

الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي

بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بالمملكة العربية السعودية

إعداد :

الطالب/ تركي احمد المطيري

الرقم الأكاديمي / ٢٤١٠٠٢١٢٤

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

**Modern Trends in Administrative Leadership and Their Impact
on Strategic Planning**

Prepared by: Turki Ahmed Almutairi
Academic number: 241002124

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan
Dr. Fayez Jarad

Year: 2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن ، حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي

ملك للجامعة ، ولا يجوز استخدامها و إعادة توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن

الباحث

المستخلص

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أثر الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي، والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي ، بالإضافة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية للتغلب على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بتوزيع عدد (١٤٠) استبانته على جميع المستهدفين وتم استرداد عدد (١٢٩) استبانة ، اى بنسبة تجاوزت (٩٢.١ %) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر إيجابي معنوي وذو دلالة إحصائية لزيادة مستوى المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية ، توجد علاقة طردية وذات أثر معنوي بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي ، أن (٧٤%) من العوامل التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي بالشركة تعزى إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الإتجاهات الحديثة ، القيادة الإدارية. مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية ، التخطيط الإستراتيجي، شركات تكنولوجيا المعلومات

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبنا من فضله العلم نوراً نهتدي به، وأعاننا على بذل الجهد والسعي في طلبه،

والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم

لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان

إيمانكم

بقدراتي مصدراً للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا

البحث.

فهرص المحتويات

أ	 حقوق الطباعة
ب	 المستخلص
ج	 الشكر والتقدير
د	 فهرس المحتويات
هـ	 قائمة الجداول
و	 قائمة الاشكال
ط	 فهرس الملاحق
ي	 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: المدخل العامة للدراسة

١	 مقدمة
٢	 مشكلة الدراسة
٣	 اهمية الدراسة
٤	 أهداف الدراسة
٥	 تساؤلات الدراسة
٥	 فرضيات الدراسة

٦	 منهجية الدراسة
٦	 حدود الدراسة
٧	 هيكل الدراسة
٨	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
٨	 مقدمة
٨	 الدراسات السابقة
١٣	 التعقيب على الدراسات السابقة
١٤	 الإطار النظري
١٤	 المبحث الأول: القيادة الإدارية
٢٥	 المبحث الثاني : الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية
٣٢	 المبحث الثالث : التخطيط الاستراتيجي
٤٤	 علاقة الإتجاهات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي
٥٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٥٢	 مقدمة
٥٢	 منهج الدراسة
٥٢	 مجتمع وعينة الدراسة

٥٣	اداة الدراسة
٥٥	صدق أداة الدراسة
٥٧	ثبات الاستبانة
٥٨	إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:
٥٩	المعالجة والأدوات الإحصائية المستخدمة
٦١	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
٦١	مقدمة
٦١	أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
٦٦	ثانياً: تحليل محاور الدراسة
٧٤	ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة
٨٢	النتائج
٨٤	التوصيات
٨٥	المقترحات
٨٦	المراجع
٨٦	مراجع الدراسة العربية
٨٩	مراجع الدراسة الاجنبية

٩٠	الملاحق
٩٧	Abstract
٩٨	The Title

قائمة الجداول

جدول رقم (٢-١)	يوضح الإطار الإرشادي لصياغة الخطة الإستراتيجية.....	40
جدول رقم (٤-١)	توزيع محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها النهائية.....	٥٣
جدول رقم (٤-٢)	توضيح مقياس ليكرت.....	٥٣
جدول رقم (٤-٣)	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور.....	٥٤
جدول رقم (٤-٤)	نتائج معامل ثبات في الاستبانة عن طريق معادلة الفا - كرونباخ.....	٥٦
جدول رقم (٤-٥)	التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر.....	٦٠
جدول رقم (٤-٦)	التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل التعليمى.....	٦١
جدول رقم (٤-٧)	التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المهنة.....	٦٣
جدول رقم (٤-٨)	توزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة.....	٦٤
جدول رقم (٤-٩)	المتوسطات الحسابية نحو مدي تطبيق الاتجاهات الحديثة.....	٦٥
جدول رقم (٤-١٠)	المتوسطات الحسابية نحو التخطيط الاستراتيجي بالشركة.....	٦٨
جدول رقم (٤-١١)	المتوسطات الحسابية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة.....	٧١
جدول رقم (٤-١٢)	نتائج احبار دور الاتجاهات الحديثة يحسن من أداء القيادات الإدارية.....	٧٣
جدول رقم (4-13)	علاقة الارتباط بين متغيرات الفرضية.....	٧٥
جدول رقم (4-14)	معاملات الانحدار	٧٦
جدول رقم (4-15)	نتائج احبار دور للاتجاهات الحديثة في التغلب على معوقات.....	٧٧
جدول رقم (4-16)	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA).....	٧٩

قائمة الاشكال

١٩	 صفات الفائد الفعال	شكل رقم (١-٢)
٢٥	 مهارات القائد الاداري	شكل رقم (٢-٢)
٤١	 الإطار الإرشادي لصياغة الخطة الإستراتيجية	شكل رقم (٣-٢)
٦١	 التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر	شكل رقم (١-٤)
٦٢	 التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المرهل العلمي	شكل رقم (٢-٤)
٦٣	 التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المهنة	شكل رقم (٣-٤)
٦٤	 التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	شكل رقم (٤-٤)
٧٥	 دور الاتجاهات الحديثة يحسن من أداء القيادات الإدارية	شكل رقم (٥-٤)
٧٨	 المتطلبات الأساسية في التغلب على المعوقات التي يمكن ان تواجهها....	شكل رقم (٦-٤)

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية:

تعرف بانها قدرة الفرد على تأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، كما تعرف أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة

الاتجاهات الحديثة للقيادات الإدارية:

تعرف بانها مجموعة من الأساليب الحديثة تستخدمها القيادات الإدارية بتطوير الافراد والاستماع لمتطلباتهم والسعي لتلبيةها بحثا عن اداء افضل ، وتجعل القائد يعمل مقاوماً رغباته في تحقيق المكاسب الشخصية لمصلحة تابعيه ومنظمته . ومنها القيادة العالمية ، القيادة التكنولوجية ، القيادة الخادمة ، القيادة المستدامة وغيرها.

مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية:

عدد من المقومات التي تسهم في تحقيق بيئة عمل تساعد القيادات الإدارية بالمؤسسة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادتها من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي ونماذجه ، وتطبيق التمكين الإداري ، كما ان تحقيق العدالة التنظيمية وتطبيقها بين العاملين وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التقنية.

التخطيط الإستراتيجي:

مدخل نظامي تتبناه المؤسسة بهدف صنع قرارات تتعلق بالقضايا الجوهرية، المرتبطة ببقاء ونمو المؤسسة على المدى الطويل

الفصل الاول : الاطار المنهجي للبحث

مقدمة:

ان التطور التقني و التقدم العلمي و التغيرات البيئية المحيطة أدت الى ازدياد الحاجة الى وجود قادة يتصفون بمهارات و خصائص تختلف عن المهارات و الخصائص التي اتصف بها قادة سابقون يتواجدون في ظل بيئات مغايرة و تختلف هذه المهارات الجديدة كما و كيفا لكي تتلاءم مع تطورات العصر و مع ارتفاع مستويات المسؤولين التعليمية و استخدام التقنيات الحديثة في المنظمات و وسائل الاتصال حيث تتطلب كل هذه المتغيرات توفر مهارات فكرية و فنية و انسانية مختلفة في القيادات الحالية لكي تساعد في تحقيق أهداف العاملين و ضمان نوعية عمل مستمرة و فاعلية ادارية و تنظيمية دائمة (زيد منير العبودي - ٢٠٠٨ ص ٢٠) .

اشار علماء الفكر الاداري الى أن القيادة هي جوهر العملية الادارية و قلبها النابض و أنها مفتاح الادارة ، و أن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية فتجعل الادارة أكثر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها حيث أصبحت القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري(مصطفى ، ٢٠١١، ص: ٢٣١)

أن كفاءة أي مؤسسة ترتبط بكفاءة مواردها البشرية لذا يقتضي توظيف المهارات في المؤسسات الاستمرارية في التطوير والتغيير في الأفراد والهياكل والتقنيات والأساليب والإجراءات لرفع كفاءتها وفعاليتها ولهذا أصبح التحديث والتطوير جزءا من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة الناجحة فليس بالإمكان لأية مؤسسة تحقيق النجاح في ظل إتباع سياسة الجمود والثبات بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المتغيرة في محيط البيئة الداخلية والخارجية واستيعاب وتوظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة وتقنيات العصر المتعددة والمتنوعة بتعدد المجالات والتخصصات، وهذا بطبيعة الحال أن تستجيب لمتطلبات المجتمع والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصلة، وتعد أتمتة إدارة الموارد

البشرية أحد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة العمل الحديثة والتي تعتمد على استخدام النظم الآلية والتقنيات الحديثة في العديد من المجالات، ونظرا لنتامي حجم المؤسسات والموارد البشرية، فإن الأمر تطلب ضرورة تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق كفاءة وفاعلية أكبر من خلال الاستفادة من مميزات وخصائص التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (عماد، ٢٠١٤، ص ٣٣)

كما ان التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها و تحديد الاجراءات و البرامج و السياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل و الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (نحم العزاوي ، ٢٠١٠).

القيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات ، حيث تتجسد أهميتها في تنمية و توجيه و تدريب و الإهتمام بالأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة كما تمثل حلقة وصل بينهم و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية ، فيما تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية و الخارجية و التنبؤ بها قبل حصولها ، لتتم معالجتها و الإستفادة منها من خلال استغلال الفرص و تجنب المخاطر التي تهدد البيئة و يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على اكتسابه لمجموعة من الإتجاهات الحديثة. و الإستغلال الأمثل لهذه الإتجاهات و توظيفها فيما يخدم رؤية و أهداف المؤسسة (خليل همام ، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة:

ان العمل يتطلب قيادة تتوافر فيها المهارات اللازمة لادارة عمليات المنظمة قادرة على أن تضع الأهداف و تخطط و تنفذ و تتابع عملية تحقيق هذه الأهداف حيث يعمل القائد على وضع رؤية

مستقبلية للمنظمة وهذه الأخيرة تمثل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مهما للمنظمات و ذلك من خلال تحديد أهدافها على المدى البعيد و تهيئة كل ما تستطيع المنظمة لتحقيق غاياتها من خلال تدريب الكوادر الادارية العليا التي تعد قيادات المنظمة و صاحبة القرار. اذ يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الادارية الهامة جدا و التي تشغل أذهان كل المدراء و رجال الأعمال لكونهم يدركون جيدا بأن الحكمة و الخبرة ليستا كافيتين لتطوير مؤسساتهم في هذا العالم المعاصر المتجدد ، ومن هذا المنطلق مما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على سؤال رئيسي هو " ما الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات -المملكة العربية السعودية للفترة من

٢٠٢٣-٢٠٢٥م ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال قيمتها العلمية، حيث تجمع بين متغيرين هامين في الوقت الراهن، فالقيادة الإدارية من المواضيع المهمة و الأساسية خاصة و نحن نعيش عصر التكنولوجيا المتطورة و المتسارعة لذلك تحتاج المؤسسات قادة قادرين على مواكبة هذه التطورات للنهوض بالمنظمات من خلال الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية و تطويرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عامل مهم في تطوير واستمرارية الاداء للمؤسسات، كما ان ندرة الدراسات التي تتناول الاتجاهات الحديثة للقيادة

الإدارية وتبسيط الضوء على الأهمية التي تتمتع بها القيادة الإدارية في إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات، التي تسهم في توعية المؤسسات بضرورة الاهتمام بها، والسعي إلى استخدامها والاستفادة منها قدر الإمكان. و في ظل ما يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات يأمل أن تستفيد منها المؤسسات العمومية والخاصة .

الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من الأسهم في توجيه المسؤولين في قيادات شركات تكنولوجيا المعلومات نحو التركيز على استخدام وإدخال الاتجاهات الحديثة، و ، والبعد عن الطرق التقليدية المعتادة في القيادة، مع إمكان التركيز على مهام أفضل وأكثر أهمية، كما تأتي الأهمية التطبيقية في كون أنه تطبيقي يربط بين مهارات القائد الإداري الحديثة و عناصر التخطيط الاستراتيجي كإضافة علمية في هذا المجال، و كذلك التعرف على أهم المشاكل و المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في و شركات تكنولوجيا المعلومات و محاولة إيجاد الحلول لها

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الى الوصول الى:

١- التعرف على مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لشركات

تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

٢- محاولة توضيح دور الاتجاهات الحديثة في تحسين أداء القيادات الإدارية لشركات تكنولوجيا

المعلومات في المملكة العربية السعودية

٣- دراسة اثر تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية على التخطيط الاستراتيجي في شركات

تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

٤- التعرف على المتطلبات الأساسية للتغلب على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات

الحديثة قي القيادة الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات

تساؤلات الدراسة

١. ما مدى معرفة القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات بالاتجاهات الحديثة قي

القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي ؟

٢. هي المتطلبات الأساسية لتطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في شركات تكنولوجيا

المعلومات؟

٣. ما هي أهم الإحتياجات للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة قي

القيادة الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات ؟

٤. هل توجد علاقة بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى : زيادة مستوى المعرفة بدور الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء

القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثانية : توجد علاقة بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التخطيط

الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثالثة : للاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية دور في التغلب على معوقاتها في إدارة

شركات تكنولوجيا المعلومات

الفرضية الرابعة : لاتوجد فروقت ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات تعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لدي أفراد عينة الدراسة

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لقدرته على وصف وتحليل وتوضيح أبعاد وجوانب الموضوع بهدف الاطلاع على معرفة واقع الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي من خلال تحسين أدائها الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاما مع طبيعة و أهداف الدراسة الحالية ، ويبنى هذا المنهج على دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفى من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبة جامعة ميدأوشن أو المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت ، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر على الدراسة الميدانية من خلال استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: خلال العام ١٤٤٧هـ ، الموافق ٢٠٢٥م

الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة علي العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بالمملكة

العربية السعودية

الحدود الموضوعية : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي

هيكل الدراسة:

تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل التمهيدي وتم فيه تحديد مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة والفرضيات وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع مع عرض بعض الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني فقد يتناول في الإطار النظري للدراسة والذي يحتوى المبحث الأول منه القيادة الإدارية ، مفهوم وأهمية القيادة الإدارية وخصائصها وأنواعها، أما المبحث الثاني الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية في مطلبها الأول ، ام المطلب الثاني يتناول مقومات تطبيق الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية ، بينما يتناول المبحث الثالث التخطيط الإستراتيجي من حيث أهدافه وفوائده وأدوات تطبيقه، تطبيق الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية واثرها على التخطيط الإستراتيجي في شركات اكنولوجيا المعلومات

الفصل الثالث يتناول : يتناول منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي أداة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة والاساليب الاختصاصية المتبعة للتحليل

الفصل الرابع يتناول تحليل البيانات ، وصف المتغيرات الشخصية ، تحليل بيانات محاور الدراسة نتائج تحليل فرضيات الدراسة. النتائج ، التوصيات ، المقترحات

المراجع ، الملاحق

الفصل الثاني

الدراسات السابقة- الأطار النظري للدراسة

مقدمة :

يتكون هذا الفصل من جزئين ، في الجزء الأول الدراسات السابقة حيث يتناول موضوع القيادة الغدارية والاتجاهات الحديثة و التخطيط الاستراتيجي ، هذه الموضوعات حظيت باهتمام الباحثين حيث ظهر في العديد من الدراسات و البحوث العلمية ، وفيما يلي سوف نقوم بعرض بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال، والتي استخدمت في هذا الدراسة:

دراسة هاني أبوالعالا (٢٠٠١) : بعنوان تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى فى قطاع الأمن العام دراسة مسحية على ضباط الأمن العام بمحافظة جدة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات الشرطية ، الرياض، تهدف الدراسة الى معرفة ماهية القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية و تحديد المهام التي يجب أن تقوم بها داخل تلك القطاعات ، التعرف على مستوى المعرفة و الإلمام بالمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في أفرع جهاز الأمن العام بمحافظة جدة في مجالات التوجيه و التنسيق ، و اتخاذ القرارات ، و الاتصالات ، و الرقابة ، التعرف على أهم الإيجابيات و السلبيات الخاصة بالمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى من وجهة نظر القيادة العليا و القيادة الصغرى لأفراد قطاع الأمن العام بجدة التعرف على أثر المستوى الوظيفي للقيادات الوسطى ، المستوى التعليمي ، التخصص الدراسي ، العمر ، عدد سنوات الخبرة العلمية ، نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين)، عدد الدورات التدريبية في مكان العمل الأمني على مستويات المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وفد توصلت الي عدة

نتائج منها توفر المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى بدرجة متوسطة ، هنالك سلبيات تواجه القيادات الوسطى

دراسة (سلطان ٢٠١١) بعنوان درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب استبانة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت ١٠٢ عضواً، وأظهرت النتائج تحقق ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص لصالح العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر

دراسة درويش، وعليم (٢٠١١) : هدفت إلى التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة عند مستوى (٠.٠٥) في درجة توافر هذه المهارات تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي .) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتطبيق استبانة على عينة مكونة من ٢٤٤ معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الى نتائج منها أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات جاءت بدرجة عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لمتغير المرحلة الدراسية، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأوصت بضرورة إنشاء قاعدة للبيانات خاصة

بالمدراس في محافظة حوطة بني تميم، وإعداد دورات تدريبية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبي المدرسة.

