل.

٤. مراجعة ميزانية المشروع

يجب مراجعة ميزانية المشروع بانتظام للتأكد من أنك لا تزال على المسار الصحيح. إذا وجدت أن المشروع يتجاوز الميزانية فقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على استراتيجية إدارة المشروع من أجل البقاء في حدود الميزانية.

٥. تقييم فريق المشروع

مع تقدم المشروع قد تجد أن أداء بعض أعضاء الفريق لا يرقى إلى المستوى المطلوب. إذا كانت هذه هي الحالة فقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على استراتيجية إدارة المشروع من أجل ضمان أن فريقك فعال ومنتج.

٦. تقييم خطة الاتصال الخاصة بك.

يجب مراجعة خطة الاتصال الخاصة بك بانتظام للتأكد من أنها لا تزال فعالة. إذا وجدت أن هناك مشكلات في الاتصال داخل فريقك فقد تحتاج إلى إجراء تعديلات على استراتيجية إدارة المشروع من أجل تحسين الاتصال. من خلال أخذ الوقت الكافي لتقييم إستراتيجية إدارة المشروع الخاصة بك على أساس منتظم يمكنك التأكد من أن المشروع لا يزال على المسار الصحيح وأنت قادر على إدارة أي تغييرات تحدث بفعالية.

تطوير استراتيجية إدارة المشروع

- عندما تقوم بتطوير إستراتيجية إدارة مشروع للشركة من المهم أن تفهم أولاً ما هي أهدافك. ما الذي تحاول تحقيقه بالمشروع؟ بمجرد أن تعرف الاهداف تطوير استراتيجية تساعدك على تحقيقها.
- هناك عدة طرق مختلفة للتعامل مع إدارة المشاريع لبدء التشغيل. إحدى الطرق الشائعة هي الأسلوب الرشيق. يتضمن ذلك تقسيم المشروع إلى أجزاء أصغر ثم العمل على كل جزء على حدة. يتيح لك ذلك إجراء تغييرات بسرعة إذا كان هناك شيء لا يعمل بالطريقة التي خططت لها.
- نهج آخر هو نهج الشلال. يتضمن ذلك إكمال كل مرحلة من مراحل المشروع قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. يمكن أن يكون هذا خياراً جيداً إذا كانت لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه وكنت واثقاً من أن خططك ستنجح.

- بمجرد أن تقرر نهجا ما فأنت بحاجة إلى البدء في تكوين فريق. إذا كنت تستخدم نهجا رشيقا فستحتاج إلى مدير مشروع وفريق من المطورين. إذا كنت تستخدم نهج الشلال فستحتاج إلى مدير مشروع وفريق من المحللين.
- بمجرد أن يكون لديك فريقك في مكانه ستحتاج إلى البدء في تحديد بعض المواعيد النهائية. سيساعد هذا في إبقاء الجميع على المسار الصحيح والتأكد من أن المشروع يبقى في الموعد المحدد.
- مع تقدم المشروع ستحتاج إلى تتبع تقدمه. يمكن القيام بذلك باستخدام برنامج إدارة المشاريع مثل Trello أو Asana. ستتيح لك هذه الأدوات معرفة ما يفعله الجميع وما لا يزال يتعين القيام به.
- ضع استراتيجية إدارة المشروع موضع التنفيذ
- مع نمو الأعمال يزداد عدد وتعقيد المشاريع التي تقوم بها. لضمان اكتمال هذه المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية فأنت بحاجة إلى استراتيجية إدارة المشروع التي تحدد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات الواضحة.

أوجه الاستفادة من إستراتيجية إدارة المشروع المحددة جيدا على:

١. تحديد أدوار ومسؤوليات المشروع
٢. تحديد أهداف واضحة للمشروع
٣. وضع جدول زمني للمشروع
٤. تقدير تكاليف المشروع
٥. تحديد وتتبع مخاطر المشروع
٦. مراقبة تقدم المشروع
٧. توصيل معلومات المشروع لأصحاب المصلحة
٨. تقييم نتائج المشروع

عند تطوير استراتيجية إدارة المشروع ضع في اعتبارك العوامل التالية:

