

## دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

### The role of modern leadership traits in the success of industrial organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

#### إعداد الطالب

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 20212005329 سعد الفوزان      | 20212005304 إبراهيم البسام   |
| 20222005390 خالد التويم      | 20222005400 رافد السلوم      |
| 20212005294 عبدالله الشميمري | 20222006192 عبدالله الأنصاري |
| 20212005262 محمد الأنصاري    | 20212005340 سعيد الشهري      |

#### إشراف الدكتور

وليد سليمان

الفصل الدراسي الأول

1444هـ/2022م

# الاهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منّا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛  
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.  
إلى أخواني الذين هم نعم السند لي  
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرُفقاء في جميع الأمور..  
ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي  
إلى أساتذتي في جامعة الجميع الذكية  
أُهدي لكم بحث تخرُّجي  
داعيًا المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

## شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والآن أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكان لي خير موجه وناصح، إلى سعادة الاستاذ الدكتور / وليد سليمان الذي تفضل بالأشراف على بحثي وكان لجهوده المبذولة وتوجيهاته السديدة الفضل بعد الله في انجاز هذا العمل فله فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة                                    | الموضوع                                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| أ                                             | الاهداء                                          |
| ب                                             | الشكر والتقدير                                   |
| ج                                             | فهرس المحتويات                                   |
| هـ                                            | فهرس الجداول                                     |
| و                                             | فهرس الأشكال                                     |
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث               |                                                  |
| 1                                             | مقدمة الدراسة                                    |
| 2                                             | مشكلة الدراسة                                    |
| 2                                             | أهمية الدراسة                                    |
| 4                                             | اهداف الدراسة                                    |
| 5                                             | أسئلة الدراسة                                    |
| 6                                             | نموذج الدراسة                                    |
| 6                                             | حدود الدراسة                                     |
| الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |                                                  |
| 7                                             | القيادة                                          |
| 7                                             | أهمية القيادة                                    |
| 8                                             | السمات القيادية                                  |
| 9                                             | نظريات السمات القيادية                           |
| 11                                            | السمات العقلية                                   |
| 12                                            | السمات السلوكية                                  |
| 12                                            | السمات الوظيفية                                  |
| 13                                            | مقاييس نجاح المنظمة                              |
| 14                                            | السمات القيادية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية |
| 15                                            | الدراسات السابقة                                 |

| الموضوع                                        | رقم الصفحة |
|------------------------------------------------|------------|
| التعقيب على الدراسات السابقة                   | 21         |
| الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاته           |            |
| أسلوب الدراسة                                  | 23         |
| مجتمع الدراسة                                  | 23         |
| عينة الدراسة                                   | 23         |
| أداة جمع البيانات                              | 23         |
| إجراءات التطبيق وجمع البيانات                  | 25         |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات | 25         |
| الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها      |            |
| حساب ثبات الاستبانة                            | 26         |
| نتائج التحليل الوصفي                           | 27         |
| النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية              | 31         |
| الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي              | 46         |
| الفصل الخامس: خلاصة نتائج البحث وتوصياته       |            |
| خلاصة النتائج                                  | 50         |
| التوصيات                                       | 52         |
| قائمة المراجع                                  | 54         |
| الملاحق                                        | 57         |

## فهرس الجداول

| رقم<br>الصفحة | الجدول                                                                                                                          | رقم الجدول |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 24            | جدول (1-3) يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)                                                                            | 1          |
| 25            | جدول (2-3) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي                                                                                 | 2          |
| 26            | جدول رقم (1-4) : قيمة معاملات ألفا كرونباخ للسمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية | 3          |
| 31            | جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية لعبارات السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية           | 4          |
| 34            | جدول رقم (3-4) : المتوسطات الحسابية لعبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية   | 5          |
| 37            | جدول رقم (4-4) : المتوسطات الحسابية لعبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية   | 6          |
| 40            | جدول رقم (5-4) : المتوسطات الحسابية لعبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية                 | 7          |
| 43            | جدول رقم (6-4) : المتوسطات الحسابية لعبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية                      | 8          |
| 46            | جدول رقم (7-4) : المتوسطات الحسابية لدور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟        | 9          |
| 48            | جدول (8-4) نتائج تحليل التباين للانحدار                                                                                         | 10         |
| 48            | جدول رقم (9-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية للسمات القيادية                             | 11         |

## فهرس الأشكال

| رقم<br>الصفحة | الشكل                                                         | رقم الشكل |
|---------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 6             | شكل رقم (1): السمات القيادية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية | 1         |
| 27            | شكل رقم (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع                   | 2         |
| 28            | شكل رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر                   | 3         |
| 29            | شكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل                  | 4         |
| 30            | شكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة       | 5         |

