

Everyone's Smart University

College of Management

Master of Management



***"The impact of leadership styles on achieving strategic goals -
Saudi Maritime Transport Company in Jeddah"***

Prepared by the student

Weqait Muhammad Abdullah Al-Weqait 213000676

Advisor:

Dr. Walid Suliman

2023

أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية – بالشركة
السعودية للنقل البحري بمحافضة جدة

*The impact of leadership styles on achieving strategic goals -
Saudi Maritime Transport Company in Jeddah*

اعداد الطالب

وقيت محمد عبد الله الوقيت 213000676

المشرف:

د. وليد سليمان

2023 م

شكر وتقدير

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

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

الامتنان لأستاذي الفاضل د. وليد سليمان

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 الجميع الذكية (ميد أوشن) وكل

العاملين بها

الشكر لكم جميعاً...

المستخلص

تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، واما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للشركة وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية كما هدفت إلى تحديد أثر هذه الأنماط على الاهداف إستراتيجية التغيير التنظيمي في تلك الشركة ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (150) إداريا وموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية من العاملين بالشركة السعودية للنقل البحري وقد تم استرجاع (100) استبانات أي بنسبة استرداد تساوي 67% وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار الفرضيات باستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الاهداف الاستراتيجية التغيير التنظيمي الشركة السعودية للنقل البحري في محافظة جدة.

وجود أكثر من نمط قيادي في تلك الشركات إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد.

أن استراتيجية التسهيل، هي الاستراتيجية الأكثر استخداما في هذه الشركات.

ومن اهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة:

ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل.

العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.

Abstract

Studying human behavior and trying to identify the most important factors affecting it is among the most important variables that guarantee the success of the administrative leader in his mission. In the end, it is measured by its results, which is one of the two things, either it is a bad leadership that wastes resources, disrupts interests, wastes competencies, and reduces goals so that nothing remains of the goals except what achieves the personal interests of the failed leader, or it is a successful leadership - representing the image of a successful leader - that invests in resources and develops competencies. And the highest level of efficiency was achieved in the performance of individuals to work as one team in order to ensure continuity and survival of the company, in light of intense competition and in an environment in which the only constant is change. It also aimed to determine the impact of these patterns on the strategic goals of organizational change in that company. To achieve these goals, the descriptive approach was used in preparing a questionnaire distributed to a sample consisting of (150) administrators and employees of the upper, middle and operational administrative levels of the employees of the Saudi Maritime Transport Company. (100) questionnaires, with a recovery rate equal to 67%, and after conducting the necessary statistical analysis and testing hypotheses using the descriptive approach, the study reached the following results:

There is a statistically significant effect of leadership styles on the strategic objectives of organizational change, the Saudi Maritime Transport Company in Jeddah Governorate

There is more than one leadership style in these companies, but the democratic leadership style prevails.

The facilitation strategy is the most used strategy in these companies.

Among the most important recommendations of the study:

The need to benefit from 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.

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

الفهرس

رقم الصفحة	البيان
1	الغلاف عنوان البحث
3	شكر وتقدير
4	المستخلص
6	فهرس محتويات البحث
8	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
9	1- مقدمة
9	2- مشكلة الدراسة
10	3- أهمية الدراسة
11	4- اهداف الدراسة
12	5- فروض الدراسة
13	6- منهجية الدراسة
14	7- حدود الدراسة
14	8- الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
21	1-المصطلحات والمفاهيم
24	2-أهمية القيادة
24	3-أنماط القيادة
28	4- خصائص القيادة المطلوب بناؤها ووظائفها:
32	5- نظريات القيادة الإدارية

35	المبحث الثاني
35	1- استراتيجيات الأعمال: تحقيق أهداف الشركة
36	2- نظريات الأداء الوظيفي والإداري
40	3- معايير وأهداف الأداء الوظيفي والإداري
42	4- النقاط الهامة في الفصل الثاني
43	الفصل الثالث: منهجية البحث
44	أولاً: تصميم الدراسة
44	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
45	ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة
46	رابعاً: أساليب التحليل
46	خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها
48	سادساً: أداة الدراسة:
49	القسم الأول: البيانات الشخصية
51	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
54	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
55	أولاً: مناقشة النتائج البيانات الشخصية
58	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
63	ثالثاً: الاستنتاجات
64	رابعاً: التوصيات الخاصة بالدراسة
65	خامساً: الخاتمة
66	خامساً: المراجع والمصادر
68	سادساً: الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) المقدمة
- (2) مشكلة الدراسة
- (3) أهمية الدراسة
- (4) أهداف الدراسة
- (5) فروض الدراسة
- (6) منهجية وأدوات الدراسة
- (7) حدود الدراسة
- (8) الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين فهي تتعلق بتوجيه جماعات العمل لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات من خلال الالتزام بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للشركة إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات كما يجب ان 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 المختلفة ولديها القدرة على الاستمرار والازدهار على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم ابداعهم وتحفيزهم او للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات واعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تنطلق نحو الرخاء الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أسس التراكمات المادية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الأفراد 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 و تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركة السعودية للنقل البحري في محافظة جدة محل الدراسة .

ثانياً: مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح الشركة بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة بها إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد

يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ان نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى أدائهم ويعد النمط القيادي من اهم شروط لتحسين الأداء بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل الشركات وأن النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها مسبقا.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

س1: ما هو أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركة السعودية للنقل البحري في محافظة جدة؟

من واقع علاقة الأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية وواقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في الشركة السعودية للنقل البحري في محافظة جدة وتحديد متطلبات تطبيق الأنماط القيادية لتطوير أداء القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركة السعودية للنقل البحري.