- حجم وتعقيد المشروع: ستتطلب المشاريع الكبيرة والمعقدة نهجا أكثر رسمية من المشاريع الأصغر والأبسط.
- طبيعة عمل المشروع: إذا كان عملك سريع الخطى ويتغير باستمرار فستحتاج إلى استراتيجية مرنة لإدارة المشروع يمكنها التكيف مع هذه التغييرات.
- مهارات وخبرات فريق العمل: تأكد من أن فريقك لديه المهارات والخبرة اللازمة للقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم.
- ثقافة مؤسستك: ستؤثر الطريقة التي تقدر بها مؤسستك وتتعامل مع المشاريع على استراتيجية إدارة المشروع التي تقوم بتطويرها.
- قم بتوثيق استراتيجية إدارة المشروع: ستساعد الوثيقة المكتوبة على ضمان أن تكون إستراتيجيتك واضحة ومتسقة. كما أنه سيجعل من السهل توصيل إستراتيجيتك لأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين.
- تعيين أدوار ومسؤوليات واضحة: يجب أن يعرف كل عضو في الفريق دوره في المشروع وما هو متوقع منهم. سيساعد هذا في ضمان عمل الجميع لتحقيق نفس الهدف.
- ضع أهدافا واقعية: تأكد من أن أهدافك قابلة للتحقيق وتتوافق مع الأهداف العامة للشركة. يمكن أن تؤدي محاولة إنجاز الكثير إلى فشل المشروع.
- وضع جدول زمني مفصل: سيساعد الجدول الزمني المخطط جيدا على إبقاء المشروع على المسار الصحيح والتأكد من الوفاء بالمواعيد النهائية.
- تقدير التكاليف بدقة: الإفراط في تقدير التكاليف أو التقليل من شأنها أن يعرض المشروع بأكمله للخطر. استخدم البيانات التاريخية واتجاهات السوق ومشورة الخبراء لتطوير تقديرات دقيقة للتكلفة.

- تحديد المخاطر وتتبعها: كن استباقيا بشأن تحديد وإدارة المخاطر. سيساعدك هذا على تجنب المشاكل المحتملة في المستقبل.

- التواصل بانتظام مع أصحاب المصلحة: إبقاء أصحاب المصلحة على علم بالتقدم المحرز في المشروع وأي تغييرات تطرأ على طول الطريق. سيساعد ذلك في ضمان استمرار مشاركتهم ودعمهم للمشروع.

- تقييم النتائج والتعلم من الأخطاء: في نهاية المشروع خذ وقتا لتقييم النتائج والتعلم من أي أخطاء تم ارتكابها. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين المشاريع المستقبلية.

العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها جميع استراتيجيات إدارة المشروع الفعالة.

الخطوة الأولى هي تحديد الأهداف والغايات العامة لمشاريعك. ماذا تحاول تحقيقه؟ ما هي أهدافك؟ بمجرد أن تعرف إجابات هذه الأسئلة يمكنك تطوير استراتيجية تساعدك على تحقيق أهدافك.

الخطوة الثانية: التواصل هو أحد أهم جوانب أي استراتيجية لإدارة المشروع. يجب أن تتأكد من أن جميع المشاركين في المشروع يفهمون ما هو متوقع منهم وأنهم على اطلاع دائم بتقدم المشروع. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة أو تحديثات البريد الإلكتروني أو حتى تقرير حالة بسيط.

الخطوة الثالثة: عنصر حاسم آخر لاستراتيجية فعالة لإدارة المشروع هو التوثيق. يجب توثيق جميع المشاريع بشكل جيد حتى يعرف الجميع ما تم إنجازه وما الذي لا يزال يتعين القيام به. يمكن أن تأخذ هذه الوثائق شكل خطط المشروع والجداول الزمنية والمواصفات.

أخيرا يجب أن تتضمن استراتيجية إدارة المشروع نظاما لتتبع التقدم المحرز والإبلاغ عنه. يجب تصميم هذا النظام لمنحك رؤية حول كيفية تقدم مشاريعك ولتحديد أي مشاكل محتملة في وقت مبكر. يمكن أن يكون بسيطا مثل جدول بيانات أو معقدا مثل تطبيق برمجي مخصص.

٢/٥ ملخص الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن موضوع القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضوع اختيار حقيقي فنجد في منظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد ويتم هذا من خلال التجربة والممارسة أي أن القيادة يتم اكتسابها من خلال سنوات الممارسة للمبادئ لإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد وبناء على ذلك توصف القيادة بكونها عملية موازنة خلاصهم له امكانيات المرؤوسين وقناعتهم وبين قدرات ومواصفات القائد. كما تثير دراسة القيادة قضية منهجية كبرى تتعلق بمعنى ومكونات النمط القيادي فبالرغم من اتفاق جميع الدراسات تقريبا على وجود بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما الاهتمام بالإننتاج والبشر إلا أن مكونات كل بعد قد تثير قضية كبرى في مجال البحث العلمي يعتبر الأداء الوظيفي المكوّن الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية بصفة عامة والشركات بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوي أدائهم لقد حظي موضوع أداء العاملين الإداريين لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة إذ ان قياس مستوي الأداء من شأنه ان يخلق الأجواء الإدارية القادرة علي متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الشركة والتحقق من مدي الالتزام للأفراد العاملين بإنجاز مسئولياتهم وواجباتهم علي وفق متطلبات العمل البناء ومن خلال معرفة مستوي واقع الأداء لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق نستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم والحكم علي سلوكهم وتصرفاتهم في اثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والاختناقات التي يمكن ان تتعرض لها تلك الشركة. تعد عملية التكامل بين المشاريع والاستراتيجية والتأكد من توافقها أمراً محوريا ذا أهمية أساسية لتحقيق أهداف المنظمة ويتطلب ذلك فحصاً دقيقاً لضمان توافق جميع مشاريع المنظمة مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية من خلال منهجية موضوعية مما يضمن للمنظمات تحقيق الكفاءة والفاعلية والحد من هدر الموارد وتجنب المخاطر وتعزيز التكامل والتناغم بين مختلف وحدات العمل في المنظمة والسعي المستدام نحو التحسين المستمر والتكيف.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً: تصميم الدراسة