دراسة صفاء تايه محمد (٢٠١٢) : بعنوان "مهارات القائد الإداري و أثرها في التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقه في كليات جامعات الكوفة ، كلية التربية للبنات ، تهدف الدراسة إلى الوقوف على المهارات التي تمارسها قيادات كليات جامعة الكوفة تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ، تشخيص ماهية العلاقة و التأثير بين مهارات القائد الإداري و التخطيط الاستراتيجي نتائج الدراسة أكدت نتائج التحليل الإحصائي القيادات في كليات جامعة الكوفة تستثمر الوقت بشكل كفء و فاعل و تتمتع بوعي و انفتاح عاليين قادرة على استيعاب الآخرين فضلا عن إصدار التعليمات و التوجيهات للمرؤوسين و إنجازها في الوقت المحدد لها

دراسة الطيب والوشمي (٢٠١٦) بعنوان "ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس بمدارس مديرية بريدة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس في مدينة بريدة بمصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمدارس قيد الدراسة حيث استخدم المنهج الوصفي باستخدام الحصر الشامل لجميع مديرات المدارس وعددهن ٣٠ مديرة وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل من قبل مديرات المدارس كانت بمجملها كبيرة جدا أرجعت الدراسة ذلك إلى تأهلن بالبرامج التدريبية وورش العمل

١- دراسة بوقندورة زكية (٢٠١٦) بعنوان : مهارات القائد الإداري في التخطيط الاستراتيجي والتي هدفت الي تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم القيادة الادارية، التعرف على المهارات التي تمارسها القيادات في المؤسسات، معرفة أهمية العلاقة بين المهارات الادارية للقائد و التخطيط الاستراتيجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتوزيعه على عينة (٣٠)

، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ان نسبة ٨٣٪ من المدراء يعملون على تشجيع الموظفين على العمل الإبداعي و يرون أنه ضروري، تلعب المهارات الفنية دورا هاما في التخطيط الإستراتيجي، أن نسبة ٨٦٪ من المدراء يعملون على صياغة أهداف واضحة للجميع محفزة لقدرات و مهارات الموظفين، أوصت الدراسة أن تقوم المؤسسة بالتركيز على ممارسة المهارات القيادية فهما وتطبيقا، ضرورة تركيز المؤسسات على تمكين العاملين من ذوي الخبرة والمعرفة المتجددة، في حل مشاكل سناد المناصب القيادية المهمة لهم، كحافز مؤثر يساعدهم في تحقيق الأهداف العمل، وا الإستراتيجية

دراسة رمضان (٢٠١٧) : هدفت الى تحديد مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة بنغازي للتخطيط الإستراتيجي وكشف معوقات تطبيقه، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية للتخطيط الإستراتيجي في جميع المجالات، وضعف قيامهم بتوضيح رؤية الجامعة ورسالتها للعاملين والمستفيدين منها، وقلة اهتمامهم بتعرف مواطن القوة والضعف في الأداء الجامعي، وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية

أجرى ٢٠١٧ Daihani – Al دراسة هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الأنماط القيادية بين مدراء المدارس، ودور القيادة الخادمة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت، وتوصلت النتائج الى الأنماط القيادية الأكثر انتشارا هما القيادة التحويلية والقيادة الخادمة

دراسة (kirilow 2019) بعنوان استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي المستخدمة لتحسين الاداء بقطاع المؤسسات غير الربحية ، تبنت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والمنهج الكيفي على قيادات من إحدى المؤسسات غير الربحية بالاقليم الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية ممن طبقوا مبادرات استراتيجية لتحسين الاداء التنظيمي ، وتبنت الدراسة نموذج Maccoby and Scudder للذكاء الاستراتيجي

من خلال أسلوب المقابلة شبه المقننة ، ومن اهم نتائجها وجود تأثير إيجابي لتطبيق الخطط القائمة على الذكاء الاستراتيجي في مساعدة قيادات المؤسسات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة (ال فياد ٢٠٢٢) بعنوان : واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الاقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز ، هدفت الي تحديد الصعوبات التي تحول دون ممارسة المهارات القيادية ، تقديم المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الاقسام العلمية المهارات القيادية ، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى ان أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز ، وموافقون بدرجة عالية على المقترحات المناسبة لتحسين ممارسة رؤساء الاقسام العلمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز للمهارات القيادية

دراسة (البحيري ٢٠٢٢) : بعنوان : مقومات تطبق الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد، التي هدفت الى وضع رؤية مقترحة لمقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة جامعة الملك خالد ودرجة توافرها ، استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد بلغت العينة (٤٤٩) ومن أهم النتائج التي توصلت اليها موافقة أفراد عينة البحث عن أهمية توافر مقومات (التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد ، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين ، واعداد الصف الثاني من القيادات الاكاديمية والإدارية ، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية بالجامعة بدرجة كبيرة) كما توصلت الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة طبقا لمتغير الدرجة العلمية ونوع الكلية، وأوصت

الدراسة بعقد دورات تدريبية للقيادات الدارية عن الاتجاهات الحديثة في القيادة وانشا وحدة إدارية للتخطيط الإستراتيجي

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ،المهارات القيادة الإدارية ، الاتجاهات الحديثة للقيادات الإدارية و بالتخطيط الاستراتيجي ، ، استفادة الباحث من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالمهارات القيادية و التخطيط الاستراتيجي . و استنباط تساؤلات البحث و أدواته ، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، وكذلك استفادة منها في اختيار المنهج المناسب لها و كيفية بناء أداة البحث و صياغة عباراتها و تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ، و مقارنتها مع النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المهارات القيادية و التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري و تختلف عنها في عدم تناول اغلبها لموضوع الإتجاهات الحديثة للقيادات الغدارية ومقومات تطبيقها ماعدا دراسة (البحيري ٢٠٢٢) ، كما تختلف في الإطارين الزمني و المكاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإدارية

مقدمة:

إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المنظمة، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات و السمات حتى يتحمل عبء القيادة وتبعاتها، إذ أن القيادة مسؤولية وتكليف، ولعل من أبرز المهارات التي تخطر في بالنا هي تلك المهارات المتمثلة في المهارات الفكرية والفنية و الانسانية اللازم توافرها في بناء الشخصية لدى الفرد حتى يكون قائدا إداريا ، كما أن السمات لها تأثير هام في الشخصية التي يتميزون بها، فهي تتعلق بذات القائد في الأصل أو علاقته مع الآخرين وخاصة مرؤوسيه، لذا تعد السمات و المهارات مقومات تأهيلية وركيزة أساسية للقيادة ، حيث أن توافرها يفتح للفرد باب القيادة، وما يبقى عليه إلا استغلالها في توجيه المرؤوسين نحو أهداف المنظمة (أشتيوي، محمد، ٢٠١٨).

مفهوم القيادة :

تعد القيادة من العوامل ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المؤسسة وكذلك في التفاعل اللازم من اجل تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ، القيادة مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه ، إن نجاح المنظمات في وضع الخطط و رسم السياسات الإدارية وجعلها موضع التنفيذ لا يتم تحقيقه الا بوجود قيادات إدارية حكيمة تمتلك مهارات قيادية و تهتم بإتباع أساليب القيادة

وممارساتها من جهة والسعي إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية للمنظمة والإنسانية للأفراد العاملين من جهة أخرى .

يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي وعلى الأداء والمخرجات الوظيفية والروح المعنوية ومستوى الالتزام نحو العمل باهتمام كبير، شغل العديد من الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس والإدارة الاقتصادية والعلوم والسياسية وغيرها.

أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام إذا: " خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود ، قال الخطابي : " إنما أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم الاختلاف " و عليه فأهمية القيادة تكمن في: (العلاق، ٢٠١٠)

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات
٣. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
٤. السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء
٥. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمنظمة
٦. الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
٧. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة
٨. تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة

عناصر القيادة الإدارية:

- القائد الإداري: و يمثل الشخصية المحورية في القيادة ، فهو منطلق التأثير الإيجابي في أفراد المؤسسة ، بهدف توجيه جهودهم لنشاط معين
- الجماعة : بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم و حاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة و الفرد، و الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذا على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها، (جليح ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦)
- الأهداف المشتركة: القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد و أتباع، على الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد و التابعين، و أن يكون واضحا لهم و ملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة
- الموقف:المواقف تختلف حسب الظروف و المعطيات، لذلك لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا
- عملية التأثير الإيجابي: الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين، وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، و تقوية ثقتهم بأنفسهم، و توسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية و تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجه الجماعة وتغير سلوك أفرادها، (المصري ، ١٩٩٩، ص ١٩٥)

خصائص القيادة الناجحة:

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية و وجدانية . فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناءا لا توجيهها تخريبيا
 - القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليتجهوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الاقتناع لا عن طريق الامر و الفرض.
 - القيادة تعاون و على القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الاهداف المشتركة
 - القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفز همم الافراد حتي ينشطوا
- لأجل تحقيق هدفهم، (العجمي، ٢٠١٠)

صفات و مهارات القائد الاداري:

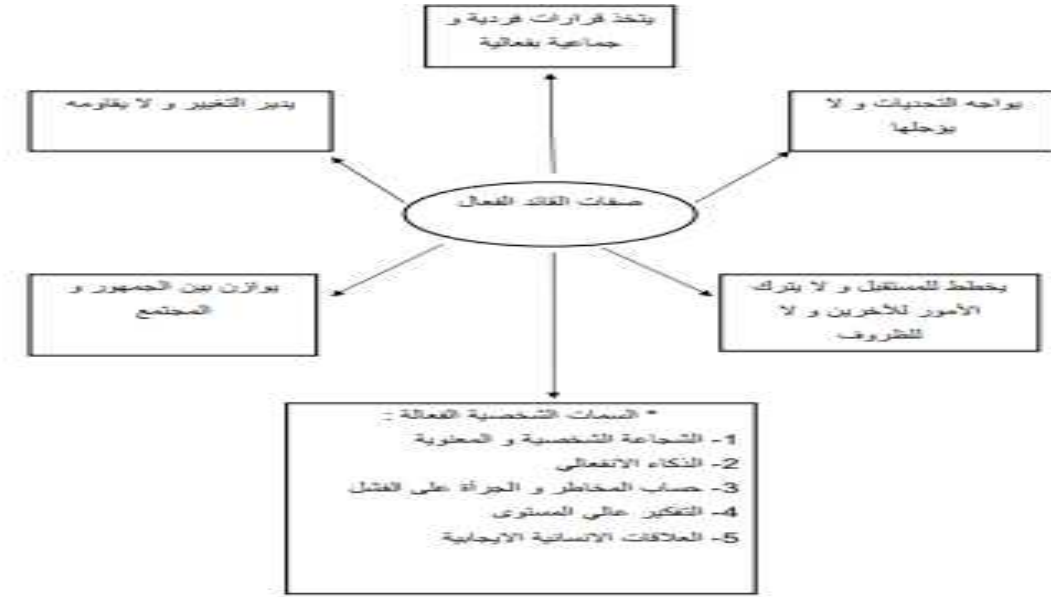
• صفات القائد الإداري:

أن أول مايجب أن يتوفر في القائد رأس هادئه ، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها و في مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بالقائنها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه بل عليه أن يسير وفقا لهدف تجاربه الخاصة ، يعتمد على مواهبه فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية و تتبع تجارب القائد الناجحين ، كذلك فانه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد والمطلب للقائد

الناجح أن يوازن بين الذكاء و المقدرة و الشجاعة، ومما سبق يمكن استخلاص الصفات الأساسية للقائد وهي: (عبودي، ٢٠٠٨)

- الثقة بالمبادئ الإنسان
- المهارات العلمية و الفنية و الصفات الشخصية المناسبة مثل المهارات الفنية و الإنسانية، والتنظيمية ، والفكرية
- ان يكون قادرا على توجيه الجماعة وجعلها تحدد أهدافها
- ان يكون قادرا على الاحتفاظ باتزانة الإنفعالى فلا يغضب بسرعة في حال مواجهة أي صعوبات
- الإعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة
- الحرص الشديد، و بصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الإلتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرار خطير إلا بعد دراسة كافة جوانبه و ردود الأفعال المتوقعة حياله
- القابلية البدنية وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا ينسم القائد بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده و يفضل أن يكون بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني و العقلي ، بما يتلائم مع مسؤوليته و أن يكون قوى الأعصاب لا تهزه المشاكل
- القدرة على اكتساب الثقة و المحبة المتبادلة بينه و بين الإلتباع
- ان يكون لدى القائد قوة التأثير في الآخرين وجذب الناس إليه

شكل رقم (٢-١) : صفات القائد الفعال



المصدر : عدنان العلوم ٢٠٠٨م

خصائص القائد الإداري:

من أهم الخصائص و السمات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري مايلي :

١ - القدرة على التخطيط: القائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب و الوسائل لمواجهتها و بعبارة أخرى هو القائد الذي يستطيع وضع تصور ثابت يرفع من قدرته على الإبداع والإبتكار لما هو جديد ويحقق الأهداف المنشودة

٢ - تحمل المسؤولية: إن التحلي بالنشاط وانتهاز الفرص والعلم و المعرفة والكفاءة يمكن صاحبها من النجاح والوصول إلى ما يطمح إليه فعلى القائد أن يبحث عن خطة بنكاه و عمله واجتهاده وثباته وتنظيم وقته واتخاذ المواقف والقرارات الصحيحة في مهام عمله ومسؤولياته فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يتحمل المسؤولية و يحل مشاكله التي تعترضه في بيئته

٣- الإتصاف بالكرم و الشهامة: "عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به" فمن أكبر مناهج القيادة خدمة زملائك و كذلك التسامح و الصفح مع الذين يخالفون القواعد المتبعة أو يرتكبون أخطاء بحسن النية

٤- الشورى: اثبتت التجارب العلمية لكل عمالقة القيادة ان مبدأ الشورى مستمر و بناءه بالتشاور مع مرؤوسيه المعنيين بالتنفيذ يعمق فيهم روح الولاء ويقوي فيهم الرغبة الأكيدة والتصميم الفعال على تنفيذ كل المهام التي يرجو تنفيذها. (حنفي ، آخرون، ٢٠٠٢)

٥- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يفترض أن يكون القائد ملهما لتابعيه ممثلاً. أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى أداء المرتفع ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التقاني و الإخلاص في العمل

٦- القدرة على الإتصال: تعني القدرة على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة، ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة،

٧- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها و يقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك،

٨- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه و الحدود أو المدى التي يمكن للمرؤوس الإضطلاع بها من مهام

٩- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه

مهارات القائد الإداري:

إن مصطلح المهارات هو جمع لكلمة مهارة وهي استعداد أو موهبة طبيعية مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب تجعل الفرد قادر على القيام بعمل أو نشاط معين و تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين ، أما المهارات القيادية فقد تعددت واختلفت تعاريفها: (همام، ٢٠١٧)

بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل

- بأنها القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد
- و عرفت أيضا بأنها مجموع المهارات الفنية والإسانية والفكرية التي يمتلكها أو يمارسها الفرد
- عرفت أيضا تمكنه من التأثير في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة

أنواع المهارات القيادية:

يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين حيث أشار البعض إلى أن المهارات القيادية الواجب توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية تكمن في أربع مهارات رئيسية وهي المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية

أولاً : المهارات الذاتية

مهارة اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار من أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري فعلى الرغم من أنها عادة عملية فردية تتأثر بخصائصه وخبراته السابقة، إلا أنه يجب أن يمتلك المهارة والقدرة

على كيفية الحصول على المعلومات المناسبة، و أن يكون صاحب نظرة شاملة عند تحليل المشكلات و اختيار القرار السليم بخصوصها من بين البدائل ، (همام، ٢٠١٧)

١. مهارة التواصل الفعال: هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل والثقة بين القائد والمرؤوسين والتي تسهم في تدفق المعلومات من وإلى المرؤوسين بما يدعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، (محمد، ٢٠١٨، ص ٦٣)

٢. -مهارة المشاركة والتحفيز: و تعنى القدرة والقابلية بمشاركة أغلب موظفي المنظمة بالمساهمة في صنع القرار وإنجاح العمل المناط بهم وتحفيزهم بشكل ايجابي الذي يؤثر على سلوكهم و يولد لديهم الإكانيات و الأفكار التي تسهم في نجاح المنظمة

٣. مهارة التطوير والتغيير: وهي قدرة المدير على التعامل مع الحوادث والمستجدات ورصد التغيرات الداخلية والخارجية وإعادة تصميم الخطط والهيكل التنظيمية بما يتواءم معها حيث إن مرونة القائد وإدراكه لأهمية في إنجاح التغيير

٤. الابتكار والتجديد: إن الابتكار ليس حكراً على الخبراء فقط، بل هو فن وعلم يمكن تعلمه والتدرب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل تلقائي، تعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد و هو عملية منظمة؛ للحصول على الأفكار وفق مبادئ وقواعد محددة، ومن ثم تطويرها والإضافة عليها وتقديمها في إطار جديد

٥. - مهارة إدارة الوقت: إن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة فالوقت يعد مهارة سلوكية تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلوكية التي يمارسها في حياته بما يساعده على استثمار وقته بكفاءة عالية

٦. مهارة إدارة الأزمات: هي قدرة المدير على التخطيط الاستراتيجي للأزمات باستخدام أدوات

علمية و عملية خلال مراحل الأزمة تمكنه من معالجتها والسيطرة عليها

٧. -مهارة الكفاءة والفاعلية: يعد مفهوم الكفاءة والفاعلية من المفاهيم المتلازمة، لكن هناك

اختلاف في تطبيقهما في العمل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفوة، أي أنها قادرة

على تحقيق أهدافها، ولكن يفتقر الأداء إلى الجودة والاستخدام الأمثل للموارد، عليه يجب

أن يمتلك القائد الإداري المهارة اللازمة التي تمكنه من الموازنة بين حاجات المنظمة،

وحاجات الأفراد العاملين فيها بما ينعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل

٨. -مهارة تفويض السلطة: وهي قدرة المدير على تحمل مسئولية أعماله وأعمال المجموعة

التي تعمل معه حيث إن التفويض لا يعفي القائد من تحمل المسئولية تجاه المنظمة التي

يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام بل يبقى مسئول أمام الجهات العليا

٩. مهارة إدارة ضغوط العمل: و تتلخص بمدى قدرة القائد الإداري على التكيف مع ضغوط

بيئة العمل والتي أحيانا تؤثر في قراراته

ثانياً : المهارات الفنية

يستخدم الطرق العلمية المتاحة و الوسائل الضرورية لإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن

في الخبرة و التدريب حيث تتميز هذه المهارة بعدة خصائص منها (أشتيوي ٢٠١٨)

:

- يمكن التأكد من توفر هذه المهارة لدى القائد بسهولة.