الجزء الثاني:

الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

أدركت مختلف المنظمات أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغير لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تطور أداء المنظمة من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى. ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدر رئيسياً لأي منظمة في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاج والاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas , Ngam , 2007)

لقد جاء ظهور العديد من السمات القيادية في المنظمات في العصر الحديث كاستجابة طبيعية للتطورات الحديثة التي نتجت جراء الانفتاح الاقتصادي وحركة العولمة؛ بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، والذي أصبح يتطلب وجود متطلبات وسمات قيادية معينة لا بد من توافرها في القائد، وذلك بهدف التعامل مع الموظفين والسيطرة عليهم وعلى توجهاتهم ومن ثم حثهم على بذل الجهود اللازمة لإنجاز العمل، حيث أصبحت السمات القيادية متطلب هام يتم استخدامه كوسيلة فاعلة تسعى من خلالها الإدارة نحو تحقيق الفاعلية في أداء الموظفين. (الخرزاعلة، 2018م، 1).

ترتبط السمات القيادية بالقدرة على السيطرة والتوجيه، ومن ثم إحداث التغير والفاعلية في الأداء، ويعد سلوك المواطن التنظيمية سلوك هام له دور في أن يدفع الموظفين نحو القيام بعملهم وبالواجبات والمهام المسندة إليهم؛ فسلوك المواطن التنظيمية يعد سلوك غير محدد، حيث أنه لا يرتبط بشكل رسمي بأنظمة الحوافز المختلفة أو بعملية تقييم الأداء في المنظمات، حيث أن سلوك المواطن التنظيمية يخلق لدى الموظفين شعور ودافع يجعلهم دائماً يحققون إنجازات أكبر للمؤسسة، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفيها، فلا بد من وجود قادة وإداريين تتوافر لديهم صفات قيادية تمكنهم من تنمية هذا السلوك لدى الموظفين؛ حيث يعد المورد البشري من أضمن الموارد لدى المنظمات، ولذلك لا بد من البحث عن الأساليب التي تطور من أداء الموارد البشرية، وتحقيق الفاعلية. (ديون؛ صيتي، 2018م، 300).

أرتبط مفهوم السمات الادارية بشكل مباشر في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها ورسالتها والكيفية التي يدير بها القادة وبالسمة القيادية التي يتم ممارستها والتي تتمثل في شخصياتهم وقدراتهم على توظيف إمكانياتهم

نحو العمل البناء لبناء علاقات إنسانية إيجابية بينهم وبين العاملين، مما قد يساهم في تحسين أداء العمل لديهم وتحفيز العاملين على بذل جهودهم بشكل معطاء ومستمر ( الخزاعلة ، 2018).

### مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أنه أدركت مختلف المنظمات أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغير لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تطور أداء المنظمة من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى. ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدر رئيسي لأي منظمة في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاج والاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل.

وتواجه العديد من المؤسسات والقطاعات المختلفة مشكلات تتعلق بالتطور في أعمالها وصعوبة في تحقيق رؤية واضحة لتحقيق أهدافها، وذلك نظراً لعدم امتلاك قادتها لسمات قيادية تؤهلهم لتحفيز الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز مهامها وحيث إن القيادة تمثل روح المنظمة فلا يمكن تصور وجود منظمة بدون قيادة ومهما أنجز العاملون ذوو الكفاءة والإمكانات فإن المنظمة تظل دائماً بحاجة إلى قيادة فاعلة توجه هؤلاء العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم نحو الأفضل وترسيخ ثقافة روح الفريق الواحد لديهم لتحقيق أفضل النتائج وتؤكد القيادة الإدارية في المنظمات من العوامل الرئيسية الباعثة لعمليات التطوير والتحديث في الأداء وعنصرها مهما لتفعيل قدرة المنظمة والعاملين بها على الأداء الأفضل وصولاً للأهداف المطلوب تحقيقها وعليه فإن الدراسة تدور للإجابة على التساؤل المحوري للدراسة : ما دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم وأبعاد السمات القيادية، وأهميتها ودورها في إنجاز المنظمة الذي يأتي بوجود إدارة كفئة وفعالة، متمثلة بقيادة يمتلكون الرؤية الجيدة والثاقبة لمستقبل منظماتهم والقدرة العالية على التنبؤ والتحليل والربط والاستنتاج والثقة بالنفس ويحسنون توزيع واستخدام الموارد المتاحة لمنظماتهم لخلق القوة من حالات الضعف والإمكانات البسيطة والتحفيز والتأثير والتوجيه لمروؤوسهم لإنجاز الأعمال والمهام والواجبات بكفاءة وحماس وتمتعهم بالقدرة على الابتكار والإبداع والتطوير، وقراءة متغيرات البيئة