عرف تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري الاشكالية التحليل والنتائج) ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد والأوضاع بغرض تطوير تعميم مبرهن.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

أن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها تنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحاً نظرية وهي هدف كل بحث علمي ويعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ويعتبر المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج شيوعاً في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت وطبيعة خصوصية الظاهرة الاجتماعية إلى تحتاج إلى التفسير أكثر من التكميم حيث يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث أما ما يتعلق بالمنهج الوصفي من أجل الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع أثر الأنماط القيادية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة العمل حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً وموضوعياً ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها باعتماد على الأسلوب الإحصائي وكل من ملاحظة الاستبانة.

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

١. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد أربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبيان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية حيث يتم بهذه الطريقة جمع البيانات عن طريق مشاهدة السلوك دون أن يتم السؤال عن ذلك مباشرة ويعتبر أفضل من توجيه الأسئلة بشكل مباشر ويمكن اعتبار هذه الطريقة ليست مباشرة تماماً.

المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين والخطب والرسائل واليوميات والدراسات الميدانية والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات تم مشاهدتها عن كتب والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلومات من مصادر ثانوية أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمداخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة الإدارية والأنماط القيادية المسار الوظيفي إدارة الموارد البشرية ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين ولجمع حقائق هم على علم بها ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد" وقد تمت صياغة أسئلة هذا الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بفقرات مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة حيث تم إعداد استبيان أولى وذلك للتأكد من دقة وقد تم استخدام الاستبيان في تلك الدراسة.

رابعاً: أساليب التحليل

تتعدد أساليب التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام.

ويستخدم في منهجية البحث بعض الأساليب التالية:

١- المتوسط الحسابي
٢- الانحراف المعياري
٣- الوسط الحسابي
٤- الأهمية النسبية

خامساً: مجتمع الدراسة وعينها

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتمّ توظيف هذا المنهج للكشف عن واقع اثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية للقيادات الإدارية بالشركة بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه

القيادات الإدارية عند تطبيق أسلوب القيادة وتحديد متطلبات تطبيق القيادة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

مجتمع الدراسة:

نبذه عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق:

منذ تأسيس (سابك) في عام ١٩٧٦ م بموجب مرسوم ملكي، أظهرت قدرة استثنائية بإنجاز ما عجز عنه الآخرون وفي فترة زمنية قياسية. تعد (سابك) من أكبر الشركات العالمية القيادية في مجال الصناعات البتروكيمياوية، وهي شركة مساهمة عامة يقع مركزها الرئيس في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتمتلك (أرامكو السعودية) حاليًا ٧٠٪ من أسهمها، والنسبة الباقية البالغة ٣٠٪، متداولة في سوق الأسهم السعودية. وكان نمو الشركة أشبه بالمعجزة، حيث تدير الآن عملياتها في أكثر من ٥٠ بلدًا، ويعمل بمواقعها حول العالم أكثر من (٣٢) ألف من الموظفين الموهوبين والمبدعين

الرؤية

من الرؤية إلى القيم، علاقات بعيدة المدى قائمة على التعاون البناء. وتقودنا مساعيها لتعزيز التعاون نحو بلوغ مكانة أكثر تميزاً في مجالاتنا الصناعية. نشيد علاقات تستهدف إدراك التحديات التي تواجه الزبائن ومتطلباتهم، كبيرة كانت أو صغيرة. نحن ندرك ما هو أهم، ونقدم الإجابات والحلول الفعالة من حيث التكلفة.

رؤيتنا

أن نصبح الشركة العالمية الرائدة المفضلة في مجال الكيماويات.

رسالتنا

تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الابتكار والتفوق في عملياتنا التشغيلية، مع تحقيق تطلعات جميع الجهات المتعاملة معنا.