وينتق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1) ما هي أنماط القيادة الحديثة تعريفها ومزاياها وعيوبها؟
- 2) ما مدى تأثير النماذج القيادية على تحقيق استراتيجية الشركة؟
- 3) ما علاقة الأنماط القيادية بالقيادة الاستراتيجية؟
- 4) ما الفرق بين المهارات القيادية والمهارات الادارية؟

ثالثا- أهمية البحث

✚ إن اداء الافراد ما زال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون او من حيث النتائج وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده ومعالجته ويكمن هذا الخلل في أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة السعودية للنقل البحري ويمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية البحث بالآتي:

✓ محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة وانماطها على الرضا الوظيفي من اجل ضمان استمرارية بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافطة جدة.

✓ محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة للأنماط القيادية والاداء الوظيفي للعاملين.

✓ أهمية النمط القيادي بوصفه أسلوبا مهما في بناء القدرات الإستراتيجية للشركة محل الدراسة ورفع مستوى أدائها.

✓ بيان نوع النمط القيادي المعتمد في بناء القدرات الإستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

✓ ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي وتهيئة المناخ الذي يسهم في بناء القدرات الإستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

✚ أما على المستوى الميداني فتكمن أهمية البحث في محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها الشركة السعودية للنقل البحري بجدة في ضوء توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم به في بناء القدرات الإستراتيجية ذات تأثير على الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من تحسين في الأداء.

رابعا - أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق هدف تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث وتشخيصها وإظهارها على مستوى الشركة السعودية للنقل البحري ومعرفة محددات رفع الاداء في الشركة السعودية للنقل البحري الواجب على القادة الإداريون استخدامها وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالشركة الوطنية وضمان استمراريتهما العمل على تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء الشركة السعودية للنقل البحري بجده في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات العلمية بهذا الشأن.

وبتحديد أدق يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسة الآتية:

- اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية.

- وصف عناصر النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية المعتمدة في الشركة محل الدراسة وتشخيصها.
- الوقوف على طبيعة مهارات القيادة الاستراتيجية القائمة وانماطها لعينة البحث وتوضيح أنواعها.
- توضيح التفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين كل من مهارات القيادة وانماطها ودورها في تعظيم الرضا الوظيفي.

خامسا- فرضيات ومتغيرات الدراسة

تماشيا مع أهداف البحث واختبارا لنموذجه فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظه جدة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - وسنوات الخبرة في الوظيفة).

الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية

وبالنسبة إلى متغيرات الدراسة محل البحث فهي:

أولاً: - المتغير المستقل: أثر الأنماط القيادية.

ثانياً: - المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

ثالثاً: - المتغيرات الديموغرافية: (الجنس السن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة).

سادساً: منهجية وأدوات الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة وشمل ذلك نظريات الأنماط القيادية الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها التي توصلت لها هذه المدارس وكذلك عند دراسة الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة وعملية تقييمه وسبل تحسينه أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

✓ أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانياً.

إلى جانب ذلك فقد اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات إذروعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة وتمت صياغتها لتخدم أهداف البحث وفرضياته وبالأستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة.

اشتملت الاستبانة في تصميمها على ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول منها على المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين.
- وركز الجزء الثاني على مقاييس النمط القيادي (الديمقراطي الأوتوقراطي الحر).
- ويركز الجزء الثالث على الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء.

سابعاً - حدود الدراسة

أولاً: حدود مكانية: بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة.

ثانياً: حدود زمنية: شهر فبراير ومارس وأبريل لعام 2023 م.

ثالثاً: الحدود الديموغرافية: العاملين والموظفين بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة بمختلف مستوياتهم الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

ثامناً: الدراسات السابقة

قدمت عدة دراسات منها ما تناول القيادة وأخرى اهتمت طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية ومنها من جمعت بين المتغيرين يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال أنماط القيادة والأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كل من موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي في البيئات العربية والأجنبية إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها ومن خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وجد الباحث إنها تتطرق إلى موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والحكومية والقطاع الخاص وفي ما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

الدراسة الأولى

دراسة الشريف طلال أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال 2004 م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة) مؤسسات حكومية والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. وقام الدراسة

بتصميم استبانة بلغ عدد عينتها 342 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة.
- النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.
- تبين أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبه بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الدراسة 2

دراسة ناصر محمد إبراهيم المجمع: تحت عنوان "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية مذكرة لنيل شهادة ماجستير الرياض السعودية 2004 حيث تتلخص إشكالية الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات وتأثير ذلك على مردودية العاملين فيها. أما
- فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

- تمارس الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية الحر والديمقراطية لدى عينة المصانع الخاصة لمدينة الرياض.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية درجة النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسات.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطية في المؤسسات الخاصة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الحر في المؤسسات الخاصة.

- يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية.

المنهج المستخدم في الدراسة

حيث استخدم المنهج الوصفي وتشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الموجودة في المصانع بالرياض وهذه العينة عينة عشوائية تتكون من 1203 عاملاً مستعملين أدوات البحث الاستمارة.