- تتميز بمعرفة فنية عالية و المقدرة على التحليل في مجال التخصص

- أصبحت أي و وظيفة تحتاج إلى هذه المهارة أي أصبحت مهارة روتينية لأن

القائد يجب أن يكون لديه معرفة وجنود تمكنه من فهم عمله و انتاجه

- الحصول عليها واكتسابها أمر سهل و تستطيع تتميتها بسهولة

ثالثاً: المهارات الإنسانية

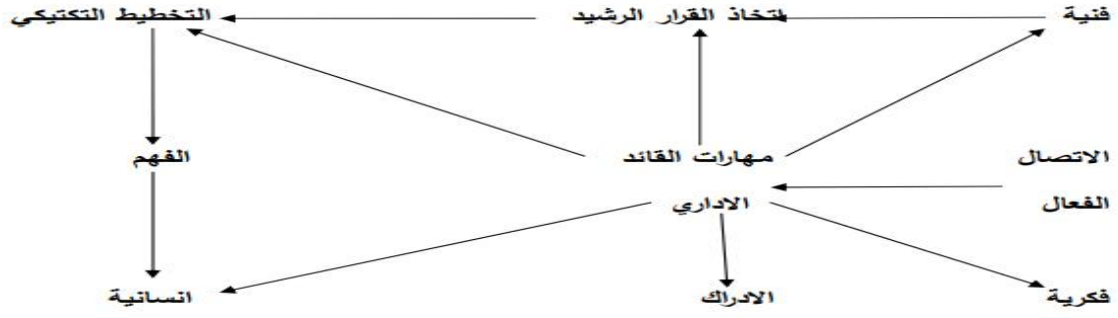
قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الإستقامة وتكامل الشخصي وهذه السمة تعني توافر الانسجام و الإتزان في سلوك القائد سواء في شؤونه العامة أو الخاصة، ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد: قدرته على التعامل مع الأفراد، ادراكه الواعي لميول و اتجاهات مرؤوسيه ، وفهمه مع الجميع سواء كانوا من أعدائه أو أصدقائه، وإفساح المجال لهم لإضها لمشاعرهم وتقبله لإقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وروحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالإطمئنان في العمل ، وتلبية طلباتهم و إتساع حاجاتهم.(أشتيوي ، (٢٠١٨)

رابعاً: المهارات الفكرية:

بالمهارات الفكرية هي ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر . كما تعتمد هذه المهارة على قدرة المدير التفكيرية الموجودة،

(عيسى.(٢٠١٠)، ص١٧٠)

شكل (٢-٢) : مهارات القائد الاداري



المصدر : فهد عبدالله سالم

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

مقدمة:

تسهم الاتجاهات الحديثة للقيادة في تطوير الافراد والاستماع لمتطلباتهم والسعي لتلبيتها بحثاً عن اداء افضل ، وتجعل القائد يعمل مقاوماً رغباته في تحقيق المكاسب الشخصية لمصلحة تابعيه ومنظمته ، هو يخدم دون أن ينتظر من تابعيه ان يخدموه وهذا ما يعرف بالقيادة الخادمة (Torres,2014)، ومن الاتجاهات الحديثة القيادة الابداعية التي تستخدم في تطوير المؤسسات حيث يقوم القائد المبدع بتنفيذ سياسة المؤسسة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية ووضع استراتيجية تضمن دعم مراكز القوة الرئيسية وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين، كذلك القيادة التحويلية التي تعمل على الاستثارة العقلية والاستثارة الفكرية والتحفيز والتشجيع الابداعي ونشر افضل الممارسات والاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسة ، وفي ضوء ما سبق يمكن للقيادات ان تسهم في تقدم المؤسسة واستخدامها لأساليب التقنية الحديثة وكذلك تطبيق التفكير والتخطيط الاستراتيجي الامر الذي يتطلب العديد من المقومات التي لتطبيق تلك الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات، عليه يتناول هذا المبحث مطلبين : المطلب الاول عرض الاتجاهات الحديثة في القيادات ، المطلب الثاني : المقومات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة

المطلب الأول:الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية

١- القيادة العالمية:

ظهر مفهوم القيادة العالمية الذي يهدف الى تلاشي الحدود وتتصف بالشمولية والتكامل وتعزز تدفق الاتصالات العالمية والمعرفة الرقمية في جميع اقسام المؤسسة وتنشأ الهياكل العالمية التي تسهم في انتشار الخدمات بالمؤسسة ، وتعكس عملية التأثير على الافراد تأثيراً ينطوي على رؤية عالمية للتحسين وعملية التأثير على الآخرين من خلال تبني رؤية مشتركة ، وتشجيع النمو الفردي والجماعي في سياق عالمي ، وقدرة القيادة على انتاج المعرفة وتوليدها وتخزينها وتنظيمها ونشرها وتحويلها الى تطبيقات من شأنها تحقيق الابداع والمبادرات النوعية وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة امام منافسيها (يوسف ، ٢٠١٥: ١٣)

تسهم القيادة العالمية في امتداد العمل خارج حدود المؤسسة ولا يكون نشاطها منحصراً داخل حدود اسوارها بل يمتد ليتفاعل مع البيئة الخارجية وتعزيز الترابط مع مؤسسات المجتمع الخارجي من أجل مواكبة المستجدات والمتغيرات والربط بين ماتقدمه المؤسسة وما يتطلبه السوق من خدمات او منتجات ، والتنافسية تعني امتلاك المؤسسة قادة لديهم القدرة الكاملة على تقديم مخرجات تتميز بالجودة العالمية وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي المتكامل البعيد المدى الذي يسير وفق خطوات اجرائية متكاملة والتكامل بين حاجات البيئة المحلية ومتطلباتها وبين حاجات البيئة العالمية وتطبيق التوجيهات العالمية والتعددية الثقافية.

وتتطلب ممارسة القيادة العالمية اتقان القائد مجموعة من المهارات التي تساعده على التأثير الايجابي في سلوك العاملين معه والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية غير المتوقعة ، وتنمية المهارات القيادية للقيادات بجدية واهتمام

٢- القيادة التكنولوجية:

فرضت التطورات في التكنولوجيا المعاصرة التوجه الي فلسفة التخطيط للمؤسسات الذكية الذي يقوم على المعلوماتية في جوانبها الرقمية ويتعامل مع الواقع الرقمية التي جاء بها مفهوم التخطيط الذكي بوصفه خطة تقنية وباعتباره منهج تنظيم موارد المؤسسة وإدارتها من خلال الهندسة المعرفية وقواعد البيانات ومن ثم إدارة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تصميم قواعد البيانات بما يعكس عمليات تفكيرها واسلوبها وطريقتها في العمل (غياري ٢٠١٨)

تعد المداخل الحديثة المتجددة للقيادة مطلباً حيوياً هاماً لتحقيق القيادة دورها المأمول في توجيه سلوك الافراد نحو هذه لأهداف والتغيرات المتجددة ،كما ان ايجاد قبادات تمتلك مهارات حديثة وتتمتع بصفات تواكب التغيرات وتحمل في ابعادها مضامين التحدي والحيوية والشغف لتاسب سمة العصر .

٣- القيادة المستدامة:

أن امتلاك القائد سمات وقدرات تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم وتسهيل العمليات يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وفق رؤية واضحة ومجددة بكفاءة عالية ، والقائد المبدع في المؤسسة هو الذي يتميز بالقدرة على التكيف والتجديد ووضع الخطط التنموية المستدامة، فقد اتجه العالم بخطوات متسارعة الى الاقتصاد الحديث من خلال تطبيق خصائص المؤسسة الحديثة في جميع مدخلاتها، كما تسهم القيادة المستدامة في تحقيق التنمية المستدامة لإيجاد توازن بين الرخاء الإنساني والاقتصادي والتقاليد الثقافية واستدامة الموارد الطبيعية والبيئة من اجل حياة أفضل للفرد والمجتمع في الحاضر وللأجيال القادمة، حيث تعد القيادة المستدامة منهجاً قيادياً وانها إحد ابرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح المؤسسة قودة دائمة من خلال تنمية موظفيها وجعلهم على درجة عالية من الإلتزام

المهني بتحقيق اداء متميز ، فالقيادة المستدامة تراعي الجانب الأخلاقي وتعمل على مشاركة المعرفة وحفظها وتسعي للتحسين المستمر والتميز في الانجاز وأداء الأعمال بطرق مبتكرة وقادرة على إدارة الموارد ذاتياً فتعمل على الربط بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (كريي ٢٠٢٠)

٤- القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخادمة مصدراً لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها من الأسس التي تبنى عليها جودة الحياة ، وهي من أساليب القيادة التي تسعى الى رفع مستوى المؤسسة باستمرار من خلال توجيه رؤية ومهمة وقيم وتطلعات و أهداف المؤسسة، حيث تقوم القيادة الخادمة على مبادئ منها (الرؤية ، الثقة ، التمكين ، تطهير العاملين)، فالقائد الناجح الذي يتيح لجميع العاملين أن يتفوقوا على رؤية مشتركة وكوحدة ويتعاونون جميعاً على تحقيقها، كما أن الثقة بضمان التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف يسهم في ذلك، أن تمكين القائد للتابعين من الوسائل المفيدة لحفظ الوقت وشعور التابعين بأهميتهم مما يدفعهم الى الاهتمام بالآخرين، أكدت القيادة الخادمة على أهمية حاجة لأسلوب قيادة يركز على المرونة وقابلاً للتكيف ومتعدد اللغات.

يمكن للقيادة الخادمين ان يكونوا التابعين لهم ويحفزهم من خلال بناء بيئة عمل يقدم لهم فيها الدعم ليكونوا فاعلين في عملهم وتهئة مناخ من الثقة ومشاركتهم في التخطيط وصنع القرار من خلال المشاركة في المعلومات وفي التنمية والتدريب بهدف الوصول الى النتائج

الإيجابية (Goleski 2012 p16).

٥- القيادة المتسامية:

تقدم القيادة المتسامية منظوراً شمولياً يجمع العديد من المفاهيم والاتجاهات والانماط القيادية كالمعاملات والتحويلية والخادمة والاخلاقية والاستراتيجية وغيرها التي يمكن للمؤسسة تبنيها كنموذج قيادي للإصلاح ، حيث تقوم على العديد من الصفات والخصائص من أهمها الالتزام بخدمة الآخرين والاستمرار في ذلك ، وزيادة الاخلاقيات والاستقامة في التعامل والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقيق المساواة والعدالة والعمل بحب وانسجام مع كل التنوعات والاختلافات (Rejitha&Mathew,2016,p.67-70)

٦- القيادة الموزعة:

تمتاز القيادة الموزعة بالديمقراطية العالية من خلال دورها في اعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسات بما يضمن مشاركة أكبر عدد من اعضاء المؤسسة في القيادة، وبذلك تعتبر القيادة من ابرز الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المهني حيث تتبني مبدأ المشاركة وتفعيل دور العاملين في المؤسسات وتقديم لدعم المباشر لهم وتعزيز ثقتهم بقدراتهم على القيادة.

أن القيادة الموزعة تعمل على توزيع مهام وأدوار إدارية وقيادية على العاملين في المؤسسة بالتساوي وبحسب ما يملكه كل فرد من دوافع وقدرات وخبرات ومهارات ومعارف متنوعة وقيادة تخضع للرقابة والمساءلة المرنة ، قيادة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الاداء الفردي والجماعي للعاملين(خلف الله، ٢٠١٨، ص٢٠)

المطلب الثاني: مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادات الإدارية

✓ التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من الأساليب المهمة في قيادة المؤسسة حيث يساهم في تحقيق جودة مدخلات المؤسسة وتطويرها من خلال إستخدام الاساليب المختلفة في تقييم الاداء ، ونفنيات التكنولوجيا الحديثة ومشاركة جميع العاملين في صنع القرارات واتخاذها وتحسين العمليات وإدارة المخاطر وغيرها من العمليات.

يساعد التخطيط الاستراتيجي القيادات في المؤسسة في تحسين ووضع خطة عمل عامة يمكن صياغتها لأهداف وغايات واسعة النطاق وطويلة الأجل، والقيادات التي تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتدعمه يؤدي ذلك الى اعادة تعريف المؤسسة لاستراتيجيتها الاساسية وصناعتها.

أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المقومات التي تساعد قادة المؤسسة على تحقيق بيئة تعمل على إيجاد البدائل وتخطيط العمل وتقييم النتائج ، وان القائد في الاساس قائد استراتيجي لديه رؤية للتطوير والاصلاح في المجالات الادارية من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونماذجه.

✓ البيئة التقنية والتكنولوجية بالمؤسسة:

ان توافر البيئة التقنية والتكنولوجية بالمؤسسة ونظم المعلومات الحديثة تعد من المقومات الرئيسية التي تساهم في تطوير المؤسسات بصورة عامة وتتطلب القيادة الفنية والادارية والمالية ان تعمل على توفيرها بكل الوسائل المختلفة من اجل التعامل مع المتغيرات التقنية والعمل على الاستقلدة منها في تطوير نظام اكثر كفاءة لذلك على القيادة صياغة الرسالة الاستراتيجية على المدى البعيد من خلال تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في العمليات الادارية المختلفة .

✓ العدالة التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة

ان تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين يسهم في تحقيق بيئة عمل تعمل على تطبيق الاتجاهات الحديثة لقيادتها من خلال ما يقدمه من جهود ابداعية في قيادته للمؤسسة وما يترتب عليه من رضا المستفيدين وتحقيق أهداف المؤسسة (الغامدي، ١٤٣٣).

✓ التمكين الإداري :

يسهم التمكين الاداري في تعزيز قدرات العاملين ويوفر لهم فرصة الابداع وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم في القرارات التي تتعلق باعمالهم ، والوصول بالافراد الى درجة من الإلتزام والولاء لمؤسساتهم، كما ان أساليب التعاقب الإداري لإكتشاف القيادات واختيارهم تأتي في المرحلة الأولى من مراحل إعداد القيادات الشابة ، لذلك نجد التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يقوم على منح العاملين الثقة وتفويض السلطات والاستقلالية في العمل وإشراكهم في صنع القرار واتخاذ وانه أحد المقومات التطبيقية الرئيسية الداعمة في توفير بيئة عمل تسهم في زيادة قدر القيادات في تطبيق القيادة الابداعية كاتجاه حديث (الكرداوي ، ٢٠١١) .

ملخص:

من خلال السرد السابق يتضح أن هنالك أهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة ، حيث وجود عدد من المقومات التي تسهم في تحقيق بيئة عمل تساعد القيادات الإدارية بالمؤسسة على تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادتها من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي ونماذج ، وتطبيق التمكين الإداري حت يسهم في زيادة قدرة القيادات في تطبيق القيادة الابداعية ،

كما ان تحقيق العدالة التنظيمية وتطبيقها بين العاملين وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية لمواكبة التطورات الحديثة في مجال التقنية.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي

مقدمة:

لم يتفق المهتمون بالتخطيط الإستراتيجي على تعريف موحد للتخطيط الإستراتيجي، فيعرفه البعض على أنه الجهد المنظم بهدف صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه، وما يجب أن تفعله، ولماذا تفعله ، للحصول على أفضل النتائج، (الجبوري ٢٠١٤).

كما يعرف بأنه مدخل نظامي تتبناه المؤسسة بهدف صنع قرارات تتعلق بالقضايا الجوهرية، المرتبطة ببقاء ونمو المؤسسة على المدى الطويل، في ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وبيئتها الداخلية للوصول إلى الفرص والتهديدات لوضع رؤية مستقبلية لهذه ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ونقاط القوة والضعف تمهيداً وخطتها الإستراتيجية التي تهدف لتحسين الوضع المستقبلي للمؤسسة وقدرتها على الوصول لمرحلة التميز والمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. (خالد ، ٢٠١٣)

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص و معوقات العمل
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- إحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي. (خالد ، ٢٠١٣):

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

مميزات التخطيط الاستراتيجي. (خالد ، ٢٠١٣):

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة صفات، منها:

- صفة الواقعية لصورة مجتمع العمل وأفراده بصفة أساسية.
- صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
- صفة المرونة.
- طویل الأجل.
- حجم الالتزامات فيه عادة ضخم.
- أنه ليس من السهل التراجع في نتائجه، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة، وحجم الالتزامات... الخ.