قيمنا

اخترنا في (سابك) أربع قيم أساسية، قليلة في حروفها، كبيرة في معانيها وهي: التحفيز والمشاركة والإبداع والإنجاز.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من فئتين وذلك على النحو التالي:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بعدد حوالي ٤٠ افراد من عينة الدراسة وعد كبير من الإدارة الوسطى حوالي ٤٠٪ من عينة الدراسة والإدارة الفنية ١٠٪ من العينة وكان ١٠ من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والبالغ عدد موظفيها حوالي ١٥٠٠ عامل داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١٥٠ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٢٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٢٠ استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا ١٠٠ استبياناً و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٦٧ ٪ من اجمالي الاستبيانات.

توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١٥٠	١٢٠	١٠	٢٠	١٠٠
النسب	١٠٠٪	٨٠٪	٦,٦٧٪	١٣,٣٣٪	٦٧٪

سادسا. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية – بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك والعاملين فيها من كل المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر

تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بتأثير الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية – بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في تطوير أداء العاملين.

وقد انقسم الاستبيان الي بحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في دور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتكون أربع فرضيات رئيسية.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القياد بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك.

الفرضية الثالثة:

توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير الأساليب القيادية الادارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة).

الجزء الاول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

١- التحليل الكمي للبيانات الشخصية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
توزيع افراد العينة حسب الجنس:		
عدد الذكور	٨٥	٪٨٥
عدد الاناث	١٥	٪١٥
الإجمالي	١٠٠	٪١٠٠
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
توزيع افراد العينة حسب السن.		
اقل من ٢٥ سنة	١٠	٪١٠
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٤٠	٪٤٠
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٪٤٠
أكثر من ٤٥ سنة	١٠	٪١٥
الإجمالي	٤٠	٪١٠٠
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.		
اقل من ٥ سنة	٤٠	٪٤٠

٢٥	٢٥	من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	
٢٥	٢٥	من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	
٥	٥	من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	
٥	٥	من ٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠	١٠٠	الإجمالي	
النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.
٢٥	٢٥	اقل من الجامعي	
١٥	١٥	دبلوم متوسط	
٥٠	٥٠	جامعي	
١٠	١٠	فوق الجامعي	
١٠٠	١٠٠	الإجمالي	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.
النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي	
٥٠	٥٠	إدارة تشغيلية	
٢٥	٢٥	إدارة فنية	
٢٠	٢٠	إدارة متوسطة	
٥	٥	إدارة عليا	
١٠٠	١٠٠	الإجمالي	

٢ - التحليل للبيانات الشخصية.

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٥) شخص ونسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (١٥) إناث ونسبة مقدارها (١٥%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (٥٠) ونسبة تمثيل بلغت (٥٠%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني ونسبة بلغت (٢٥%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٥%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٢٠) ونسبة مقدارها (٢٠%) بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٢٥ سنة وقل حيث بلغ عددهم (٣٥) بنسبة مقدارها (٤٠%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ إلى ٤٥ بنسبة ٤٠% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً. بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٥٠) ونسبة تمثيل بلغت (٥٠%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (٢٥%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً. بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد ونسبة (٤٠%) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ إلى ١٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٢٥%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبياً بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

الجزء الثاني : نتائج فرضيات الدراسة

القسم الثاني: دور الاساليب القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع دراسة ميدانية بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وتكون أربع محاور رئيسية.

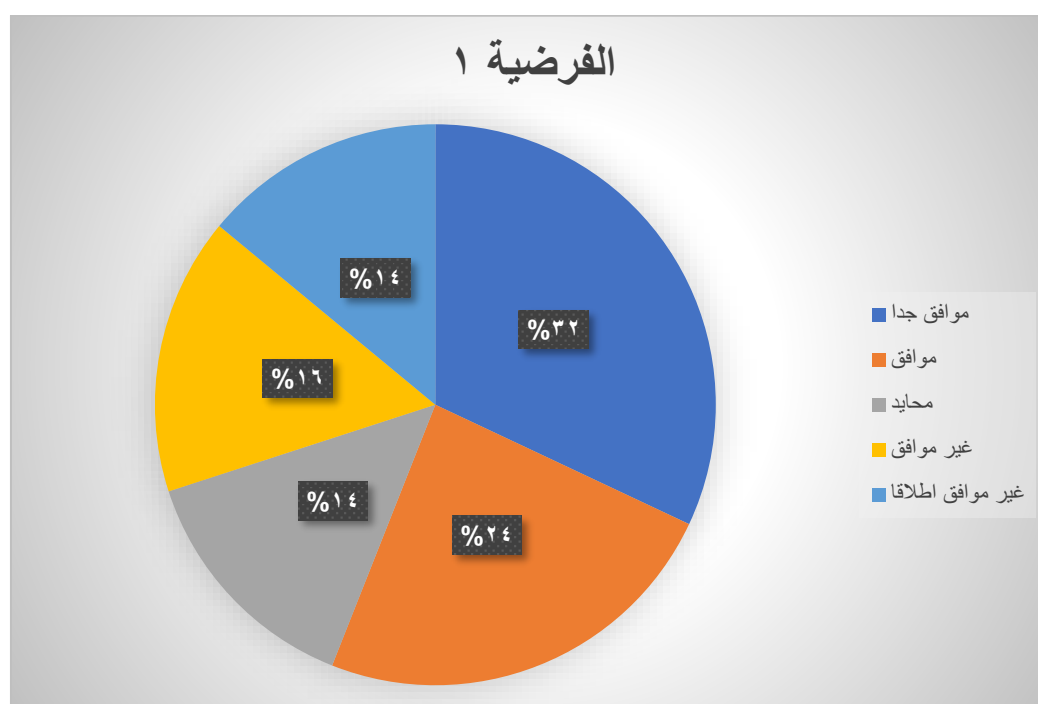
الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القيادية بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة	40	22	4	16	18
2	اسلوب الرقابة الذي يتبعه رئيسك لمتابعة أدائك لعملك.	36	30	12	10	12
3	يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء والاستمرار في الشركة	40	24	14	10	12
4	مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات الموظفين.	24	20	16	30	10
5	يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لشركتي.	20	22	24	16	18
	الإجمالي	160	118	70	82	70
	النسبة	32%	24%	14%	16%	14%
	الوسيط	36	22	14	16	12
	الوسط الحسابي	32	23.6	14	16.4	14