ووصل إلى النتائج التالية:

- وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة وأوضح أن النمط القيادي السائد هو الديمقراطي يليه الأوتوقراطي والحر.
- لا يوجد أثر للتفاعل على الخبرة ونوع المؤهل على مستوى النمو المهني.

الدراسة 3

دراسة الشمري 1410 (تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بالدمام): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة القيادية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة الدمام. وأظهرت الدراسة أن القيادة الفاعلة لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية مفتقدة وأن النمط القيادي السائد هو الاهتمام بالعمل وقد تم استخدام اختبار القيادة التربوية لقياس القدرة على القيادة ومقياس السمات الشخصية للتعرف على سمات المديرات ومقياس فيفر لتحديد النمط القيادي.

الدراسة 4

دراسة الأغبري 1998 (الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية

السعودية باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة ونمط التفويض كمساند أول هي الأنماط القيادية التي يمارسها عينة من مديري ووكلاء هذه المدارس.

5. دراسة الصباطوح

1997 (النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية): هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي لرؤساء الأقسام وتأثيره على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون كلا البعدين البعد الوظيفي والبعد الإنساني إلا أنهم يميلون إلى ممارسة جميع عناصر البعد الإنساني في حين لا يمارسون جميع عناصر البعد الوظيفي مما كان له الأثر في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. كما وجد أن لمتغيري السن والخبرة أثرا على النمط القيادي الممارس.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: 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.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يلاحظ على معظم نتائج الدراسات السابقة أنها تشير إلى وجود تأثير لنوع الجنس على نمط القيادة. إلا أن هذا التأثير كان أكثر وضوحاً في الدراسات الأجنبية عنها في الدراسات العربية. فالذكور في البيئة الغربية يميلون إلى ممارسة القيادة فوق الجماعة أما الإناث فيميلن إلى ممارسة القيادة مع الجماعة وقد يرجع سبب عدم وضوح أثر عامل الجنس على نمط القيادة في البيئة العربية إلى قلة الدراسات التي بُحثت في هذا الموضوع وإن كان الاتجاه

العام يميل إلى عكس الوضع في الدول الغربية فالذكور في البيئة العربية يميلون إلى ممارسة القيادة مع الجماعة بينما الإناث تميل إلى ممارسة القيادة فوق الجماعة. إلا أننا لا نستطيع تعميم ذلك فهذا يحتاج إلى المزيد من الدراسات وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التوصل إليه.

- الاتفاق على أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط المفضل لدى العاملين.
- تأثير الأنماط القيادية على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- ضرورة تكريس النمط الديمقراطي وذلك من خلال الاهتمام بإفساح المدراء المجال للمرؤوسين لإبداء وجهة نظرهم وتفويض المدراء لبعض سلطاتهم للمرؤوسين.
- العمل على نشر الطابع الديمقراطي في مفهوم القيادة بمعنى أننا بحاجة إلى جعل القيادة مناسبة للجميع ومن كافة التخصصات وباختلاف الأعمار والزمان.
- أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين.

ثالثاً: نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على أثر اختلاف نوع الجنس على النمط القيادي الممارس في التعليم العالي السعودي مقارنة بالتعليم العالي في البيئة الغربية. كما أنها من الدراسات القليلة التي تهتم بتحليل النمط القيادي الممارس بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة. فمعظم الدراسات العربية تركز على تحليل النمط القيادي للذكور دون الإناث في التعليم العالي. هذا بالإضافة إلى تناولها لمفهومين جديدين لأنماط القيادة لم يتم التطرق لهما في المراجع العربية وهما القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة.

- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول الدور القيادي تعزي إلى متغيرات (الحالة الاجتماع – الدرجة الوظيفية - سنوات).

❖ أن الخصائص الشخصية لا يوجد لها تأثير على العلاقة بين النمط القيادي وضغط العمل.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- دراسة تختص بدراسة الأنماط القيادية بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة.
- مجتمع الدراسة هي نفسها عينة الدراسة وهم مديري الأقسام والموظفين الإداريين بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة.
- عدم تحديد جنس واحد للدراسة وعدم اخذه هذا الفرق بين الذكور والاناث في مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1-المصطلحات والمفاهيم.

2-أهمية القيادة.

3-أنماط القيادة.

4- خصائص القيادة المطلوب بناؤها ووظائفها.

5- نظريات القيادة الإدارية.

المبحث الثاني

1-استراتيجيات الأعمال: تحقيق أهداف الشركة.

2-نظريات الأداء الوظيفي والإداري.

3-معايير وأهداف الأداء الوظيفي والإداري.

4- النقاط الهامة في الفصل الثاني.

المفاهيم والمصطلحات

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.

النمط القيادي:

هو مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالبا ما يستخدمها القائد الأكاديمي للتأثير في نشاطات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الوظيفي:

وهو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوط بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعمل بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

النمط القيادي:

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 او والتدخل 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 ففتح 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 دورا أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها يذكر في تسيير شؤون المجموعة.

القيادة:

أن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحث اهم على العمل باختيارهم.

ومن خلال التعريف السابق فإنه يمكن يعرفها إجرائيا بأنها " قدرة القادة الإداريين في إدارات الشركة السعودية للنقل البحري بمحافظه جده على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيها يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولا 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 يدعون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغباتهم 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 تقترب 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 (1985) أنه ينظر إلى مفهوم القيادة كما ينظر لمفهوم القوة باعتبار أن مفهوم القيادة عملية متعلقة بالتأثير على نشاطات الجماعة وأن القوة هي قدرة تأثير كامنة 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.

2- أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من تأثيراتها المهمة في كافة عناصر بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظته جده 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 الى نتائج ملموسة.
- القيادة تزيد من فاعلية العنصر البشري من موظفين واداريين.
- للقيادة دور كبير في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة.
- بدون القيادة المناسبة والكفؤ فلن يكون هناك تقدم في المدى البعيد.
- القيادة هي التي تتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وتستفيد منها.

3- أنماط القيادة

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

أولا: 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 او النمط الفردي او النمط الأمر او النمط الديكتاتوري) وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفا 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 والتدمير 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:

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

ثانياً: النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك 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:

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

عيوب النمط الديمقراطي:

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

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 الفوضاوي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

خصائص النمط الفوضاوي - الحر:

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

-العوامل المؤثرة على القيادة

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

- ثقافة المنظمة.
- وحدة الفريق.
- أسلوب القائد في القيادة.
- ثقافة الفريق صفات وشخصيات المرؤوسين.
- وضوح الهدف والرؤيا من قبل الإدارة العليا.
- تعاون الفريق.
- عدد القادة المتواجدين في نفس بيئة العمل.

- هيكل المنظمة وسياساتها ولوائحها التنظيمية.
- مدى وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة ككل ولل فريق نفسه.
- مدى توافر العلم والخبرة الفنية والإدارية لدى قائد الفريق وأعضاء الفريق.
- مدى توافر مهارات الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها.
- نوع المهام ونوع الحافز وجماعة العمل.

4- خصائص القيادة المطلوب بناؤها ووظائفها:

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

وتشمل الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:

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

- القدرة على التمييز وتكون في المستوى العقلي الفطري.
- الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح يطلق عليه الرؤية الشاملة.

وظائف القيادة:

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

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

- 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: ومصادرها الخوف ومتصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم طاعته لرئيسه سيترتب عليه عقاب من قبل الرئيس سواء أكان عقاب ماديا أو معنويا.
- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب 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 لامتتع 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.

- صفات القائد الناجح

- لقد تعددت صفات القائد فمنهم من يرى أنها تتمثل فيما يلي:
- ✓ الإمام بالأصول العلمية للإدارة وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- ✓ الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- ✓ الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أي كان نوع هذا العمل.
- ✓ أن يكون ديمقراطي وألا يستقل أو يتخذ قرارات لوحده بل يشرك معه من يراهم ذوي خبرة.
- ✓ الاعتماد على الحقائق ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قرارات كاذبة.
- ✓ الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأشياء فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- ✓ تتمثل في طريقة أدائه مع الأتباع حينما يدرب ينصح ويعتمد على الثقة وحسن النية ويفجره في أتباعه الحماسة وأن يتكلم بصيغة ويقول: نحن وأنتم.
- ✓ ويتمتع بالقدرة العالية لحل المشكلات سيستشير ويطلب النصيحة وأن يجعل العمل كأنه مباراة ومهتم بإشباع حاجات الجماعة.

5- 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:

أ. 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.

ب. 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 الجسمية.
- ✓ السمات المعرفية " الذكاء الثقافية استشراف المستقبل.
- ✓ السمات الاجتماعية " فن التعامل كسب الآخرين حسن الاتصال.
- ✓ السمات الانفعالية " كالتضج الانفعالي وضبط النفس.
- ✓ السمات الشكلية " جمال المظهر الذوق العام.

ثانيا: نظرية السلوك:

هي المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة ومنه فالفرضية 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 الديمقراطي - يميل إلى غير الأول فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات.
- ✓ الأسلوب الحر دعه يعمل - يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

ثالثا: 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:

- 1 - علاقة القائد بمرؤوسيه: تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل.
 - 2- هيكله الوظيفية: يقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف.
 - 3- 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: النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة

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.

ثالثاً: المدخل التكاملية في القيادة:

يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها بعضاً ولا بد من أخذها جميعاً بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها واختيار

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.

رابعاً: 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 مؤخراً 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.

المبحث الثاني

1- استراتيجيات الأعمال: تحقيق أهداف الشركة

إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال التأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المخططة للشركة وحيث أن أهداف المرؤوسين أهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها يجعل تحقيق أيها منا يساعد في تحقيق الأخرى وإن أهداف المؤسسة تتمثل في: الهدف القانوني الهدف الوظيفي الهدف الفني الهدف الربحي الهدف الشخصي الهدف العام وهي أهداف متنوعة. أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين فتبرر أهميتها عندما توجد التجمعات إضافية إلى الأهداف الشخصية لكل مرؤوس. وهنا يبرر تعقد مهمة القائد التي تمكن في دفع الموظف أو المرؤوس إلى تقديم مصلحة المؤسسة علي مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات الغير الرسمية للوصول إلى أهداف تحقيقها في إطار أهداف التنظيم. لكن في الغالب يسعى القائد إلى توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية إشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي. وعليه يمكن القول إن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم.:

- مفهوم القدرات الاستراتيجية وأبعادها

١. مفهوم القدرات الاستراتيجية

ظهر الاهتمام مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين بمفاهيم حديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية وكان من أهمها مفهوم القدرات الإستراتيجية التي تعد المساعد والمحرك الأساسي لمنظمات الأعمال في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وإنجاز الأهداف وتحقيق المزايا التنافسية وفي إطار ذلك ظهرت مفاهيم مشابهة ومرادفة لمفهوم القدرات الإستراتيجية.