بشكل صحيح بهدف استغلال الفرص المتاحة فيها وتجنب التهديدات والإقدام على المخاطرة المحسوبة أحيانا واتخاذ القرارات الحاسمة والتعامل مع المشاكل وحلها بموضوعية وعلمية وخبرة مهنية عالية. فإنجاح المنظمة يعني نجاح قادتها. فمتى ما كان للمنظمات قادة بهذه السمات استطاعت تحقيق النجاح، فإنجاح المنظمة يعني نجاح قادتها. هذه الدراسة لها أهمية علمية وأخرى تطبيقية يمكن توضيحها على النحو التالي:

### الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

- أ- تتناول هذه الدراسة التعرف على السمات القيادية (السمات العقلية، السمات الوظيفية، السمات السلوكية) وتأثيرها على نجاح المنظمات الصناعية .
- ب- تأتي أهمية الدراسة من تطبيق السمات القيادية ومدى توافرها في الادارة العامة للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- ت- العمل على توضيح المفاهيم الخاصة بتطبيق السمات القيادية للعاملين في المنظمات الصناعية من اجل تنمية العمل وتعزيز انتاجيته.
- ث- تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع السمات القيادية في المنظمات الصناعية وجعل الدراسة مرجع علمي لطلاب العلم الباحثين عن موضوع السمات القيادية.
- ج- خروج الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تعمل على توضيح السمات القيادية للمنظمات ودورها في نجاح المنظمات الصناعية ومحاولة ربط البحث بقضايا المجتمع.

### الأهمية التطبيقية:

تبرز أهمية دراسة دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية الصناعية بالتطبيق على الادارة المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية فيما يلي:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة التطرق الى المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ودراسة دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية الصناعية في هذه الإدارة، وتهدف الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الاتي:

- أ- استفادة المنظمات الصناعية الصناعية من تطبيق السمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمة وما إيجابيات تطبيقه على الإدارة.
- ب- العمل على ابراز السمات القيادية الحديثة المتمثلة (السمات العقلية، السمات الوظيفية، السمات السلوكية) في إدارة المنظمات الصناعية وتوضيح الفائدة التي تعود على الإدارة من تطبيق السمات القيادية.
- ت- إمكانية تطبيق معايير خاصة ومحددة (تحديد استراتيجية اختيار الأفراد الذين يتولون المناصب القيادية وسياساتها والرجوع للمعايير الخاصة بالسمات القيادية لتحديد العناصر المطلوبة لمختلف المستويات الإدارية والالتزام بتطبيقها وتقييم الأداء) في إدارة المنظمات الصناعية وتحديد العلاقة بين السمات القيادية ونجاح المنظمة في المنظمات الصناعية الصناعية.
- ث- تقييم كل من متغيري موضوع البحث وهما السمات القيادية والنجاح التنظيمي في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة والذي يعكس واقع المتغيرين في الادارة العامة للمنظمات الصناعية الصناعية.
- ج- التحقق من قدرة إدارة المنظمات الصناعية الصناعية على أعداد وتوفير العناصر القيادية الناجحة، ووضعها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لاتخاذ القرارات السلمية بما ينعكس علي أدائها وتنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها المرسومة والارتقاء بها لخدمة المجتمع.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحديد مستوى السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية الصناعية بالتطبيق على المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. من خلال تحديد مدى توافر الابعاد الخاصة بالسمات القيادية (السمات العقلية، السمات الوظيفية، السمات السلوكية) في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

وايضاح مستويات نجاح المنظمات الصناعية من خلال توضيح (الكفاءة، الفاعلية) في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

يسعى البحث إلى تحديد ملامح تأثير السمات القيادية على انجاح المنظمة، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