3.3	7.3	6.4	3.4	8.4	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القياد بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٢ الى ١٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ٨,٤ وبنسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١٤ وانحراف معيار ٣,٣ وبنسبة ١٤٪ وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القياد بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.



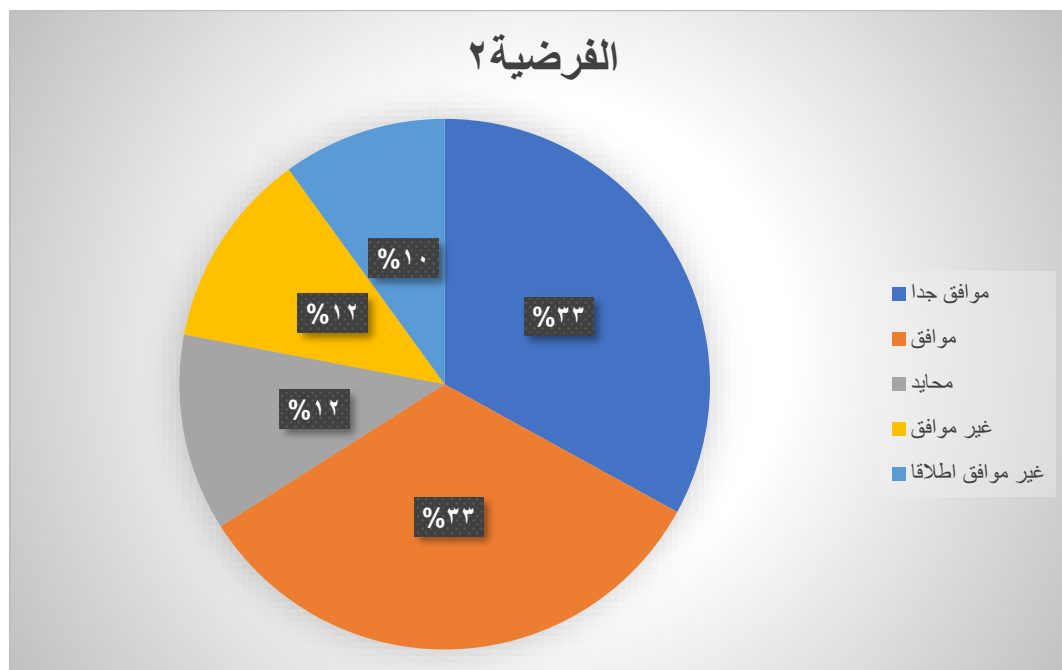
الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	المعرفة الفنية للقادة ودورها في بناء القيمة والقدرة الاستراتيجية	40	28	10	12	10
2	تفويض القائد بعض من صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل والارتقاء بمهام العمل.	32	40	8	12	8
3	مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدى الرغبة للقيام بأية مهام إضافية للعاملين داخل الشركة	30	28	14	16	12
4	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	30	34	16	8	14
5	الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل	35	33	10	12	10
	الإجمالي	167	163	58	60	52
	النسبة	33%	33%	12%	12%	10%
	الوسيط	32	33	10	12	10
	الوسط الحسابي	33.4	32.6	11.6	12	10.4
	الانحراف المعياري	3.8	4.5	2.9	2.5	1.5
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٣,٤ الى ١٤,٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٣,٤ وانحراف معيار ٣,٨ وبنسبة ٣٣% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ١٠,٤ وانحراف معيار ١,٥ وبنسبة ١٠% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.