فوائد التخطيط الاستراتيجي. : (خالد ، ٢٠١٣)

- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها.
- التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الجديدة. ويساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضية الرئيسة التي تواجه الإدارة أو القسم.
- يجعل الإدارة تعرف نفسها أكثر وما هو مطلوب منها إنجازه وما هي إمكانياتها.
- يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد.
- يعطي المديرين طريقة أو اتجاه متفق عليهما لتتبعهما.
- يبني نظام الضبط الإداري في الإدارة.
- يشجع التصرف الإيجابي في العمل وليس رد الفعل.
- يزود الإدارة بنظام أفضل لتقويم الأداء.
- يتيح لجميع منتسبي الإدارة المشاركة في إبداء وجهة نظرهم في تحديد أهداف الإدارة، ومن ثم رسم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها مما يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.
- يساعد المديرين على الحصول على الدعم المناسب والمحافظة على نفس المستوى من الدعم من قبل الإدارة العامة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء في الإدارة أو القسم.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط، (الضمور . ٢٠١١).

١. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق.

٢. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.

٣. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.

٤. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٥. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من

الإدارة العليا.

المرحلة الرابعة: تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل.

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف

والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة السادسة: تجميع خطط العمل وتوحيدها.

المرحلة السابعة: إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.

المرحلة الثامنة: تنفيذ الخطة.

المرحلة التاسعة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز.

الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي:

أزلاً: أداة التحليل الرباعي SWOT

يستخدم كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات. إدارة أعمال، تسويق ، تنمية بشرية والى آخره. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى

Strengths: عناصر القوة، وهي مترجمة من الكلمة

Weaknesses: نقاط الضعف، مترجمة من الكلمة

Opportunities: الفرص، تعبيراً عن

Threats: التهديدات

إذا افترضنا أننا بصدد تحليل عن مؤسسة كمثال فلابد الأخذ في الاعتبار ما يلي:-

- عناصر القوة و نقاط الضعف يخصان الحالة الداخلية للمؤسسة، ماهية عناصر القوة الداخلية التي تتسم بها المؤسسة سواء هذه العناصر يتم استغلالها على أكمل وجه أم لا. على سبيل المثال تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة وعلاقات قوية في المجتمع الذي تعمل فيه.
- بالمثل، يتم تحليل نقاط الضعف الداخلية لدى المؤسسة على سبيل المثال، ليس لدى الشركة قسم خاص بالبحث التسويقي و ما إلى ذلك.

لابد من التنويه انه عند اختيار أو تحليل عناصر الضعف و القوة يتم اختيار الأشياء التي لها نفس

الوزن و الأهمية و من نفس النوع إذا كان التحليل استراتيجي، (عبد العزيز ٢٠١١م)

- العنصران الآخران هما تحليل خارجي يرتبط بالمؤسسة أو يربط السوق بالمؤسسة. فعلى سبيل المثال ،الفرص هي كل ما لم يتم استغلاله في المحيط الخارجي لأعمال المؤسسة. وهذا المحيط عادة ما يرتبط بالحالة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية المحيطة و التطور التكنولوجي لما له تأثير مباشر وغير مباشر على المنشأة

فائدة التحليل الرباعي:

يستخدم هذه التحليل بصورة عامة عادة عند تقييم المؤسسات و يمكن استخدامه بعدة طرق ذكية أخرى للحصول على تقييم أقوى. بشكل عام يتم توظيف نقاط و عناصر التحليل و ذلك لتحسين حالة المؤسسة. فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة و يمكن استغلالها لتحسين أداء المؤسسة أو إيجاد فرص تنافسية جديدة يبدأ هنا القائم بالتحليل على عمل ذلك و ربطه سواء بخطط عمل سريعة أو اتجاهات استراتيجية مقترحة.

نفس الشيء فيما يخص نقاط الضعف و العمل على إصلاحها. و في الغالب يكون هناك ما يمكن ربطه بالتهديدات و الفرص المتاحة. فعن طريق القوى الداخلية يمكن التأثير في نقاط الضعف الداخلية أو التهديدات الخارجية. كذلك عن طريق الفرص الخارجية المتاحة يمكن إيجاد فرص استثمارية جديدة و استغلالها.

خلال التحليل يمكن للمحلل تكوين أدوات مركبة من التحليل الرباعي و الخطط المتاحة أو محاور تطوير مقترحة.

على سبيل المثال يمكن عند التحليل الأخذ في الاعتبار الخطط الحالية و المتوسطة و طويلة المدى و علاقتها ويعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصور نظامي لذا فهي تستخدم في ورش

العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ويجب ان تضم أناسًا من أقسام مختلفة للمنظمة وأشخاص من مصادر خارجية مثل الفئات المستهدفة. ممكن أن يأخذ وقتًا يصل إلى ٤ ساعات أو أكثر.

على الأسئلة التالية SWOT: ويركز تحليل

١. ما هي أهدافك؟

٢. ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟

٣. كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟

٤. كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟

٥. كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص) والتهديدات .

ثانيًا: أسلوب الإطار المنطقي (Logical Framework Approach)

هو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تُستخدم لإعداد برنامج أو تدخل إنمائي. وتتطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والأنشطة والمدخلات، وعلاقاتها السببية، المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج، والافتراضات والمخاطر التي يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل التدخل وهي تتيح نهجًا منطقيًا منظمًا لتحديد الأولويات وبناء توافق آراء حول النتائج المقصود تحقيقها وأنشطة برنامج بالاشتراك مع الجهات المعنية، كما يعتبر هو أداة ديناميكية للتخطيط والإدارة تلخص نتائج عملية نهج الإطار المنطقي وتُبلغ عن السمات الأساسية لتصميم البرنامج على شكل مصفوفة واحدة. وهو يمكن أن يشكل أساس رصد التقدم المحرز وتقييم نتائج البرنامج. وينبغي إعادة النظر في المصفوفة وصلها بانتظام كلما توافرت معلومات جديدة.

أداة التقييم المطلوبة للمنظمة المشاركة بونات (PONAT)

تتكون أداة بونات من ثلاث وحدات وهى المسح العام و مسح المناخ الرئيسي والمجموعات المركزة. ويستهدف المسح العام قدرات المؤسسة كما تراها الإدارة العليا للمؤسسة ويسمح المسح المناخي للمؤسسة وجهة نظر طاقم المؤسسة أما المجموعات المركزة فتبرز وجهات نظر المنتفعين.

١. المسح العام:

يشكل المسح العام الوحدة الأولى في بونات وهو يهدف إلى اكتساب فهم واسع للمؤسسة ويعمل كأداة تشخيصية للمساعدة على تحديد قدرات المؤسسة في خمسة مجالات هي تنفيذ البرامج - الموارد البشرية - الإدارة - المالية - العلاقات الخارجية.

٢. مسح المناخ المؤسسي

ويهدف إلى التعرف على تصور طاقم المؤسسة واتجاهاتهم وآرائهم بخصوص مختلف جوانب النظم والإجراءات الداخلية للمؤسسة وثقافة المؤسسة ويتضمن كافة عناصر الإدارة والموارد البشرية ويعتمد على استبيان مكون من مجموعه من الأسئلة المحددة.

٣. لقاء المجموعات المركزة

تهدف المجموعات المركزة إلى اكتشاف التصورات والاتجاهات لدى مجموعة ممثلة للجمهور حول أدائها وخدماتها وطريقه تعاملها مع الجمهور وتستخدم نتائج المجموعات المركزة كوسيلة لتدقيق نتائج المسح العام وخاصة تنفيذ البرامج والعلاقات الخارجية

أداة أوكات (Organizational Capacity Assessment Tool OCAT)

تستخدم أداة أوكات لتقييم قدرات المؤسسة وقدرتها على تقديم الخدمات للجمهور ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها كذلك تستخدم لتقييم المؤسسة ومعرفة نقاط الضعف والقوه والعمل على تعزيز

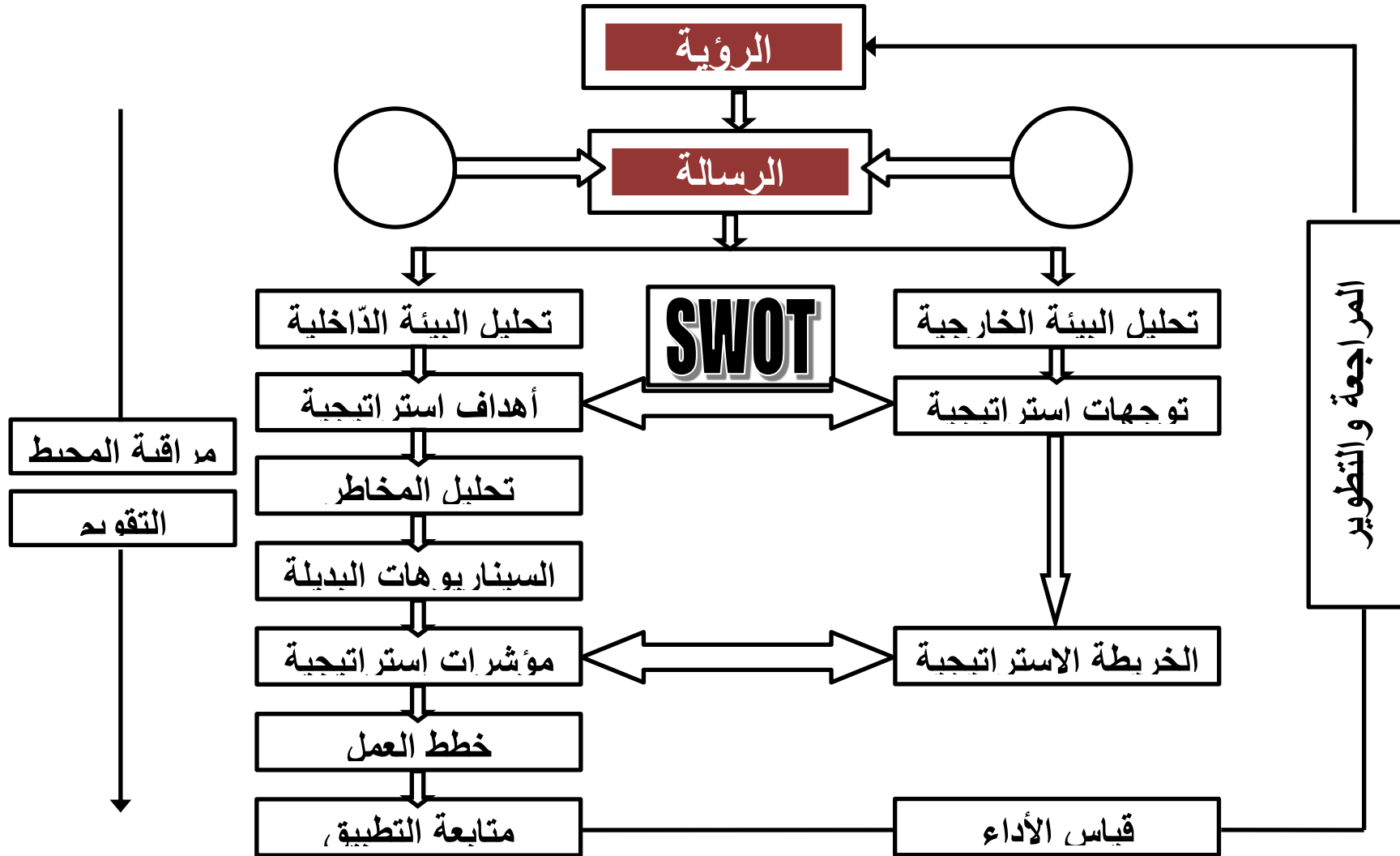
تطوير نقاط القوة وتقوية نقاط الضعف وهي تعطينا المعلومات الأساسية عن إمكانيات وطاقات المؤسسة.

جدول رقم (١-٢) : يوضح الإطار الإرشادي لصياغة الخطة الإستراتيجية

البيان	المصطلح	الوصف
الرؤية	Vision	تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال
الرسالة	Mission	غرض المنظمة أو السبب في وجودها
الأهداف	Objectives	النتائج النهائية للأنشطة ... ما يجب إنجازه ... ماذا
الاستراتيجية	Strategy	خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .. كيف
السياسة	Policy	خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات
المشروعات	Projects	الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.
الميزانيات	Budgets	ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.
الإجراءات	Procedures	خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي الأنشطة أو الأعمال.

المصدر : اعداد الباحث

شكل رقم (٢-٣) : الإطار الإرشادي لصياغة الخطة الإستراتيجية



منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية: (يعقوب، ٢٠٢٢)

- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدراء التنفيذيين في المؤسسة وعدد من الموظفين و أعضاء مجلس الإدارة.
- تنظيم ورشة عمل في اعداد الخطة الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر.
- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة المؤسسة.
- إعادة النظر بصياغة الرؤية.
- إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف .
- تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- تحديد الأهداف المؤسسية الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط.
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من لجنة التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

- اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- تحديد الأهداف التنظيمية وربطها بالأهداف المؤسسية.
- بناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة.
- اعداد استراتيجية المخاطر.
- اعداد مصفوفة للمعايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
- إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها.
- رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.

ملخص:

أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل الوضع المستقبلي للمؤسسة وواقعها الحالي لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف تمهيداً لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية توافر تحقيق ذلك من خلال خطة استراتيجية ذات بعد زمني محدد، لذلك كان لزاماً مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قائد المؤسسة .

علاقة الإتجاهات الحديثة للقيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي

القيادات الإدارية ودورها في التخطيط الإستراتيجي :

تساعد مهارات التخطيط الإستراتيجي قادة المؤسسة على اقتناص واستثمار الفرص البيئية ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المنظمة الإبداعية والمساهمة في غلق الفجوات وتعزيز المهارات القيادية لا سيما في مجال اتخاذ القرار من خلال مطابقة أنشطة المنظمة الحالية والبيئة الناشئة في المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يتحقق من الموارد التي تمتلكها المنظمة والقاعدة التي يمكن توليدها لهذه البيئة الديناميكية والمعقدة

اليوم، أي التفكير والتخطيط من خلال الممارسات النوعية للمؤسسة ، كما يمكن تطبيق هذه المهارات في جميع المجالات (حسين، حريم، ٢٠٠٦: ٨)

كما تساعد في الآتي:

- ✓ تحديد الأطر التي توجه المؤسسة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه
- ✓ الوقوف على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ تسمح لمختلف مكونات المؤسسة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك
- ✓ الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة المؤسسة، وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة
- ✓ . فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية المؤسسة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للمؤسسة.

المعوقات التي تحد من فاعلية القيادات الإدارية ودورها في التخطيط الإستراتيجي

هناك معوقات كثيرة، أبرزها:

- الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب.
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.

- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

شركات تكنولوجيا المعلومات

شركة الاتصالات السعودي STC

تأسيس الشركة:

تأسست شركة الاتصالات السعودية ("اس تي سي" او "الشركة") كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم م/٣٥ بتاريخ ٢٤ ذو الحجة ١٤١٨ هـ (الموافق ٢١ أبريل ١٩٩٨) والذي قضى بتحويل قطاع البرق والهاتف بوزارة البرق لقرار مجلس البريد والهاتف ("قطاع الاتصالات") مع مختلف مكوناته وإمكانياته الفنية والإدارية إلى الشركة، وطبقاً للوزراء رقم ٢١٣ بتاريخ ٢٣ ذو الحجة ١٤١٨ هـ (الموافق ٢٠ أبريل ١٩٩٨) (تم اعتماد نظام الشركة الأساسي ("النظام الأساسي") وكانت الشركة في حينه مملوكة بالكامل لحكومة المملكة العربية السعودية ("الحكومة"). قامت الحكومة ببيع ٣٠% من أسهمها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ١٧١ بتاريخ ٢ رجب ١٤٢٣ هـ (الموافق ٩ سبتمبر ٢٠٠٢). (يمثل صندوق الاستثمارات العامة الطرف المسيطر النهائي على الشركة من خلال تملكه ٦٤% من إجمالي أسهم الشركة وذلك بعد قيامه بطرح ٦% من أسهم الشركة من خلال طرح ثانوي خلال عام ٢٠٢١. بدأت الشركة عملها بتوفير خدمات الاتصالات على نطاق المملكة العربية السعودية ("المملكة") في ٦ محرم ١٤١٩ هـ (الموافق ٢ مايو ١٩٩٨) (وحصلت الشركة على سجلها التجاري رقم ١٠١٠١٥٠٢٦٩ كشركة مساهمة سعودية بتاريخ ٤ ربيع الأول ١٤١٩ هـ (الموافق ٢٩ يونيو ١٩٩٨) يقع المركز الرئيسي للشركة في مجمع الملك عبد العزيز على طريق الإمام محمد بن سعود في حي المرسلات، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عمال وأنشطة المجموعة:

تتمثل الأنشطة الرئيسية للشركة والشركات التابعة لها (يشار إليهم بالمجموعة) في توفير خدمات الاتصالات جميعاً والمعلومات والإعلام والمدفوعات الرقمية، والتي تشتمل على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي :

(١) إنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة شبكات وأنظمة الاتصالات الثابتة والمتنقلة والبنى التحتية) .