وهذه المفاهيم تتمثل بالمقدرة أو الكفاءة الجوهرية والتي تعد الخطوة السابقة لفهم المنظمة لقدراتها الإستراتيجية.

2-أبعاد القدرات الإستراتيجية

تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن المصادر التي تتمكن خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي لذلك نجدها في تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموارد المختلفة بأحجام كبيرة فضلاً عن استخدامها للمعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقانة التي تمكنها من بناء القدرات الإستراتيجية ومن ثم التكيف مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها من هنا نشأ اهتمام المنظمات ببناء القدرات الإستراتيجية والاهتمام بأبعادها بعد أن اكتشفت هذه المنظمات أن بقاءها مرهون بامتلاكها للقدرات الإستراتيجية المستندة إلى مجموعة أبعاد تضمن من خلالها الحد من قدرات المنافسين على تقليدها والبقاء منافساً مستنداً على القدرات في إطار البيئة ذات التنافسية المتزايدة والمتصاعدة.

2-نظريات الأداء الوظيفي والاداري

تعددت النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1- نظريات المدرسة الكلاسيكية:

نظرت للإنسان نظرة سلبية محدودة واعتبرته كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الجور والحوافز المادية فقط نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية اعتبرت أن أعمال

المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية رأت أن هناك أسلوباً آمثلاً لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً وتشمل على عدة نظريات:

1- نظرية الإدارة العلمية

- ✓ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية.
- ✓ تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل عادل.
- ✓ تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- ✓ اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.
- ✓ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية لتحقيق الأهداف.

2- نظرية المبادئ الإدارية:

ترتكز على أربعة عشر مبدأً عالمياً يمكن تعليمها بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جده هي:

تقسيم العمل - السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية) - الانضباط - وحدة الأمر - وحدة التوجيه - خضوع المصلحة العامة - مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماتهم - المركزية - التسلسل الهرمي تدرج السلطة - الترتيب والنظام - العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة المبادأة - روح الفريق.

3- النظرية البيروقراطية:

كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدال من المحابة والمحسوبية.

2- نظريات المدرسة السلوكية:

لقد ركزت على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى:

حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على الحوافز والمكافآت غير المادية وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها ومالها من أثر على تحسين أداء الموظف.

ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وأغفلت تأثير التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك الموظف داخل المنظمة.

نظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو.

وضع برنامج منظم لدوافع العمال بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة لهم في مختلف المراحل مما يوفر الجو الملائم لإشباعها وذلك لأن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحسين نوعية الأداء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية.

نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل ولتحقيق ذلك يقترح هيرزبرغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

أهمية الأداء الوظيفي

ويقصد بالأداء الإداري الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن مدي كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها.

اهمية إستراتيجية:

يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

اهمية تنمية:

والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين

يتأثر الأداء الإداري للعاملين بالعديد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بشخصية العاملين أنه يتأثر بجملة من العوامل أهمها:

- ✓ العوامل الفنية التي تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.
- ✓ العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية.
- ✓ كما تشمل الرغبة في العمل خصائص العمل والرقابة الفعلية ونظام الأجور والحوافز.
- ✓ والخصائص الديموغرافية مثل: الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمركز الوظيفي.

أنواع وعناصر الأداء الإداري

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظته جده وقد تم الاتجاه منا للتعرف علي عناصر او مكونات الاداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الاداء الاداري للعاملين بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظته جده حيث يعتبر عناصر الاداء الاداري هي المكونات الاساسية للعملية الادارية وهي الأداء المعياري والأداء الفعلي والأداء الفردي والأداء الجماعي فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية.

وهناك شبه عام بأنه يتضمن أربعة عناصر وهذه العناصر هي:

التخطيط – التنظيم – التوجيه – المتابعة.

3-معايير واهداف الأداء الوظيفي والإداري

يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف وتنقسم إلى الأنواع التالية (المعايير الإنسانية والشخصية والمهنية والكمية والنوعية والسلوكية) التي تعمل على تحقيق اهداف الأداء الوظيفي ما يلي:

- تقديم الخدمات اللوجستية بصورة منتظمة مع تحقيق الأهداف بجودة.
- مرونة الشركة بما يسمح بتعديل عملياتها وهياكلها بأقل تأثير على النظام.
- التوافق بين ثقافة الشركة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي.
- أن تستفيد الشركة من الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للتغيرات.
- تمتع العاملين بمستوي التزام داخلي عال ودافعية نحو العمل.
- أن يتوافر للعاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم.
- إتاحة الفرصة للعاملين ومنحهم الاستقلالية لأداء وظائفهم بصورة جيدة.
- إتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين المدير والعاملين بصورة مستمرة.
- توفير مناخ إيجابي يساعد على ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة.
- تشكيل فرق عمل لمعالجة القضايا الملحة بدلا القرارات البطيئة.

تقييم الأداء الوظيفي

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناء على مسؤوليات وظيفته. يتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة التي يحققها الموظف عن طريق طريقة التقييم الإدارة بالهدف ويتم حسابها كالتالي:-

- تحديد الهدف الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي للموظف الإداري.
- تحديد معايير التقييم المستخدمة.
- إعداد أسئلة التقييم للموظفين الإداريين بالشركة.