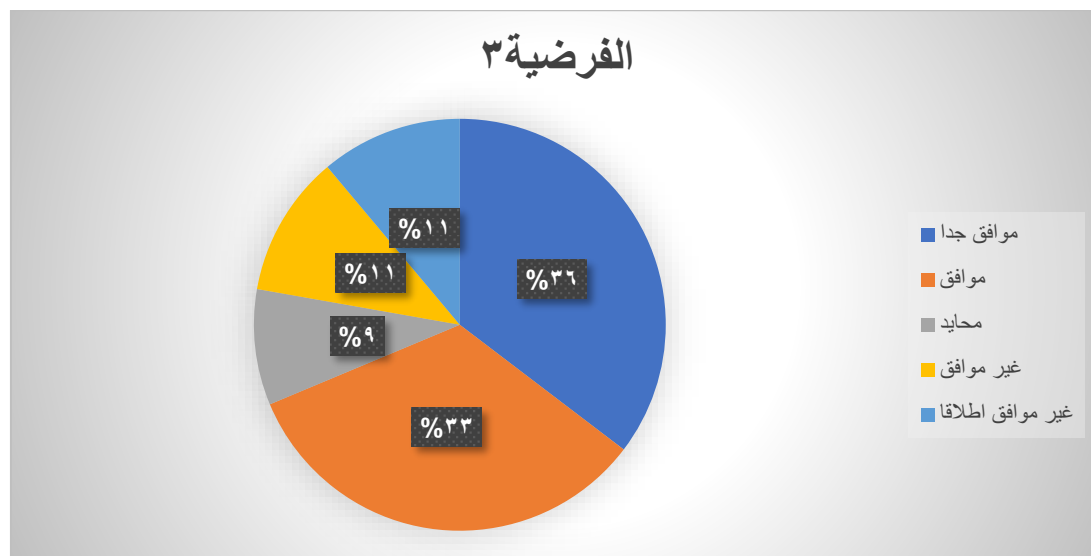
الفرضية الثالثة:

توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	30	32	16	8	14
٢	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي	30	30	10	12	18
3	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال	32	44	4	12	8
4	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	36	36	0	16	12
5	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل	48	24	16	8	4
	الإجمالي	176	166	46	56	56
	النسبة	35%	33%	9%	11%	11%
	الوسيط	32	32	10	12	12
	الوسط الحسابي	35.2	33.2	9.2	11.2	11.2
	الانحراف المعياري	6.8	6.6	6.4	3.0	4.8
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

٣٥,٢ الى ١١,٢ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٥,٢ وانحراف معيار ٦,٨ وبنسبة ٣٥% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي ١١,٢ وانحراف معيار ٤,٨ وبنسبة ١١% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل). من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

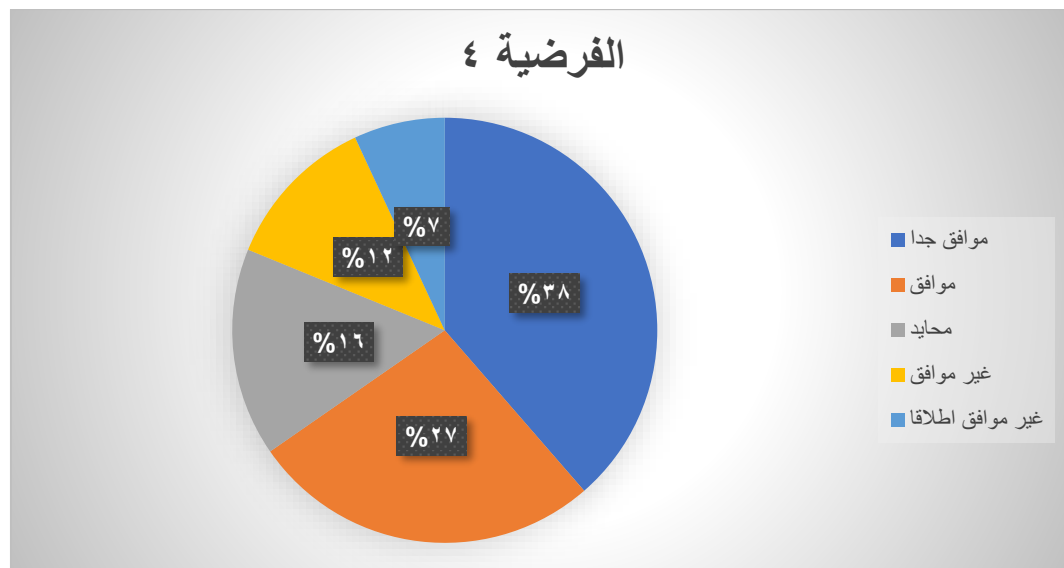


الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير الأساليب القيادية الادارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة).