٢) توصيل خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات المختلفة وتقديمها إلى العملاء، وصيانتها وإدارتها. ٣) إعداد الخطط والدراسات اللازمة لتطوير خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات وتنفيذها من النواحي الفنية والمالية والإدارية. وإعداد وتنفيذ الخطط التدريبية والخدمات الاستشارية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

٤) التوسع في شبكات ونظم الاتصالات وتقنية المعلومات والبنى التحتية وتطويرها، عن طريق استخدام أحدث الأجهزة في مجال تقديم الخدمات والتطبيقات والبرامج وإدارتها والمعدات في مجال تقنية الاتصالات وخصوصاً.

٥) تقديم حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشاملة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الاتصالات، خدمات تكنولوجيا المعلومات، الخدمات المدارة، الخدمات السحابية، وانترنت الأشياء

٦) توفير المعلومات والأنظمة المعتمدة على المعلومات للعملاء، وتوفير وسائل الاتصال لنقل خدمات الإنترنت.

٧) تجارة الجملة والتجزئة واستيراد وتصدير وشراء وامتلاك وتأجير وتصنيع وتسويق وبيع وتطوير وتصميم وتركيب وصيانة أجهزة ومعدات شبكات الاتصالات المختلفة والقيام بأعمال المقاولات المتعلقة بها، بما في ذلك الشبكات الثابتة والمتحركة والخاصة، وكذلك برامج الحاسب الآلي والممتلكات الفكرية الأخرى

٨) استثمار العقارات وما قد يترتب على ذلك من بيع وشراء وتأجير وإدارة وتطوير وصيانة.

٩) الحصول على القروض وتملك الأصول الثابتة والمنقولة بقصد تحقيق أغراضها.

١٠) تقديم الدعم المالي والإداري والخدمات خرى للأشركات التابعة.

١١) تقديم خدمات التطوير والتدريب وإدارة الأصول والخدمات خرى الذات العلاقة. ١٢) تقديم حلول

دعم القرار وذكاء الأعمال واستثمار البيانات .

(١٣) تقديم خدمات سلسلة الإمدادات والخدمات الأخرى

(١٤) تقديم الخدمات البنكية الرقمية

(١٥) تقديم خدمات الأمن السيبراني.

(١٦) إنشاء وإقامة وإصلاح محطات وأبراج الاتصالات السلكية واللاسلكية والرادار

إضافة إلى ذلك يحق لها إنشاء شركات بمفردها ذات مسؤولية محدودة أو مساهمة مقفلة، كما يجوز لها أن تمتلك الأسهم والحصص في شركات أخرى قائمة أو تندمج معها، ولها حق الاشتراك مع غيرها في تأسيس الشركات المساهمة أو ذات المسؤولية المحدودة أو أي كيانات أخرى سواء داخل المملكة أو خارجها.

المعلومات القطاعية :

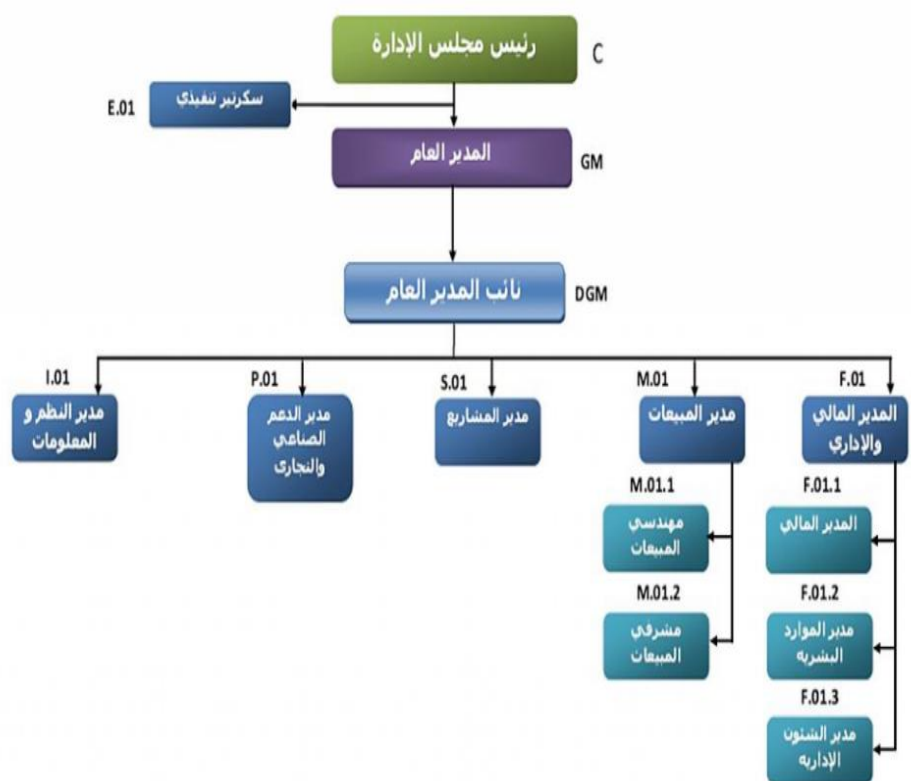
يتمثل بتقديم خدمات الاتصالات والسلع المتعلقة بها. إن أغلبية إيرادات ودخل وأصول رئيسياً تزاوّل المجموعة نشاطاً المجموعة تتعلق بعملياتها داخل المملكة. تعمل المجموعة خارج المملكة من خلال شركاتها التابعة وشركاتها الزميلة ومشاريعها المشتركة في دول متعددة. يوزع الإيراد على القطاع التشغيلي بناءً على المنشأة التي تقدم تقرير الإيرادات. تحسب المبيعات بين القطاعات وفقاً لأسعار التعامل التجاري العادي. القطاعات التي تم الإفصاح عنها بشكل مستقل تجاوزت مستوى ٧٥% من إجمالي الإيرادات الخارجية.

الهيكل الإداري والتنظيمي لشركة الاتصالات السعودية (STC) :

يتكون من مجلس إدارة، ولجنة تنفيذية، وإدارات تنفيذية متخصصة. يترأس مجلس الإدارة رئيس مجلس الإدارة، ويضم أعضاء من ذوي الخبرة في قطاعات مختلفة. اللجنة التنفيذية تتولى الإشراف على العمليات اليومية للشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. الإدارات التنفيذية مسؤولة عن تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات.

تفصيل الهيكل التنظيمي:

- مجلس الإدارة: هو أعلى سلطة في الشركة، ويتكون من مجموعة من الأعضاء الذين يمثلون المساهمين ويشرفون على أداء الشركة.
 - اللجنة التنفيذية: تتكون من مجموعة من كبار التنفيذيين في الشركة، وتتولى الإشراف على العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - الإدارات التنفيذية: تنقسم إلى عدة إدارات متخصصة، مثل إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق والمبيعات، وإدارة العمليات، وإدارة تقنية المعلومات، وغيرها.
- أهمية الهيكل التنظيمي:
- تحديد المسؤوليات:
 - يحدد الهيكل التنظيمي بوضوح المسؤوليات والسلطات لكل فرد ومجموعة داخل الشركة.
 - تحسين التواصل:
 - يسهل الهيكل التنظيمي عملية التواصل بين مختلف المستويات والإدارات داخل الشركة.
 - زيادة الكفاءة:
 - يساهم في زيادة كفاءة العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات.
 - تحقيق الأهداف:
 - يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال توجيه الجهود وتوزيع الموارد بشكل فعال.



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة :

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للمنهجية والاجراءات التى تم اتباعها فى تنفيذ هذه الدراسة الميدانية بالشركة بالاضافة الى تحليل نتائج الدراسة ، يهدف الى التعرف على اثر الأتمتة على اداء الشركة .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى حيث يتناسب مع طبيعه الدراسة ويمتاز هذا المنهج بانه يقوم بوصف دقيق ومفصل للمشكلة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية والخروج بتوصيات يستفاد منها فى المستقبل ، بالاضافة الى استخدام منهج دراسة الحالة والذى يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الاولى عن المشكلة موضوع الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بشركات تكنولوجيا المعلومات حيث يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام والموظفون والذين لهم صلة بموضوع الدراسة ويبلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (١٤٠) موظف يشغلون وظائف ادارية وفنية وتطبيقية وذلك حسب سجلات الادارة العامة للموارد البشرية بالشركات ، قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث قام الباحث بتوزيع عدد (١٤٠) استبانة على جميع المستهدفين وتم استرداد عدد (١٢٩) استبانة ، وبذلك اصبح العدد الكلى للاستبانات التى خضعت للتحليل الاحصائى (١٢٩)

استبانة اى بنسبة تجاوزت (٩٢.١ %) وهى نسبة عالية ومقبولة

اداة الدراسة :

وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لمناسبتها للمنهج المتبع في الدراسة، والأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها.

واعتمد الباحث عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- ١- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
 - ٢- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بعض من محاور الدراسة
 - ٣- المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة الفقرات بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
- وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وكذلك الوقت المسموح، وبناء على إطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، والإلمام بالعديد من الجوانب في كيفية تكوين أداة مناسبة للدراسة، استخدمت الباحثة الاستبانة وتم تصميمها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين وهما:

الجزء الأول : يحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي : العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة، سنوات الخبرة ، الجهة التي تنتمي لها .

٢- الجزء الثاني : ويشتمل على ثلاثة محاور تتعلق بأثر تطبيق أنظمة الأتمتة على أداء المؤسسة الربحية، المحور الاول: مدي معرفة العاملين بالأتمتة في شركة المراعي ، المحور الثاني مساهمة الأتمتة في إدارة الموارد البشرية ،المحور الثالث المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (٤-١) توزيع محاور الاستبانة وفقراتها في صورتها النهائية

المحاور	عدد الفقرات
الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية	١٠
مساهمة الإتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي	١٠
المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية	١٠
الاستبانة	٣٠

وقد تمت الاجابة عليها من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

تم ترميز وإدخال البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة المقياس ليكرت الخماسي تم

حساب المدي:

المدي ٥-١= ٤ ، ثم تقسيمة على عدد فترات المقياس الخمسة، للحصول على طول الفترة كما يلي:

طول الفترة $٤ \div ٥ = ٠.٨٠$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهي: (الواحد

الصحيح)، وذلك لتحديد الأعلي للفترة الأولي وهكذا، والجدول رقم (٢) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (٤-٢): توضيح مقياس ليكرت

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	درجة الممارسة
لا أوافق بشدة	من ١ إلى ١.٨٠	ضعيفة جداً
لا أوافق	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	ضعيفة
محايد	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
أوافق	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	كبيرة
أوافق بشدة	من ٤.٢١ إلى ٥	كبيرة جداً

ثبات وصدق اداة الدراسة :

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح وتغطية فقراتها للمفاهيم المراد قياسها تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الاساتذة الاكاديميين واصحاب الاختصاص من ذوى الخبرة والعلاقة بمجال الدراسة كما فى وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم اجراء التعديلات التى تم اقتراحها عليها .

صدق الاتساق الداخلى :

يقصد بثبات الاختبار ان يعطى المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة ، اما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال اجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديده اسهلها كونه يمثل الجزر التربيعى لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح ، وقام الباحث بايجاد الصدق الذاتى لعبارات محاور الاستبيان احصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتى:

جدول رقم (٤-٣) : معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية	١	**٠.٦٥٠
	٢	**٠.٩١٨
	٣	**٠.٩٤٤
	٤	**٠.٦٥٤
	٥	**٠.٦٧٢
	٦	**٠.٨١٢

المحور	الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
	٧	**٠.٨٥٢
	٨	**٠.٨٣٤
	٩	**٠.٨٠٧
	١٠	**٠.٨٥٥
مساهمة الإتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي	١١	**٠.٨٥٤
	١٢	**٠.٨٧١
	١٣	**٠.٨٠٤
	١٤	**٠.٦٥١
	١٥	**٠.٨٧٢
	١٦	**٠.٨٨٧
	١٧	**٠.٩٣٢
	١٨	**٠.٧٢٧
	١٩	**٠.٩٦٧
	٢٠	**٠.٨١٧
المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية	٢١	**٠.٨٧٧
	٢٢٢	**٠.٩٣٥
	٢٣	**٠.٧٩١
	٢٤	**٠.٨٨٤
	٢٥	**٠.٨٨٤
	٢٦	**٠.٨٣٨
	٢٧	**٠.٨٧٨

المحور	الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
	٢٨	٠.٨٨٠**
	٢٩	٠.٩١٢**
	٣٠	٠.٦٤٥**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من نتائج الجدول (٣) يتبين أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحاور والدرجة الكلية مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وعليه فإن جميع فقرات المحاور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحاور، ومنسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

معامل الثبات:

وقام الباحث بحساب معامل ثبات في الاستبانة عن طريق معادلة الفا - كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وليبيانات المحاور مجتمعه وفق الجدول التالي :-

جدول رقم (٤-٤): نتائج معامل ثبات في الاستبانة عن طريق معادلة الفا - كرونباخ

المحور	درجة الثبات	عدد الفقرات
المحور الاول	٠.٨٥١	١٠
المحور الثانى	٠.٨٥٤	١٠
المحور الثالث	٠.٩٠٠	١٠
معامل الثبات العام	٠.٩٤١	٣٠

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يلاحظ من الجدول (4) ان معامل الثبات العام بلغ (٠.٩٤١) مما يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق مما ينعكس ايجاباً على الدراسة ويجعل التحليل الاحصائي سليماً ويعطى نتائج عالية .

إجراءات التطبيق الميداني لأداة الدراسة:

طبق الباحث أداة الدراسة بعد إتمام خطوات بنائها وتقنينها والتأكد من صدقها وثباتها؛ وإخراجها في صورتها النهائية، واستكمال الإجراءات النظامية لتطبيقها، في العام الدراسي (٢٠٢٥م)، واستغرق توزيع الاستبانات بصورة إلكترونية وجمعها ١٢ يوماً. بعد اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية، قام الباحث، بالخطوات الآتية:

أولاً: الحصول على الخطابات الرسمية لتسهيل مهمة الباحث:

١. ثانياً: توزيع الاستبانة على العاملين بشركة (عينة عشوائية) والتأكد من وصول الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: جمع الاستبانات، فقد وزع للباحث (١٤٠) استبانة واستبعد الباحث منها (١١) استبانات غير مستوفية البيانات، ليصبح العدد المستوفي للبيانات (١٢٩) استبانة.

ثالثاً: تفرغ اجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي في قاعدة البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فقد صُنفت الاستبانات حسب متغيرات الدراسة، ومحاورها وأبعادها.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها الباحث، فقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم استخرج الباحث النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies)؛ للتعرف على الخصائص الشخصية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد اجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات

أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساس، مع العلم بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور

الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأن الباحث قد أفاد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكذلك لقياس العلاقة.

٦- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha(α))؛ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

٧- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

طبقاً إلى اختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وفي هذه الدراسة استخدم الباحث هذا الأسلوب؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

٨- اختبار مربع كاي (Chi square) لاحتبار فروض الدراسة ، من خلال الفروقات بين التوزيع الحقيقي

والتوزيع المتوقع لآراء المبحوثين نحو متغيرات الفرضية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

بعد الانتهاء من الاطار المنهجي للدراسة تأتي المرحلة الأخيرة و هي مرحلة تفرغ البيانات و تحليلها حسب محاور الدراسة والفرضيات ، و التي نتوصل من خلالها الى جملة من النتائج نختم على ضوءها دراستنا بجملة من التوصيات و الاقتراحات.

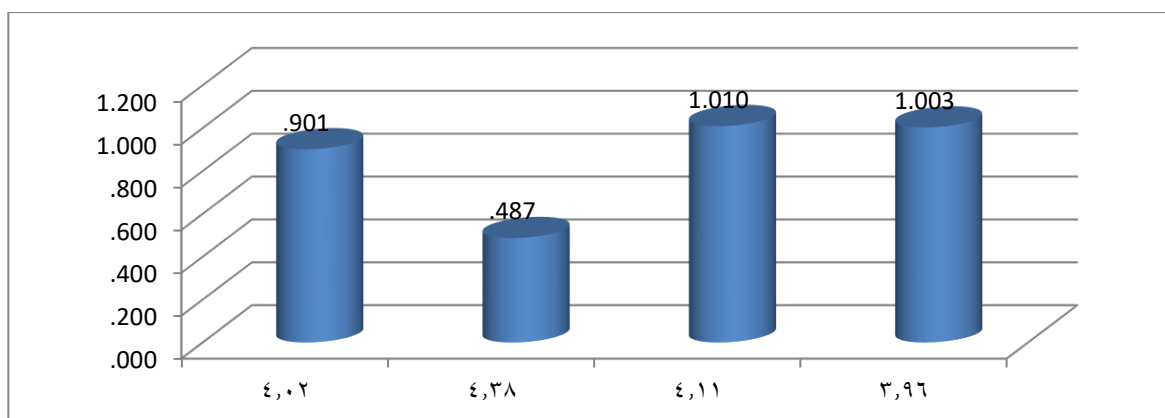
أولاً: وصف البيانات الشخصية

جدول رقم (٤-٥): التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
٢٥ و اقل من ٣٠	١٥	%٣.٢
٣٠ و اقل من ٤٠	٢٦	%٢٠.٦
٤٠ و اقل من ٥٠	٤٤	%٣٤.٢
٥٠ فاكثر	٤٤	%٣٤.٢
المجموع	١٢٩	%١٠٠

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٥م

شكل رقم (٤-١): التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير العمر



المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٥ م.