- حساب نتائج تقييم الأداء الوظيفي لكل موظف.
- تعيين نقاط القوة ونقاط الضعف بأداء الموظف الإداري بالشركة.
- تحديد أهداف واقعية للموظفين وخطوات تحقيقها.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي والإداري

- ❖ التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل.
- ❖ الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب حيث يكافأ المجتهد في عمله ويتم توجيه نصح للمقصر.
- ❖ دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال.
- ❖ التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات.
- ❖ المهنية والوظيفية والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال.
- ❖ إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا او سنويا لتحديد الحاجات المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى العاملة وها ما يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية.

معوقات تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء ليست عملية سهلة بل عملية معقدة ولذلك يجب التخطيط السليم لكي نحصل على النتائج المرجوة ومن بين الصعوبات في تقييم الأداء ما يلي:

- تأثر القائم بالتقييم ببعض صفات وخصائص الموظف المراد تقويمه.
- الميل إلى التعامل أو التشدد لدى القائم بالتقييم نتيجة الغرور.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط.
- عدم ربط التقييم بمجالات وألويات تحسين الأداء.
- التحيزات الشخصية سواء كانت الانجذاب أو النفور نحو أفراد معينين.
- التقييم العشوائي وذلك لإبعاد شبهة التحيز.
- عدم وجود الخبرة في عملية التقييم للجهل بها.

- عزل عملية التقييم عن باقي عناصر الإدارة.
- العوامل كالأقدمية والسن تؤدي إلى الخروج عن نظام التقييم.

4- النقاط الهامة في 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 بالإنتاج 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 بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافضة جده 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 بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافضة جده نستطيع معرفة كفاءتهم في عملهم والحكم علي سلوكهم وتصرفاتهم في اثناء أدائهم لغرض تجاوز العقبات والاختافات التي يمكن ان تتعرض لها تلك الشركة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً: تصميم الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

رابعاً: أساليب التحليل

خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها

سادساً: أداة الدراسة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الأنماط القيادية في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

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 اعتماداً 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:

1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد أربعة أنواع من مصادر جمع البيانات هي الملاحظة والاستبيان والمصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا 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 كثب 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 في حساب مقاييس التربة المركزية والتشتت والالتواء والتفليطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية المتقدمة وسوف يستخدم بعضها في الدراسة الحالية.

ويستخدم في منهجية البحث بعض الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي
2- الانحراف المعياري
3- الوسط الحسابي
4- 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 السعودي للنقل البحري بمحافظه جدة 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 للشركة السعودية للنقل البحري.

- مجتمع الدراسة: -التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أفراد الكادر الإداري والكوادر المساندة لها من المستويات الإدارية العليا والوسطى والإدارات التشغيلية في الشركة تأسست الشركة في عام 1978 العام الذي صدر فيه المرسوم الملكي لتأسيس البحري كشركة عامة. وقد عرفت شركة البحري في البداية باسم الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري (NSCSA) إذ يمتلك صندوق الاستثمارات العامة (PIF) قيمة 22.55% من أسهمها بينما تمتلك شركة أرامكو السعودية للتطوير (SADCO) قيمة 20% من أسهمها و57.45% من الأسهم مُدرجة في سوق الأسهم السعودية (تداول).

- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من فئتين وذلك على النحو التالي:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في الشركة السعودية للنقل البحري بعدد حوالي 40 افراد من عينة الدراسة وعد كبير من الإدارة الوسطى حوالي 40% من عينة الدراسة والإدارة الفنية 10% من العينة وكان 10 من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية في الشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جده في المملكة العربية السعودية والبالغ عدد موظفيها حوالي 1500 عامل داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 150 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبيانا و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 67 % من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	150	120	10	20	100

النسب	%100	%80	%6.67	%13.33	%67
-------	------	-----	-------	--------	-----

سادسا. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة إثر الانماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية – بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة والعاملين فيها من كل المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في الشركة السعودية للنقل البحري في المملكة العربية السعودية 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 للنقل البحري بمحافظة جدة في تطوير أداء العاملين.

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

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

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في إثر الانماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة وتكون أربع فرضيات رئيسية.

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة

الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن

المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة)

الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	85	%85
عدد الاناث	15	%15
الإجمالي	100	%100

2. توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	10	%10
من 25 الي 35 سنة	10	%40
من 36 الي 45 سنة	40	%40
أكثر من 45 سنة	40	%15
الاجمالي	100	%100

3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	10	%10
من 5 الي اقل من 10 سنة	15	%15
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	%25
من 15 الي اقل من 20 سنة	25	%25
من 20 سنة فأكثر	25	%52
الاجمالي	100	%100

4. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	10	%10
دبلوم متوسط	15	%15
جامعي	50	%50
فوق الجامعي	25	%25
الاجمالي	100	%100

5. توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	50	%50
إدارة متوسطة	25	%25

إدارة فينة	20	%20
إدارة تشغيلية	5	%5
الاجمالي	100	%100

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية –
بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة وتكون أربع محاور رئيسية.

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل
البحري بمحافظة جدة.

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

الفرضية الثانية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي 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

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	العبارة	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
2	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

12	16	0	36	36	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	4
4	8	16	24	48	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل	5

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية

م	العبارة	مستوي الموافقة			
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1	المعرفة الفنية للقادة ودورها في بناء القيمة والقدرة الاستراتيجية	40	28	10	12
2	تفويض القائد بعض من صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل والارتقاء بمهام العمل.	32	40	8	12
3	مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدى الرغبة للقيام بأية مهام إضافية للعاملين داخل الشركة	30	28	14	16
4	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	30	34	16	8
5	لرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل	35	33	10	12

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

اولا: مناقشة النتائج البيانات الشخصية

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

ثالثا: الاستنتاجات

رابعا: التوصيات الخاصة بالدارسة

خامسا: الخاتمة

خامسا: المراجع والمصادر

سادسا: الملاحق

اولا: مناقشة النتائج البيانات الشخصية

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على إثر الانماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة في أداء العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان.

التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	85	85%
عدد الاناث	15	15%
الإجمالي	100	100%

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص ونسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث ونسبة مقدارها (15%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للنقل البحري بجده.

توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	10	10%
من 25 الي 35 سنة	10	40%
من 35 الي 45 سنة	40	40%

أكثر من 45 سنة	40	15%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 35 سنة وأكثر حيث بلغ عددهم (80) بنسبة مقدارها (80%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 وقل بنسبه 20% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأكبر عمرا.

توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	10	10%
من 5 الي اقل من 10 سنة	15	15%
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	25%
من 15 الي اقل من 20 سنة	25	25%
من 20 سنة فأكثر	25	52%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (75) فرد وبنسبة (75%) تلتها عدد سنوات الخبرة الأقل من 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع تلك الاعمار والخبرات

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	10	10%

دبلوم متوسط	15	15%
جامعي	50	50%
فوق الجامعي	25	25%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (25%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع تلك المؤهلات

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	50	50%
إدارة متوسطة	25	25%
إدارة فنية	20	20%
إدارة تشغيلية	5	5%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الإدارة العليا حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الإدارة المتوسطة ونسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة التشغيلية بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الفنية والتي بلغ عدد أفرادها (20) ونسبة مقدارها (20%) وذلك لموضوع الدراسة الخاص بالأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع تلك الوظائف والخبرات.

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية –
بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة وتكون أربع محاور رئيسية.

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل
البحري بمحافظة جدة.

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
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
	الانحراف المعياري	8.4	3.4	6.4	7.3	3.3
	الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 32 الي 14 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.4 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 14 وانحراف معيار 3.3 وبنسبة 14% وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

الفرضية الثانية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي 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 القيادة الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن - المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 ونسبة 39% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معيار 6.5 ونسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس السن - المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في الوظيفة) من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً 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

2	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 بيني 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) في الشركة السعودية للنقل البحري بجدده إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 ونسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 ونسبة 11% 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) في الشركة السعودية للنقل البحري بجدده من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية في الشرة السعودية للنقل البحري بجده.

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 لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية للعاملين	30	28	14	16	12
4	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم	30	34	16	8	14
5	لرقابة 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 النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية في الشرة السعودية للنقل البحري بجده في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 الى 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 ونسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 ونسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية في الشرة السعودية للنقل البحري بجده من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

ثالثاً: الاستنتاجات

١. إن سعي المنظمات إلى تحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهوناً 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.

٢. أفرزت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) وبين بناء القدرات الإستراتيجية وأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدمة).

٣. تبين تأثير الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي والمتساهل) في بناء القدرات الإستراتيجية ومكوناتها المعرفة الفنية لبناء القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدم.

٤. أفرزت نتائج التحليل تبانياً في شدة تأثير الأنماط القيادية في بناء القدرات الإستراتيجية حيث ظهر النمط الديمقراطي متصديراً الترتيب من حيث قوة التأثير يليه النمط الأوتوقراطي.

رابعاً: التوصيات الخاصة بالدارسة

توصي الدراسة بما يلي:

زيادة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر الإدارية ممن يمارسون أدورا قيادية في الجهة الإدارية حيث كشفت النتائج أن قلة الحوافز المادية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالشركة السعودية للنقل البحري التوعية المستمرة حول أهمية العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية ودور فرق العمل في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة حيث بينت النتائج أن ضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية من الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية في ممارسة القيادة بالشركة السعودية للنقل البحري بمحافظته جده.

1. أن يتم التوازن ما بين النمط الديمقراطي في أسلوب الإدارة والنمط الحر.
2. ضرورة الاستفادة من مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي في المحافظة على إجراءات العمل ومعالجة الآثار السلبية لنمط القيادة الحر في بيئة العمل.
3. العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لما له من دور واضح في دعم وتنمية الأداء الإداري وزيادة كفاءته.
4. العمل على دعم أنماط القيادة الإدارية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والمسميات الوظيفية.
5. تعزيز الاتجاهات بدور أنماط القيادة لدى كافة موظفي الشركة السعودية للنقل البحري بحده بغض النظر عن مستواهم التعليمي.
6. الاستفادة من المناخ الديمقراطي الإداري السائد وتوجيه الجهود نحو تنمية وتطوير أداء بما يحقق الكفاءة الإدارية المرجوة.
7. الاستفادة من مخرجات نظام الحوافز والترقيات على أن يتم تطويره واعتماده كركيزة أساسية في التقييم والتطوير الإداري.
8. الاستفادة من وجود معايير لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة والفرد.
9. إدراك موظفي الشركة السعودية للنقل البحري بحده لمهامهم لوظيفة يجب استغلالها في ترقيات أصحاب المهارات والمعارف للصنوف القيادية.
10. يجب أن يقتصر دور المدير في النمط الأوتوقراطي على الالتزام بتطبيق القوانين.