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	العدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين	54	20	16	10	0
2	معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.	20	22	24	16	18
3	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل	38	38	10	10	4
4	إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي.	38	34	14	12	2
5	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي	44	20	16	10	10
	الإجمالي	194	134	80	58	34
	النسبة	39%	27%	16%	12%	7%
	الوسيط	38	22	16	10	4
	الوسط الحسابي	38.8	26.8	16	11.6	6.8
	الانحراف المعياري	11.1	7.7	4.6	2.3	6.5
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير الأساليب القيادة الادرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ٣٨ الي ٤ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٨ وانحراف معيار ١١,١ وبنسبة ٣٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٤ وانحراف معيار ٦,٥ وبنسبة ٧٪ وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير الأساليب القيادة الادرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة). من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ✓ إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهونا بامتلاكها عمليات تخطيط قدراتها الإستراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها وهذه الأبعاد تتمثل بالمعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدمة.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الاساليب القيادية بين المهارات القيادية والمهارات الإدارية في قيادة إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).
- ✓ توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير الاسلوب القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية لإدارة المشاريع بشركة سابك.
- ✓ توجد مجموعة من العوامل المرتبطة بالنمط القيادي ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).
- ✓ أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) وبين تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)
- ✓ تبين تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ومكوناتها المعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدم.
- ✓ أفرزت نتائج التحليل تبينا في شدة تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) حيث ظهر النمط الديمقراطي متصدرا الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.

التوصيات الدارسة

بناء علي توصلت اليه الدارسة من نتائج توصي الدارسة بما يلي:

زيادة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر الإدارية ممن يمارسون أدواراً قيادية في الجهة الإدارية حيث كشفت النتائج أن قلة الحوافز المادية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق التوعية المستمرة حول أهمية العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية ودور فرق العمل في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة في إدارة المشاريع بالشركة حيث بينت النتائج أن ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق.

١. أن يتم التوازن ما بين الأسلوب الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر.
٢. ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحرفي بيئة العمل في إدارة المشاريع بشركة سابق.
٣. العمل على تعزيز الأسلوب الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.
٤. العمل على دعم الأسلوب القيادية الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والمسميات الوظيفية.
٥. تعزيز الاتجاهات بدور الأسلوب القيادية لدى كافة موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق بغض النظر عن مستواهم التعليمي.
٦. الاستفادة من المناخ الديمقراطي الإداري السائد وتوجيه الجهود نحو تنمية وتطوير أداء بما يحقق الكفاءة الإدارية المرجوة.

٧. الاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات على أن يتم تطويره واعتماده كركيزة أساسية في

التقييم والتطوير الإداري في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً..

٨. الاستفادة من وجود معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة والفرد.

٩. إدراك موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقاً لمهامهم لوظيفة يجب استغلالها في

ترقيات أصحاب المهارات والمعارف للصفوف القيادية.

١٠. يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بإدارة

المشاريع بالشركة.

١١. الاهتمام بتفويض الصلاحيات وزيادة اللامركزية بما يضمن وجود نمط قيادي متوازن يحقق أهداف

العمل.

الخاتمة

ان القيادة هي المحرك الأساسي لنجاح المشاريع في المؤسسات كافة والمؤسسات الصناعية علي وجه الخصوص وتسام في تطويرها وبلوغ الأهداف المخطط لها حيث تقوم بعمل جوهري لحذ الهمم وتوجيهها نحو بلوغ الأهداف المخطط لها وقد تعددت صور وأساليب القيادة المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في إدارة المشاريع في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك وتعتمد نظرية القيادة على خصائص القادة الناجحين. واستخدام إدارة المشاريع للأساليب القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية من خلال مطابقة عينة من العاملين في الشركة من المستويات الإدارية العليا وذلك بناء على مخطط افتراضي يأخذ في الاعتبار مراعاة طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات أسلوب القيادة والقدرات الإستراتيجية والاسترشاد بذلك. الخطة: بناء على ما سبق فإن موضوعات أسلوب القيادة والقدرات الإستراتيجية تستحق البحث لأهميتها في تطوير إدارة المشاريع بالشركة السعودية للصناعات الأساسية سابقك وجعلها تبقى في الدائرة التنافسية الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات أسلوب القيادة وعلاقتها ببناء الاستراتيجيات. القدرات في عينة مختارة حيث أن جهود المنظمات لتحقيق النجاح والاستمرارية والبقاء تعتمد على امتلاكها لعمليات تخطيط قدراتها.