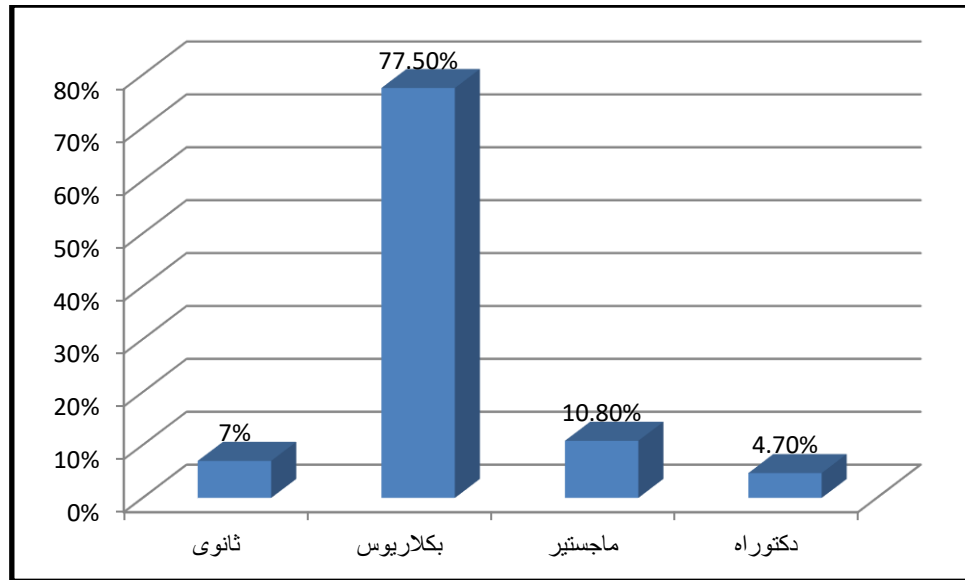
من الجدول والشكل اعلاه نجد ان اغلبيه عينه الدراسة من الفئتان ٤٠ و اقل من ٥٠ ، والفئة ٥٠ و اقل من ٦٠ بنسبة متساوية ٣٤.٢ % ، وتليهم الفئة ٣٠ و اقل من ٤٠ وهذا يشير الى تباين اعمار عينه الدراسة وان الشركة تعتمد على كوادر شابة تقوم بمساندتها ودعمها كوادر من ذوى الخبرة ، كما يلاحظ كثرة الاعداد فوق الخمسين مما يشير الى التكسب الوظيفى .

جدول رقم (٤-٦): التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المؤهل التعليمى

المؤهل التعليمى	العدد	النسبة المئوية
ثانوى	٩	٧%
بكالوريوس	١٠٠	٧٧.٥%
ماجستير	١٤	١٠.٨%
دكتوراه	٦	٤.٧%
المجموع	١٢٩	١٠٠.٠%

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٥ م.

شكل رقم (٤-٢): التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير المرحلة العلمي



المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٥م.

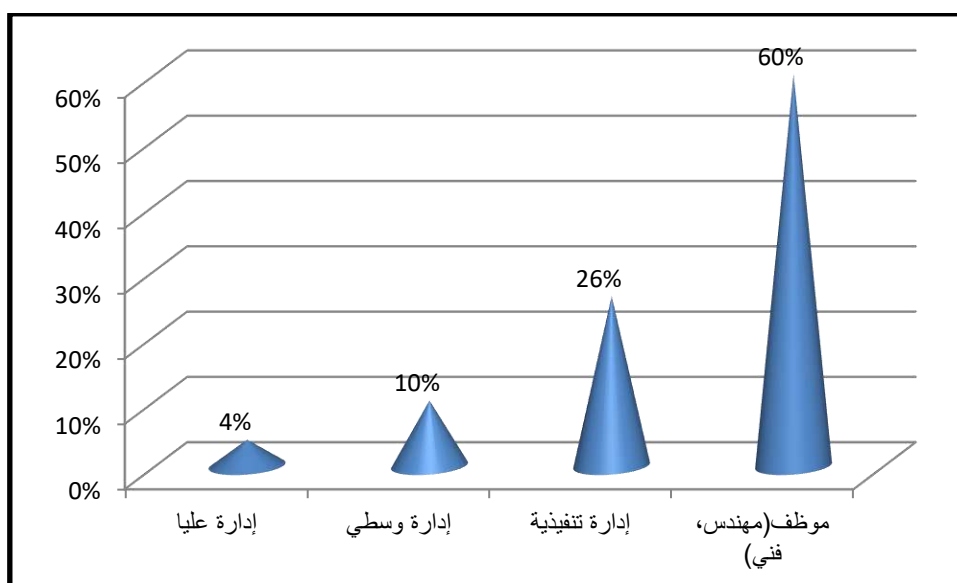
من الجدول والشكل اعلاه نجد ان نسبة الذين تحصلوا على درجة البكالوريوس هم الاعلى حيث يشكلون ٧٧.٥٪ ويليهم الذين تحصلوا على درجة الماجستير بنسبة ١٠.٨٪ والذين حصلوا على الشهادة الثانوية بنسبة ٧٪ وهناك من حصلوا على درجة الدكتوراه بنسبة ٤.٧٪، كل هذه النتائج تعكس ارتفاع المستوى التعليمي الشئ الذي يساعد في اعطاء اجابات تخدم أهداف الدراسة .

جدول رقم (٧-٤) التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المهنة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إدارة عليا	٥	٤%
إدارة وسطي	١٣	١٠%
إدارة تنفيذية	٣٤	٢٦%
موظف (مهندس، فني، ...)	٧٧	٦٠%
المجموع	١٢٩	١٠٠٠

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٥ م .

شكل رقم (٣-٤) : التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير المهنة



المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، ٢٠٢٥ م .

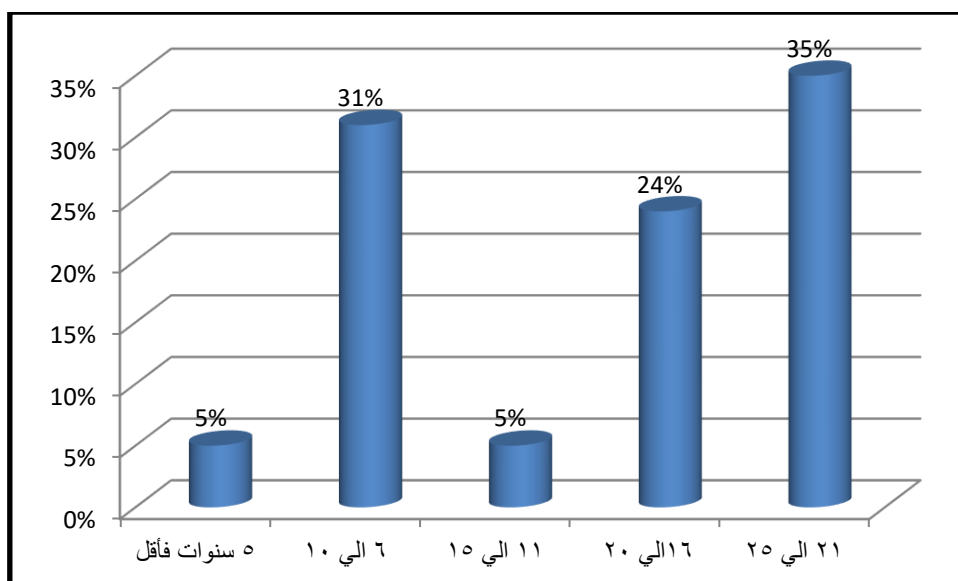
من الجدول والشكل اعلاه نجد ان اغلبيه عينة الدراسة من الموظفين بنسبة ٦٠٪ وهناك ايضاً الاداريين بنسبة ٢٦٪ وتوجد نسب ضعيفة بين عينة الدراسة للمدير ونائب المدير ومدير الادارة العامة ن يعزى ذلك الي ان تلك وظائف إدارة عليا

جدول رقم (٤-٨): التوزيع التكرارى والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

السنوات	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	6	5%
٦ الي ١٠	41	31%
11 الي ١٥	6	5%
١٦ الي ٢٠	31	24%
٢١ الي ٢٥	45	35%
المجموع	١٢٩	١٠٠٪

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٥م

شكل رقم (٤-٤): التوزيع التكراري والنسب للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة



من الجدول والشكل اعلاه نجد ان اغلبيه عينة الدراسة سنوات خبرتهم من ٢١ الي ٢٥ سنة بنسبة ٣٥% ، بينما

تتباين نسب السنوات الاخرى من حيث الخبر / الشئ الذي يفسر ارتفاع سنوات الخبرة لدى افراد عينة الدراسة

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: مدي تطبيق القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

جدول رقم(٤-٩) : المتوسطات الجسابية والانحراف المعياري ونسبة الموثقة ودرجة الاستجابة لاراء المبحوثين

نحو مدي تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الاستجابة	الترتيب
١	تعمل على تبني رؤية مشتركة تشجيع النمو الفردي والجماعي في سياق عالمي	4.34	1.209	87%	اوافق بشدة	4
٢	تعمل على تعزيز الترابط مع مؤسسات المجتمع الخارجي من أجل مواكبة المستجدات والمتغيرات	4.34	1.378	87%	اوافق بشدة	5
٣	تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة في انتشار الخدمات لكافة أفرع وعملاء الشركة	4.50	.792	90%	اوافق بشدة	2

٤	تمتلك القيادات بالشركة مهارات حديثة وتتمتع بصفات تواكب التغيرات التكنولوجية	4.09	.996	82%	اوافق	9
٥	تقوم القيادة الإدارية في الشركة بوضع التخطيط الذكي الذي يقوم على المعلوماتية في جوانبها الرقمية وباعتباره منهج تنظيم موارد الشركة وإدارتها	4.14	.925	83%	اوافق	8
٦	يسهم القائد الإداري في تحقيق الأهداف المنشودة وفق رؤية واضحة ومجددة بكفاءة عالية	4.22	1.106	84%	اوافق بشدة	7
٧	يتيح لجميع العاملين أن يتفقوا على رؤية مشتركة وكوحدة ويتعاونون جميعاً على تحقيقها	4.42	.854	88%	اوافق بشدة	3
٨	تعمل علي تمكين التابعين من الوسائل المفيدة لحفظ الوقت وشعور التابعين بأهميتهم مما يدفعهم الي الاهتمام بالآخرين	4.09	1.173	82%	اوافق	10
٩	تقوم القيادة الإدارية بالشركة على بناء بيئة عمل يقدم لهم فيها الدعم للمؤسسين ليكونوا فاعلين في عملهم وتهئة مناخ من الثقة	4.32	.992	86%	اوافق بشدة	6
١٠	تعمل على زيادة الاخلاقيات والاستقامة في التعامل والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة	4.62	.627	92%	اوافق بشدة	1
المتوسط العام		4.31	1.01	86%	اوافق بشدة	

المصدر من نتائج بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٥م

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة علي أن هنالك تطبيق وممارسة من قبل القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وذلك بمتوسط (٤.٣١ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (٤.٢١ وحتى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق بشدة) على أداة الدراسة وبنسبة موافقة ٨٦٪ مما يؤكد علي ارتفاع نسبة المعرفة بأهمية الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

كما يتضح أيضاً أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هنالك تطبيق القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤.٠٩ إلى ٤.٦٢)، وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة علي التوالي من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة) مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على أن هنالك معرفة

للعاملين بالمؤسسة بالأتمتة في إدارة الموارد البشرية ، حيث نجد سبعة من العبارات تم الموافقة عليها بشدة و أهم العبارات التي تتمثل في :

- في المرتبة الاولى جاءت العبارة رقم (١٠): وهي " تعمل على زيادة الاخلاقيات والاستقامة في

التعامل والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بمتوسط ٤.٦٢ ونسبة موافقة

٩٢٪

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٣): وهي " تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة في انتشار

الخدمات لكافة أفرع وعملاء الشركة " وذلك بمتوسط ٤.٥٠ ونسبة موافقة ٩٠٪

- في المرتبة الثالثة: جاءت العبارة رقم (٧): وهي " يتيح لجميع العاملين أن يتفقوا على رؤية مشتركة

وكوحدة ويتعاونون جميعا على تحقيقها " وذلك بمتوسط ٤.٤٢ ونسبة موافقة ٨٨٪

- في المرتبة الرابعة: جاءت العبارة رقم (١): وهي " تعمل على تبني رؤية مشتركة تشجيع النمو

الفردى والجماعى في سياق عالمى " وذلك بمتوسط ٤.٣٤ ونسبة موافقة ٨٧٪

- في المرتبة الخامسة: جاءت العبارة رقم (٢): وهي " تعمل على تعزيز الترابط مع مؤسسات المجتمع

الخارجى من أجل مواكبة المستجدات والمتغيرات " وذلك بمتوسط ٤.٣٤ ونسبة موافقة ٨٧٪

ويمكن ان يعزى ذلك الى انه تسهم الاتجاهات الحديثة للقيادة في تطوير الافراد والاستماع لمتطالباتهم والسعي

لتلبيتها بحثا عن اداء افضل ، وتجعل القائد يعمل مقاوماً رغباته في تحقيق المكاسب الشخصية لمصلحة

تابيعه ومنظمته، كذلك تنفيذ سياسة المؤسسة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية ووضع استراتيجية

تضمن دعم مراكز القوة الرئيسية وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين

هذه النتائج تتوافق مع دراسة (البحيري ٢٠٢٢) التي كشفت عن توافر مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة بدرجة كبيرة في بجامعة الملك خالد من خلال وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين ، واعداد الصف الثاني من القيادات الاكاديمية والإدارية ، وتوافر البيئة التقنية والتكنولوجية بالجامعة

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي بالشركة

جدول رقم (٤-١٠): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الموافقة ودرجة الاستجابة لآراء المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي بالشركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الاستجابة	الترتيب
١	يتم تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا	4.29	1.071	%86	اوافق بشدة	4
٢	العمل على وضع الأهداف الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط	4.34	.776	%87	اوافق بشدة	2
٣	اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ	4.46	.696	%89	اوافق بشدة	1
٤	العمل على تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل	4.34	.745	%87	اوافق بشدة	3
٥	القيام ببناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة	3.89	1.258	%78	اوافق	6
٦	دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية	4.12	.750	%82	اوافق	5
٧	إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة	3.84	.914	%77	أوافق	8
٨	تتم متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز	3.84	.798	%77	اوافق	9
٩	تتوفر مؤشرات لقياس الاداء تشرف عليها القيادات بالشركة	3.86	.925	%77	اوافق	7

١٠	القيام بالمراجعة والتطوير المستمر للخطة الاستراتيجية للشركة من قبل القيادات الإدارية	3.53	.952	%71	وافق	10
المتوسط العام		4.05	0.89	81%	أوافق	

المصدر من نتائج بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٥م

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشركة وذلك بمتوسط (٤.٠٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (من ٣.٤١ وحتى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافق) على أداة الدراسة، وبنسبة موافقة ٨١٪ مما يؤكد علي أن التخطيط الاستراتيجي بالشركة فعال.

كما يتضح أيضاً أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة علي أن التخطيط الاستراتيجي بالشركة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٥٣ إلى ٤.٤٦)، وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة علي التوالي من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق/ أوافق بشدة) مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة علي أن التخطيط الاستراتيجي بالشركة ، حيث نجد اربعة من العبارات تم الموافقة عليها بشدة وهي :

- في المرتبة الاولى جاءت العبارة رقم (٣): وهي " اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ " وذلك بمتوسط ٤.٤٦ ونسبة موافقة ٨٩٪

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (٢): وهي " العمل على وضع الأهداف الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط " وذلك بمتوسط ٤.٣٤ ونسبة موافقة ٨٧٪

- في المرتبة الثالثة: جاءت العبارة رقم (٤): وهي " العمل على تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل " وذلك بمتوسط ٤.٣٤ ونسبة موافقة ٨٧٪

- في المرتبة الرابعة: جاءت العبارة رقم (١): وهي " يتم تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا " وذلك بمتوسط ٤.٢٩ ونسبة موافقة ٨٦٪

بينما نجد ستة عبارات جاءت الموافقة عليها بدرجة أوافق مما يعكس أن هنالك تخطيط الاستراتيجي بالشركة ويمكن ان يعزي ذلك الي أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحليل الوضع المستقبلي للمؤسسة وواقعها الحالي لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف تمهيداً لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكيفية توافر تحقيق ذلك من خلال خطة استراتيجية ذات بعد زمني محدد، لذلك كان لازماً مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قائد المؤسسة

هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة سلطان (٢٠١١) والتي توصلت الي تحقق ممارسة مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة كبيرة،

المحور الثالث: المتطلبات الأساسية للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

جدول رقم (٤-١١): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الموافقة ودرجة الاستجابة لآراء المجوئين

نحو المتطلبات الأساسية للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الاستجابة	الترتيب
١	زيادة مستوى الوعي بأهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة من خلال عقد الندوات وورش العمل الخاصة بذلك	4.19	.867	%84	وافق	7
٢	توفير بيئة عمل تسهم في زيادة قدر القيادات في تطبيق القيادة الابداعية كاتجاه حديث	4.02	.901	%80	وافق	9
٣	توفير البيئة التقنية والتكنولوجية بالشركة ونظم المعلومات الحديثة	4.38	.487	%88	وافق بشدة	٤
٤	صياغة الرسالة الاستراتيجية على المدى البعيد من خلال تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في العمليات الادارية المختلفة	4.11	1.010	%82	وافق	8
٥	توزيع جميع المسؤوليات بين جميع العاملين بالشركة بشكل عادل	3.96	1.003	%79	وافق	10
٦	تشجيع القيادات الإدارية للمبدعين من العاملين بالشركة	4.27	.908	%85	وافق بشدة	6
٧	الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بالشركة في تقديم المعلومات للمستوي الإداري المناسب	4.33	.602	%87	أوافق بشدة	5
٨	توفير وسائل الإتصال الإداري بين إدارة الشركة والاقسام والوحدات الادارية باستخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والسرية اللازمة	4.40	.579	%88	وافق بشدة	٣
٩	توفير نظام ودليل لحضور الدورات التدريبية لجميع العاملين بالشركة	4.47	.587	%89	وافق بشدة	1
١٠	تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ	4.41	.746	%88	وافق بشدة	2
المتوسط العام		4.25	0.77	%85	وافق بشدة	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة علي المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية وذلك بمتوسط (٤.٢٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (٤.٢١ وحتى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (وافق بشدة) على أداة الدراسة وبنسبة موافقة ٨٥٪ مما يؤكد علي أن هذه المتطلبات الأساسية يمكنها التغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية.