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

خامسا: الخاتمة

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة وبيان الأثر بين اعتماد الشركة السعودية للنقل البحري بجدة للأنماط القيادية في بناء القدرات الاستراتيجية بالتطابق على عينة من العاملين في الشركة من كافة المستويات الإدارية منطلقا من مخطط افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات النمط القيادي والقدرات الإستراتيجية واسترشادا بهذا المخطط اعتمادا على ما تقدم فإن موضوعي النمط القيادي والقدرات الاستراتيجية يستحقان البحث لأهميتهما في تطوير منظماتنا وجعلها باقية في دائرة المنافسة الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات النمط القيادي وعلاقتها ببناء القدرات الاستراتيجية في عينة مختارة من ان 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 من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم وهو ما يساعد في تطوير مسارهم الوظيفي. من خلال النتائج المنوه أعلاه يمكن الخروج بمجموعة من التوجيهات نذكر منها:

✓ تشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر بغرض إثارة الجانب الإبداعي لديهم.

✓ مرونة القرارات باستخدام الخبرة المهنية للقائد.

✓ الاهتمام بعمليات التدريب.

✓ توفير فرص عادلة أمام الموظفين للترقية.

✓ الاعتراف بمجهود الموظف والنقاش معه حول تطوير ذاته.

المراجع والمصادر

- (1) أبا حسين شذى، السبيعي عبيد. 2020م درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- (2) احمد بن مرسل 2013 مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
- (3) برباح محمد الأمين 2016م تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- (4) د - وهيبة مقدم 2020 الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة.
- (5) د- العطشان السنوسي عبد الرحمن. (2011). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي جامعة العلوم المالية والمصرفية عمان الأردن.
- (6) د- حسام الربيعي 2019 قادة بلا سمات: نظرية السمات القيادية وأثرها في صناعة القرار
- (7) د. سيد فتحي الويشي 2013 الاساليب القيادية للموارد البشرية (الاخلاق الإدارية
- (8) دانيال جولمان القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج ترجمة عثمان الجيلالي.
- (9) دوسري صالح 2017م تطوير أداء القيادات الإدارية كليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية.
- (10) ربيع محمد 2017مدرجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث جامعة الأزهر.
- (11) زهير ثابت 2001م كيف تقييم آداب الشركات والعاملين القاهرة.
- (12) سهيلة محمد عباس علي حسين علي 2003م إدارة الموارد البشرية عمان.
- (13) شيخ التجاني مدثر حمادي 2015م "أثر الدوافع على أداء العاملين".
- (14) صلاح الدين محمد عبد الباقي 2008م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.
- (15) عبد الرحمن محمد عيساوي 2003م علم النفس والإنتاج دار المعرفة الجامعية مصر.
- (16) عبد السلام أبو قحف 2002م أساسيات التنظيم والإدارة الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية مصر.
- (17) عطشان السنوسي عبد الرحمن. (2011). أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي
- (18) علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري
- (19) علاء محمد سيد قنديل 2010م القيادة الادارية وادارة الابتكار الأردن.

(20) فاطمة البشر 2016م واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة بجامعة الامام محمد بن

سعود.

(21) مثلوثي- بشير احمد سعيد 2014م الرياض السعودية.

(22) نمر سعود بن محمد وآخرون 2006م الإدارة العامة: الأسس والوظائف الرياض.

(23) نواف كنعان 2002م القيادة الإدارية مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن.

(24) وليد حميد رشيد الأميري 2016م تقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.

الملاحق



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

الاستبانة

استبيان إثر الانماط القيادية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشركة السعودية للنقل

البحري بمحافظة جدة

البيانات الشخصية

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		
المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم
	أخرى	بكالوريوس	أخرى	

البيانات الوظيفية

الإدارة - القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات الي 10 سنوات	أكبر من 20 سنة
من 11 الي 15 سنة	من 15 الي 20 سنة	

يطلب الباحث منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تشكل رافدا مهما في إتمام هذه الدراسة
لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية من خلال تعبئة هذه الاستبانة والإجابة الدقيقة على الأسئلة حتى يمكن
الاعتماد عليها ويمكن تعميمها داخل الشركة السعودية للنقل البحري بمحافظة جدة.

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى بالشركة السعودية للنقل
البحري بمحافظة جدة.

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					
2	اسلوب الرقابة الذي يتبعه رئيسك لمتابعة أدائك لعملك.					
3	يجتمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعني على البقاء والاستمرار في الشركة					
4	مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات الموظفين.					
5	يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لشركتي.					

الفرضية الثانية هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادرية على الاداء الوظيفي 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					
2	معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل.					
3	لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل					
4	إتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي.					
5	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي					

الفرضية الثالثة:

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

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
2	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
3	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال					
4	فرصتي في الترقيّة والتقدم ممكنة					

5	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل				
---	--	--	--	--	--

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين تأثير النمط القيادي بدلالة متغيراته في بناء القدرات الإستراتيجية الفنية.

م	العبارة	مستوي الموافقة			
	درجة موافقتك عن	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1	المعرفة الفنية للقادة ودورها في بناء القيمة والقدرة الاستراتيجية				
2	تفويض القائد بعض من صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل الارتقاء بمهام العمل.				
3	مرونة القائد في تطبيق القوانين والتعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية للعاملين داخل الشركة				
4	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم				
5	لرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل				

الخلاصة

بشكل عام ما درجة موافقتك عن العمل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا

1-..... ما هي الأسباب التي جعلتك تختار اجابتك؟

2-.....

3-.....

4-.....

5-.....

شكرا لحسن تعاونكم معنا.....