ملاحق الدراسة

المراجع والمصادر المقترحة:

المراجع العربية:

- ١- أسامة الخيري: ٢٠١٣ القيادة الإدارية دارالراية للنشر والتوزيع الأردن.
- ٢- أسامة خيري ٢٠١٤ كتاب القيادة الاستراتيجية عمان الأردن
- ٣- أقطي جوهرة ٢٠١٧ كتاب القيادة الاستراتيجية للمعرفة عماد الأردن
- ٤- برباح محمد الأمين ٢٠١٦ م تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- ٥- حمد فوراية: ٢٠١٦ فن القيادة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- ٦- د - وهيبه مقدم ٢٠٢٠ الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة.
- ٧- د- العطشان السنوسي عبد الرحمن. (٢٠١١). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي جامعة العلوم المالية والمصرفية عمان الأردن.
- ٨- د- حسام الربيعي ٢٠١٩ قادة بلا سمات: نظرية السمات القيادية وأثرها في صناعة القرار
- ٩- راتب السعود ٢٠١٣ القيادة التربوية مفاهيم و افاق عمان صفاء للنشر والتوزيع
- ١٠- رفيقة حرشو: ٢٠١٣ اقتصاد وتسيير المؤسسة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر.
- ١١- روان عاف ٢٠١٥ أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين جامعة المسيلة الجزائر.
- ١٢- زاهد محمد ٢٠١١ الدارين السلوك التنظيمي دار المسيرة عمان الأردن.
- ١٣- سامر جلد ٢٠١٧ السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة دارأسامة للنشر والتوزيع الأردن.
- ١٤- سعدية علي عمار نافع: ٢٠١٥ القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات
- ١٥- شاهين نوال: ٢٠١٣ تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة منتوري قسنطينة
- ١٦- طافر مريم ٢٠١٨ بمجربك أحلام القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة جيجل.
- ١٧- عامر عوض: ٢٠١٨ السلوك التنظيمي الإداري دارأسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن.

١٨- العطشان السنوسي عبد الرحمن. (٢٠١١). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي

أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم المالية والمصرفية عمان الأردن.

١٩- قديري عائشة ٢٠١٦ العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين

مذكرة ماستر تخصص مراقبة.

٢٠- قرمشا وهيبة ٢٠١٥ علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى الفاعلين بالهيئات الرياضية

الجزائرية أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي جامعة الجزائر.

٢١- كيرد عمار: ٢٠١٥ تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة

ماجستير تخصص إدارة وأعمال البويرة.

٢٢- لطوالبه توفيق حامد. (٢٠٠٨). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية عمان الأردن.

المراجع الأجنبية المقترحة

- 1- Dessler, Gary, (1998), Human Resource Management, 7th.ed., Prentice-Hall, New
- 2- Durbin, A. I., (1990), Effectiveness Business Psychology, 3rd. ed., Prentice-Hall
- 3- Enders, A., (1997), Improving Research and Development Performance the Juran Way,
- 4- International, Englewood, U.S.A.
- 5- John Wiley & Sons, New York.
- 6- Robbins, Stephen P. (2007). Organizational Behaviors, 12th Ed., Upper Saddle, River, New Jersey, Prentice Hall International.
- 7- Sekaran, Uma. (2006). Research Methods for Business, 4th Ed., John Wily & Sons INC., N.Y York.

Abstract

The study aims to explain the role of leadership styles in achieving the strategic objectives of project management. A field study at the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) by defining the problem of the study and using the descriptive analytical approach to address the four hypotheses of the study using a questionnaire tool for a random sample of 100 SABIC employees who were selected from... Study community: The study reached the following most important results:

1- There is a positive correlation between leadership styles and administrative skills in project management leadership at the Saudi Basic Industries Corporation (SABIC).

2- 2- There is a significant correlation between the effect of leadership style in terms of its variables in building strategic technical capabilities for project management in a company

Based on the results of the study, the study reached the following most important recommendations:

1 .There must be a balance between the democratic style of management and the free style.

2 .The necessity of taking advantage of the advantages of the autocratic leadership style in maintaining work procedures and addressing the negative effects of the free leadership style in the work environment in project management at SABIC.

3 .Working to strengthen the democratic style because of its clear role in supporting and developing administrative performance and increasing its efficiency.

Opening words: leadership styles - strategic goals - project management

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Project Management



"

**The role of leadership styles in achieving the strategic
objectives of project management: A field study at the Saudi
Basic Industries Corporation (SABIC)**

Preparing students

- | | |
|--------------------------------------|------------------|
| 1 - Hayat Mohammad Aburadaha | 232000502 |
| 2 - Abdulmuin Saeed Alqahtani | 232001252 |
| 3 – Nuha Hassan Alosimi | 232002109 |

Advisor:

.Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2024-1445