كما يتضح أيضاً أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة علي أن هنالك متطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ،حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٩٦ إلى ٤.٤٧)، وهي متوسطات تقع في الفئات الرابعة والخامسة علي التوالي من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (أوافق / أوافق بشدة) مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة علي أن هذه المتطلبات الأساسية يمكنها التغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ، حيث نجد ستة من العبارات تم الموافقة عليها بشدة اهمها :

- في المرتبة الاولى جاءت العبارة رقم (٩): وهي " توفير نظام ودليل لحضور الدورات التدريبية لجميع

العاملين بالشركة " وذلك بمتوسط ٤.٤٧ ونسبة موافقة ٨٩٪

- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (١٠): وهي " تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في

صنع القرار واتخاذة " وذلك بمتوسط ٤.٤١ ونسبة موافقة ٨٨٪

- في المرتبة الثالثة: جاءت العبارة رقم (٨): وهي " توفير وسائل الإتصال الإداري بين إدارة الشركة

والاقسام والوحدات الادارية باستخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والسرية اللازمة " وذلك

بمتوسط ٤.٤٠ ونسبة موافقة ٨٨٪

بينما نجد اربعة عبارات جاءت الموافقة عليها بدرجة أوافق مما يعكس أن هذه المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية

ويمكن ان يعزي ذلك الي ان هنالك علاقة عكسية قوية جدا بين المتطلبات التي تسير العمل ومدي نجاحها وفعاليتها من حيث استخدامها في تطوير الاداء وبين ظهور معوقات تحد من تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية حيث نجد انه كلما زادت توفير المتطلبات الاساسية من توفير البيئة التقنية والتكنولوجية بالشركة ونظم المعلومات الحديثة بالاضافة الي تشجيع القيادات الإدارية للمبدعين من العاملين بالشركة يؤدي الي عدم ظهور معوقات وتمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ

ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : زيادة مستوي المعرفة بدور الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

استخدم الباحث اختبار مربع كاي لتوضيح دلالة العلاقة بين عبارات الفرضية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-١٢) نتائج احنبار مربع كاي لمعرفة دور الاتجاهات الحديثة يحسن من أداء القيادات الإدارية

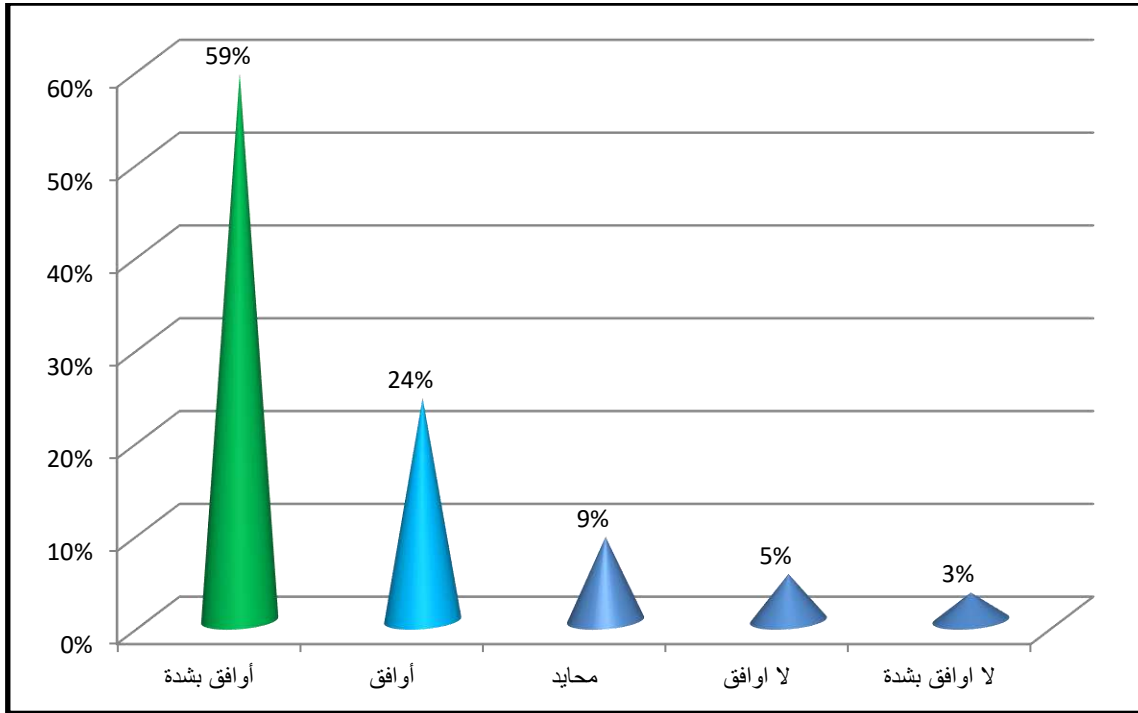
العبرة	التوزيع الحقيقي	النسبة	قيمة مربع كاي	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	77	59%	١٤٤,٧٦	**...
أوافق	31	24%		

		9%	11	محايد
		5%	6	لا اوافق
		3%	4	لا اوافق بشدة

توضح نتائج الجدول اعلاه ان هنالك تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لزيادة مستوى المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية ، حيث نجد قيمة الدلالة الاحصائية = 0.0000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فرق معنوي بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع للمشاهدات نحو زيادة مستوى المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية يعزي لصالح الذين يوافقون علي ذلك ، حيث توضح نتائج التوزيع ان 59% يوافقون بشدة علي أن زيادة مستوى المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية وكذلك 24% يوافقون علي ذلك اي ان (83% يوافقون \ يوافقون بشدة) مما يعكس أهمية المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية خاصة الاتجاهات المرتبطة بالقيادة المتسامية ، كذلك القيادة العالمية (تسهم القيادة الإدارية بالشركة في انتشار الخدمات لكافة أفرع وعملاء الشركة)، القيادة الخادمة (يتيح لجميع العاملين أن يتفوقوا على رؤية مشتركة وكوحدة ويتعاونون جميعا على تحقيقها)

عليه يمكن استنتاج ان كلما إهتمت المؤسسة بزيادة استخدام الاتجاهات الحديثة للقيادات الإدارية أدى ذلك الي تحسين الاداء ، وبذلك يتم قبول الفرضية.

شكل رقم (٤-٥) يوضح درجة الموافقة علي دور الاتجاهات الحديثة يحسن من أداء القيادات الإدارية



الفرضية الثانية : توجد علاقة بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون الذي يستخدم في قياس مدي الارتباط في متغيرات الدراسة مع بعضها البعض ومعرفة ما نوع العلاقة الطردية او العكسية ، اذ اعتمد قيمة (sig) في اختبار الفرضيات لأجل دقة النتائج ، اذا كانت قيمتها اقل من (٠.٠٥) دل على القبول للفرضية حيث ان النتائج كما مبين ادناه:

الجدول رقم (٤-١٣) : يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات الفرضية

Correlations		
		التخطيط الاستراتيجي
تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية	Pearson Correlation	.٧٥١**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	١٢٩
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من خلال النظر في الجدول (٤-١٣) تبين ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي تمتاز بقيمة معنوية وتصل (٠.٧٥١) وهي قيمة موجبة وان العلاقة طردية وان هذه العلاقة معنوية $\text{sig} = .000$ تقل من (٠.٠١)، أي ان (هنالك تجانس بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي) مما يعكس ان أهداف المؤسسة تتسم بالمرونة و الوضوح ، لذلك هي محفزة لقدرات و مهارات القادة الإداريين من أجل تطوير و تحسين مستوى الأداء . فالقادة يصوغون الرسالة و الإستراتيجية و يكونون قادرين على توضيحها للمرؤوسين و تحفيزهم للإيمان بهذه الرؤية و فهمها و العمل بموجبها، و من هنا نكون قد أثبتنا صدق الفرضية الثانية القائلة توجد علاقة بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية

ثانياً : هنالك تأثير معنوي من تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية على رفع مستوى التخطيط

الاستراتيجي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أكثر تأثير (تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية) في تأثيرها على المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

الجدول رقم (٤-١٤) : يمثل معاملات الانحدار التاثير لتحليل تطبيق الاتجاهات الحديثة قي التخطيط

الاستراتيجي

Coefficientsa					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	37.781	3.943		9.581	.000
تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية	.٨٣٢	.١٠١	.٦٧٨	٥٤.٧٦٥	.٠٠٠

a. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي

تدل نتائج الاختبار (F) الى وجود أثر من تطبيق الالاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي كما موضحة في جدول رقم (٤-١٤) حيث ان قيم F بلغت (14.437) في المستوى المعنوي (٠.٠٠٠٠) وهى اقل من ٠.٠٠٥ مما يدل علي معنوية النموذج وتأكيد جودة النموذج المصمم من قبل الباحث وان النموذج يمكن التنبؤ به، كما نجد ان قيمة معامل التحديد (0.741)، أي أن (٧٤٪) من العوامل التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي بالشركة تعزى إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ، كما نجد ان التأثير معنوي حيث ان القيمة المعنوية لاختبار t تساوي (٠.٠٠٠٠) وان قيمة التأثير = ٠.٨٣٢. وهذا يعني ان زيادة تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي بنسبة (٨٣٪) وهذا يوضح مقدار تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي عليه يتم قبول الفرضية هنالك تأثير معنوي من تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية على رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي

الفرضية الثالثة : مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية دور في التغلب على معوقاتنا في إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (٤-١٥) نتائج احبار مربع كاي لإختبار دور للاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في التغلب على معوقاتنا

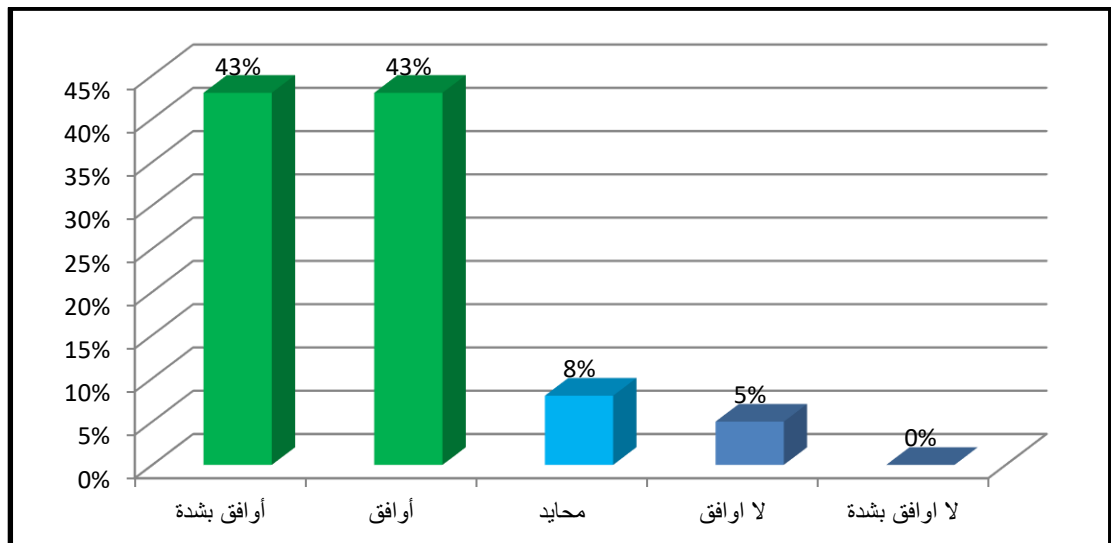
العبارة	التوزيع الحقيقي	النسبة	قيمة مربع كاي	الدلالة الاحصائية
أوافق بشدة	٥٦	٤٣٪	٧٠,٣٤	**٠٠٠٠
أوافق	٥٦	٤٣٪		
محايد	١١	٨٪		
لا اوافق	6	5٪		
لا اوافق بشدة	٠	٠٪		

توضح نتائج الجدول اعلاه ان هنالك فرق معنوي وذو دلالة إحصائية من دور مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية في التغلب على معوقاتها ، حيث نجد قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٠٥ مما يعني وجود فرق معنوي بين التوزيع الحقيقي والتوزيع المتوقع للملاحظات نحو دور مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية في التغلب على معوقاتها يعزي لصالح الذين يوافقون علي ذلك ، حيث توضح نتائج التوزيع ان ٤٣% يوافقون بشدة علي وكذلك ٤٣% يوافقون علي ذلك اي ان (٨٦% يوافقون ١ يوافقون بشدة) مما يعكس أهمية توفير جميع مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية في التغلب على معوقاتها التي تواجهها خاصة تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ ، توفير البيئة التقنية والتكنولوجية بالشركة ونظم المعلومات الحديثة ، وايضاً زيادة مستوى الوعي بأهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة من خلال عقد الندوات وورش العمل الخاصة بذلك

عليه يمكن استنتاج ان كلما توافرت تلك المقومات لدي المؤسسة فيما يتعلق بتطبيق الإتجاهات الحديثة من قبل القيادة لإدارية بالشركة أدى ذلك الي التغلب علي المعوقات التي يمكن ان تواجهها ، وبذلك يتم قبول الفرضية.

شكل رقم (٤-٦) يوضح درجة الموافقة علي المنطلقات الأساسية لعمليات الأتمتة في التغلب على

المعوقات التي يمكن ان تواجهها



الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلوما تنعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لدي عينة الدراسة

وللإجابة على هذا الفرضية فقد تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (٤-١٦) : نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)

للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف المتغيرات الشخصية نحو تطبيق الاتجاهات الحديثة

قي القيادة الإدارية

المتغير	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.865	4	.466	2.462	*.049
	داخل المجموعات	23.485	124	.189		
	المجموع	25.351	128			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.749	2	.875	4.669	*.011
	داخل المجموعات	23.601	126	.187		
	المجموع	25.351	128			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	١.٥٥٣	4	٠.٥١٨	٢.٣٨٦	٠.٠٧٠
	داخل المجموعات	٤٧.١٠١	124	٠.٢١٧		
	المجموع	٤٨.٦٥٥	128			
المستوي الوظيفي	بين المجموعات	٠.٧٩٢	2	٠.٢٦٤	١.٢١٦	٠.٣٠٥
	داخل المجموعات	٤٧.١١٤	126	٠.٢١٧		
	المجموع	٤٧.٩٠٦	128			

يتضح من الجدول رقم (٤-١٦) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية) باختلاف متغيرات سنوات

الخبرة ، المستوى الوظيفي ، وهذا يدل على أن هناك تماثل في استجابات العاملين باختلاف خبرتهم

ومكان عملهم حول تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية بالشركة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات

عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية) باختلاف متغير العمر تعزي

لصالح الذين اعمارهم ٣٠ سنة فأقل هم أكثر الفئات لديها معرفة بتطبيق الاتجاهات الحديثة في

القيادة الإدارية

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات

عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية) باختلاف متغير المؤهل العلمي

تعزي لصالح الذين درجة البكالوريوس هم أكثر الفئات لديها معرفة بتطبيق الاتجاهات الحديثة في

القيادة الإدارية مقارنة بالمؤهلات الاخرى

مما سبق يستنتج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين دور تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

في شلاكات تكنولوجيا المعلومات تعزي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لدى عينة الدراسة

النتائج

- أن هنالك تطبيق وممارسة من قبل القيادات الإدارية للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وذلك بمتوسط

(٤.٣١ من ٥)، ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

• تعمل على زيادة الاخلاقيات والاستقامة في التعامل والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف

المؤسسة بنسبة موافقة ٩٢٪

• تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة في انتشار الخدمات لكافة أفرع وعملاء الشركة بنسبة موافقة

٩٠٪

- يتيح لجميع العاملين أن يتفقوا على رؤية مشتركة وكوحدة ويتعاونون جميعا على تحقيقها بنسبة

موافقة ٨٨٪

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشركة وذلك بمتوسط (٤.٠٥ من ٥) ، ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

- اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ بنسبة موافقة ٨٩٪

- العمل على وضع الأهداف الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط ، بنسبة موافقة ٨٧٪

- يتم تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا ، بنسبة موافقة ٨٧٪

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة علي المتطلبات الأساسية للتغلب على معوقات تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية وذلك بمتوسط (٤.٢٥ من ٥) ومن أهم العبارات التي تمثل ذلك:

- تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ بنسبة موافقة ٨٩٪
- توفير البيئة التقنية والتكنولوجية بالشركة ونظم المعلومات الحديثة ، بنسبة موافقة ٨٨٪
- توفير نظام ودليل لحضور الدورات التدريبية لجميع العاملين بالشركة ، بنسبة موافقة

٨٨٪

- هنالك تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية لزيادة مستوى المعرفة بالاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية يحسن من أداء القيادات الإدارية

- توجد علاقة طردية وذات أثر معنوي بين تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية و التخطيط الاستراتيجي

- أن (٧٤٪) من العوامل التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي بالشركة تعزى إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
- أهمية توفير جميع مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية في التغلب على معوقاتها
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية) باختلاف متغيرات سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية) باختلاف متغير العمر تعزي لصالح الذين اعمارهم ٣٠ سنة فأقل
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في اجابات مفردات عينة الدراسة حول (تطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية) باختلاف المؤهل العلمي تعزي لصالح الذين مؤهلهم البكالوريوس

التوصيات

- في ضوء ما تم مراجعته من بحوث ودراسات سابقة، وما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو التالي:
- الاستفادة من التوجيهات والطرق الحديثة في مفاهيم القيادة الإدارية وأساليبها وتطبيقاتها داخل الشركة لما لها من أثر ايجابي في رفع من مستوى المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بالشركة.

- دعم وتعزيز الممارسات الحالية للقادة الإداريين المتعلقة بالمهارات القيادية ذات التأثير العالي بالشركة ذلك من خلال منحهم البرامج التدريبية الهادفة والمستمرة.
- العمل على تمكين التابعين من الوسائل المفيدة لحفظ الوقت
- ضرورة القيام بالمراجعة والتطوير المستمر للخطة الاستراتيجية للشركة من قبل القيادات الإدارية
- يجب توفير نظام لتنفيذ الدورات التدريبية لجميع العاملين بالشركة
- ضرورة تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ
- على إدارة الشركة توفير وسائل الإتصال الإداري بين إدارة الشركة والأقسام والوحدات الادارية باستخدام
- التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والسرية اللازمة
- يجب على الشركات أن تقوم بالتركيز على ممارسة المهارات القيادية للاتجاهات الحديثة فهما وتطبيقا
- ضرورة تركيز المؤسسات على تمكين العاملين من ذوي الخبرة والمعرفة المتجددة، في حل مشاكل
- إسناد المناصب القيادية المهمة لهم، كحافز مؤثر يساعدهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لقياس مدى فعالية الإتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي

مقترحات دراسات مستقبلية:

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية تقترح إجراء البحوث والدراسات الآتية

٢. توجيه الدراسات المستقبلية في مجال المهارات القيادية نحو جوانب أخرى، ولا تكون معظم الدراسات

تتمركز حول بعض الجوانب فقط

٣. دراسة مدى جاهزية الشركات في مجال تكنولوجيا التحول إلى شركات تعمل بصورة كاملة من حيث

أتمتة عملياتها

٤. دراسة معرفة اثر الإتجاهات الحديثة في زيادة التخطيط الاستراتيجي ، والحد من الاخطاء التي

ترتكبها القيادات الإدارية ومدي العمل بكفاءة لفترة اكبر

المراجع:

المراجع العربية

أشتيوي، محمد، (٢٠١٨) المهارات القيادية وعالقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية التقنية"، مجلة جامعة الاستقلال للاحاث، غزة، المجلد ٣، العدد ١، ص٦٣-١٠٦.

أمجد العفيف ٢٠١٠ اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الاردنية.مجلة دراسات العلوم الإدارية . مج ٣٧. ع ٨-8

بشير العلاق (٢٠١٠) القيادة الادارية. دار اليازوري للنشر و التوزيع.عمان

بن ساهل وسيلة ، سعاد عماد (. ٢٠١٤) القيادة الأخلاقية ودورها في تبني المنظمة الأخلاقية . مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاق و الأنصاف" نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية . جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .بسكرة

حامد يعقوب(٢٠٢٢) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي ، السودان ، بحث تكميلي ، لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

حسين حريم(٢٠٠٦) مبادئ الإدارة الحديثة . دار الحامد للنشر.التوزيع .عمان

حسين محمد جواد الجبوري.(٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. دار صفاء للنشر و التوزيع.عمان.الاردن

حمد، عبد العزيز(٢٠١١): الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية، مجلة رسالة التربية، مج ١، ع ١٤.

خالد اسود للايخ (٢٠١٣) واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية . مج ١٣ ع ١

خلف الله، شيرين عبد ربه (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية اداء العاملين. رسالة ماجست غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية، غزة.

خليل، همام (٢٠١٧) واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأقصى

زيد منير عبودي.(٢٠٠٨ .) القيادة ودورها في العملية الإدارية . دار البداية للنشر و التوزيع، عمان

سعيد محمد المصري (١٩٩٩) التنظيم و الإدارة الدار الجامعية . الإسكندرية . مصر، ص ١٩٥

سناء عبد الكريم الخناق٢٠٠٥ مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. مداخلة مقدمة إلى: المؤتمر العلمي الدولي .جامعة ورقلة 7-ربحي الحسن ،

شهرزاد محمد شهاب ٢٠١٠ القيادة الإدارية و دورها في تأصيل روابط العلاقات العامة . دراسات تربوية ١٤

الصالح جليح (. ٢٠٠٥ -٢٠٠٦). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.جامعة الجزائر

عبد الغفار حنفي ، آخرون.(٢٠٠٢).محاضرات في السلوك التنظيمي . مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ا. لإسكندرية.مصر

علي ميا ، حسين ابراهيم وسوما سليطين٢٠١١ توافر القيادات الادارية كمتطلب لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية . مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية.مج٣٣ . ع١

الغامدي، فهد بن هزاع (١٤٣٣) درجات الممارسة العلمية والاجتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

غياري، أمل محمد سلامة(٢٠١٨) ، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء المؤسسي لمراكز تكنولوجيا المعلومات من منظور طريقة تنظيم المجتمع : دراسة مطبقة على عينة من مراكز المعلومات

بإدارات الأحياء محافظة الإسكندرية ، مجلة الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ع ٥٩ ، ج ٢ ،
١٤٢-١٧٩

فهد بن غماس العنزي (٢٠٠٧) تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود. رسالة الماجستير في
العلوم الإدارية (غير منشورة .) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض

الكرداوي، مصطفى محمد (٢٠١١) التمكين النفسي للعاملين بوصفة متغيراً وسيطاً في العلاقة
بين القيادة التحويلية والإحرفات السلوكية، المجلة العربية للعلوم الإدارية(الكويت) ، مج ١٨ ، ع ٢ ،
ص 231.

كريري ، عصام محمد على (٢٠٢٠) استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك
خالد في ضوء نموذج إفري ويرمجستر ،رسالة دكتوراة غير منشورة كلية التربية جامعة الملك خالد
محمد حسنين العجمي (٢٠١٠) الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. دار
الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ٢٠ ط. عمان

محمد زين عبد الفتاح (٢٠١٤) مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية. مؤسسة الوراق للنشر
و التوزيع. .نعما الاردن

منصور عيسى.(٢٠١٠) القيادة "المهارات القيادية و فعالية القيادة الإدارية ". الدار المصرية للعلوم
القاهر ، ص ١٧٠.

موفق محمد الضمور.(٢٠١١) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. دار الحامد
للنشر والتوزيع.عمان

نجم العزاوي (٢٠١٠) اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة. مداخلة مقدمة إلى: المؤتمر
الدولي السابع تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال.جامعة الزرقاء
الخاصة.الأردن

يوسف، بن حموده (٢٠١٥) ايجاد القيمة من خلال إدراة المعرفة داخل المؤسسة. رسالة دكتوراه
غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة حسيبه بو على بالشلف:
الجزائر

المراجع الأجنبية:

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self - leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299 - 311
- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high - performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9 (4), 425 – 439 .
- AL - Daihani, S. (2017). The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study, *The Educational Journal* , I. 123, p. 1, June
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110 - 125.
- Goleski, G. L. (2012). Exploring the way servant leaders foster employee development: A qualitative study of servant leaders in Non-Profit Organizations. A master thesis, University of Regina: Saskatchewan .
- Mathew,A ‘ Rejitha,S.(2016). Transcendental Leaders In Organisation: A Theoretical Perspective. *Samex International Journal of Management Research* 6(2).PP62-71
- Torres, E. M. (2014). Followers' characteristics as predictors of their preference for servant leadership: A followership approach. A master thesis, San Diego State University

الملاحق

ملحق (١): الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

الاخ الكريم / الأخت الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: استبيان

يقوم الدارس بإعداد دراسته كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في مجال إدارة الأعمال تحت عنوان: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي** بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات - المملكة العربية السعودية ، يمثل هذا الاستبيان أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات من مجتمع البحث أرجو التكرم بالإجابة على الاسئلة المطروحة وتزويد الدارس بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (✓) على الاجابة التي ترونها ملائمة ، مع العلم أن جميع الاسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة

شكراً لتعاونكم،،

الدارس

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في مكان الخيار المناسب:

١-العمر:

٣٠ سنة فأقل () ٣١ سنة - ٣٥ سنة () ٣٦ سنة - ٤٠ سنة ()

٤١ سنة - ٤٥ سنة () ٤٦ سنة - ٥٠ سنة () ٥١ سنة فأكثر ()

٢. المؤهل العلمي:

ثانوي () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

٣ - الإدارة:

إدارة عليا () إدارة وسطي () إدارة تنفيذية () موظف ()

٤ - سنوات الخبرة:

٥ سنوات فأقل () ٦ سنة - ١٠ سنة () ١١ سنة - ١٥ سنة ()

١٦ سنة - ٢٠ سنة () ٢١ سنة - ٢٥ سنة () ٢٦ سنة فأكثر ()

القسم الثاني: عبارات الاستبانة (الاسئلة) :-

المحور الاول:- مدي تطبيق القيادات الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

ت	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	تعمل على تبني رؤية مشتركة تشجيع النمو الفردي والجماعي في سياق عالمي					
٢	تعمل على تعزيز الترابط مع مؤسسات المجتمع الخارجي من أجل مواكبة المستجدات والمتغيرات					
٣	تتبنى الشركة إستراتيجية واضحة في انتشار الخدمات لكافة أفرع وعملاء الشركة					
٤	تمتلك القيادات بالشركة مهارات حديثة وتتمتع بصفات تواكب التغيرات التكنولوجية					
٥	تقوم القيادة الإدارية في الشركة بوضع التخطيط الذكي الذي يقوم على المعلوماتية في جوانبها الرقمية وباعتباره منهج تنظيم موارد الشركة وإدارتها					
٦	يسهم القائد الإداري في تحقيق الأهداف المنشودة وفق رؤية واضحة ومجددة بكفاءة عالية					
٧	يتيح لجميع العاملين أن يتفوقوا على رؤية مشتركة وكوحدة ويتعاونون جميعا على تحقيقها					
٨	تعمل علي تمكين التابعين من الوسائل المفيدة لحفظ الوقت وشعور التابعين بأهميتهم مما يدفعهم الي الاهتمام بالآخرين					
٩	تقوم القيادة الإدارية بالشركة على بناء بيئة عمل يقدم لهم فيها الدعم للمرؤسين ليكونوا فاعلين في عملهم وتهئة مناخ من الثقة					
١٠	تعمل على زيادة الاخلاقيات والاستقامة في التعامل والسمو والتضحية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة					

المحور الثاني:- التخطيط الاستراتيجي بالشركة

ت	العبارة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
١	يتم تحديد رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها المستقبلية بمشاركة فاعلة وإشراف مباشر من الإدارة العليا				
٢	العمل على وضع الأهداف الاستراتيجية وربطها بالأهداف الوطنية من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط				
٣	اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ				
٤	العمل على تحديد واختيار خطة واستراتيجية العمل				
٥	القيام ببناء خطط العمل التنفيذية للوحدات الإدارية المختلفة				
٦	دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية				
٧	إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة				
٨	تتم متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز				
٩	تتوفر مؤشرات لقياس الاداء تشرف عليها القيادات بالشركة				
١٠	القيام بالمراجعة والتطوير المستمر للخطة الاستراتيجية للشركة من قبل القيادات الإدارية				

المحور الثالث:- المتطلبات الأساسية للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة قي القيادة

الإدارية في شركات تكنولوجيا المعلومات

ت	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	زيادة مستوي الوعي بأهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة من خلال عقد الندوات وورش العمل الخاصة بذلك					
٢	توفير بيئة عمل تسهم في زيادة قدر القيادات في تطبيق القيادة الابداعية كاتجاه حديث					
٣	توفير البيئة التقنية والتكنولوجية بالشركة ونظم المعلومات الحديثة					
٤	صياغة الرسالة الاستراتيجية على المدى البعيد من خلال تطبيق التطورات التكنولوجية واستخدامها في العمليات الادارية المختلفة					
٥	توزيع جميع المسؤوليات بين جميع العاملين بالشركة بشكل عادل					
٦	تشجيع القيادات الإدارية للمبدعين من العاملين بالشركة					
٧	الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بالشركة في تقديم المعلومات للمستوي الإداري المناسب					
٨	تغير وسائل الإتصال الإداري بين إدارة الشركة والاقسام والوحدات الادارية باستخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والسرية اللازمة					
٩	توفير نظام ودليل لحضور الدورات التدريبية لجميع العاملين بالشركة					
١٠	تمكين جميع القيادات الإدارية من المشاركة في صنع القرار واتخاذ					

والله ولي التوفيق

الدارس

الملخص

تم بحمد الله اكمال هذا البحث الذى ناقش الاتجاهات الحديثة قي القيادة الإدارية ودورها في التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة على الشركة السعودية للإتصالات) للفترة من (٢٠٢٣م - ٢٠٢٥م) حيث اشتمل البحث على خمسة فصول الفصل الاول تناول عن الاطار العام للبحث والدراسات السابقة ، اما الفصل الثانى تطرق للاطار المنهجى للبحث حيث اشتمل على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول ناقش القيادة الإدارية والمبحث الثانى ناقش الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، المبحث الثالث تناول التخطيط الاستراتيجي والفصل الثالث كان عن العلاقة بين تطبيق الاتجاهات الحديثة من قبل القيادات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي ، والفصل الرابع : عن الدراسة الميدانية يشتمل على ثلاث مباحث ، المبحث الاول : اجراءات الدراسة الميدانية ، والمبحث الثانى : عرض وتحليل البيانات المبحث الثالث : اختبار الفروض ، والفصل الخامس كان خاتمة البحث واشتمل على النتائج والتوصيات .

إن الرهان الحقيقي الذي تسعى شركة الإتصالات السعودية كإحدي ركاز تكنولوجيا المعلومات الوصول إليه في الوقت لحالي يتمثل في مدى قدرتها على استخدام القيادات الإدارية للإتجاهات الحديثة بالشكل الأمثل بما يخدم المؤسسة في التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين أدائه من جهة والوصول إلى إرضاء الزبون عن طريق الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

ومن خلال الملاحظة المنهجية لتطبيق الإتجاهات الحديثة بالشركة ، اضافة لعديد المقابلات والاطلاع على عدد من البحوث والدراسات ذات الصلة ، تبين ومن واقع مخرجات الدراسة ان تطبيق الإتجاهات الحديثة من قبل القيادات الإدارية مرتفعة في الشركة وانها تسهم في تطوير مستوى التخطيط الإستراتيجي ، وهي بحاجة للتطوير والتنظيم والتحسين خاصة وانه ملتصق بخدمة تمس القيادات بالشركة وتحسن الاداء العام للشركة ، هذا اضافة للتدريب المستمر

وختاما تبقى القيادات هي المحرك الأساسي للعمليات الإدارية فمن خلالها يمكن من التحكم والاستخدام الأمثل لها يمكن أن تفجر قدراته الفكرية والمعرفية فيبدع في هذا المجال بتصميمه وإنشائه قواعد ومعطيات يمكن للمؤسسة استخدامها في مختلف الوظائف والمهام فتحقق بذلك أهدافها وأهداف القائد في الوقت نفسه.

ABSTRACT

This study aims to shed light on the impact of modern trends in administrative leadership and its role in strategic planning. It aims to identify the extent of application of modern trends in administrative leadership in strategic planning, clarify the role of modern trends in improving the performance of administrative leadership in technology companies, and study the impact of applying modern trends in administrative leadership on strategic planning. In addition to identifying the basic requirements to overcome the most important obstacles facing the application of modern trends in administrative leadership in information technology companies, to achieve this, the descriptive analytical approach was used, and the field study method was based on the questionnaire tool that was distributed to a random sample of workers by distributing (140) questionnaires to all the targeted people, and (129) questionnaires were retrieved, and thus the total number of questionnaires that were subjected to statistical analysis became (129) questionnaires, i.e. a percentage exceeding (92.1%). The study reached several results, the most important of which are: There is a positive, moral, and statistically significant effect of increasing the level of knowledge of modern trends in administrative leadership, which improves the performance of administrative leaders. There is a direct and moral relationship between the application of modern trends in administrative leadership and strategic planning. (74%) of the factors that affect strategic planning in the company are attributed to the application of modern trends in administrative leadership. One of the most important recommendations of the study was to benefit from modern directives and methods in the concepts of administrative leadership, its methods, and its applications within the company, due to its positive effect in raising the level of leadership skills. The necessity of enabling all administrative leaders to participate in decision-making and taking.

Midocean University

College of Management

Department of.....

**Modern Trends in Administrative Leadership and Their Impact on
Strategic Planning**

Prepared by:
Academic number:

Supervised by:

Year: 2025