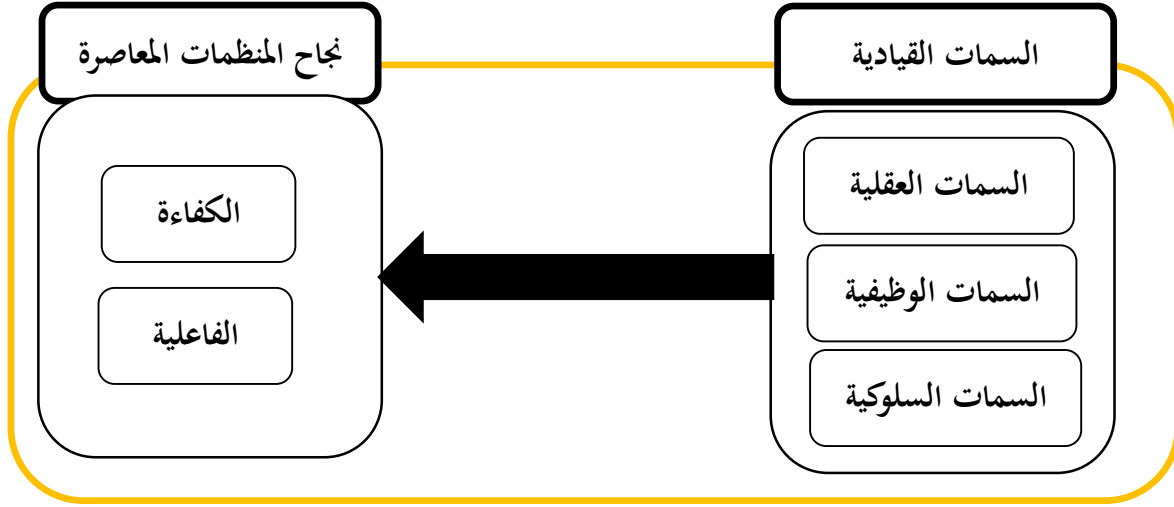
- بيان مستوى السمات العقلية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- بيان مستوى السمات الوظيفية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- بيان مستوى السمات السلوكية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى أهمية الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف مستوى الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- توضيح مدى توافر السمات القيادية وأثرها على نجاح المنظمات الصناعية.

#### أسئلة الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى السمات العقلية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- التعرف على مستوى السمات الوظيفية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- التعرف على مستوى السمات السلوكية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى أهمية الكفاءة في الإدارة العامة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الفاعلية في الإدارة العامة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى توافر السمات القيادية وأثرها على نجاح المنظمات الصناعية؟

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): السمات القيادية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية الصناعية

المصدر: أعده الباحث اعتماداً على دراسة (القيسي، 2012)

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد السمات القيادية الحديثة وتأثيرها في نجاح المنظمات الصناعية الصناعية من وجهة نظر العاملين في إدارة المنظمات الصناعية الصناعية.

## حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لسنة 1444 هـ / 2022م

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على إدارة المنظمات الصناعية الصناعية.

## الفصل الثاني: السمات القيادية

### القيادة

القيادة هي قدرة تأثير شخص في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة علي قيادة أفراد الجماعة والشكل الذي يراه مناسباً (القريوتي، 2000)، هي التفاعل المتبادل بين أعضاء ومجموعة ما والقادة هم أعضاء التغيير وهم الأشخاص الذين يمارسون التأثير في أشخاص آخرين أكثر ما تؤثر أفعال غيرهم (Hunt et al, 2000) هي التفاعل المتبادل بين أعضاء ومجموعة ما والقادة هم أعضاء التغيير وهم الأشخاص الذين يمارسون التأثير في أشخاص آخرين أكثر ما تؤثر أفعال غيرهم (Gibson et al, 2003).

### أهمية القيادة

من الأهمية بمكان "تعد القيادة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص للدولة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت بالدولة، وعنصرها ما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشرا هاما في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية" (أبو النصر، 2009) كما أن: "للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا بأن من يقوم بهذا العمل لابد وأن تكون له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لبلوغ هدف الجماعة." (رضوان، 1994) كما أنها وظيفة مهمة وهي تمثل: "شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية". وفي نفس السياق فقد عرفها (سالم، 1994) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ لدفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف محددة".

وللأهمية الفاعلة والضرورة لآبد من التركيز علي العنصر البشري لكونه المحرك، والمخطط والمنفذ، والمرسل والمستقبل لعمليات المنظمة، وتأكيدا لذلك يرى: (بوزهر، ومرزوقي، 2009). أن القيادة الإدارية "تستمد أهميتها من العنصر البشري المكلف، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره

وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، ولما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات." ويلخص (علاقي، 1985) أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية: وحيث يبين أنه بدون القيادة الإدارية:

لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، لأن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبدونها لا تصبح كل العناصر الإنتاجية فعالية التأثير، ونفقد الإدارة وظائفها. لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، وتخطيط تقدمها وازدهارها بعيد المدى، ويصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

### السمات القيادية:

تعرف السمات القيادية بأنها عبارة عن مجموعة من الأساليب التي يتعامل بها المدراء والمشرفين مع المرؤوسين، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل مواكبة تطورات الإدارة العليا، بما يضمن بقاء الموظفين واستقرارهم في العمل، من أجل تحقيق الفاعلية في العمل، وتتمثل السمات القيادية في عدة سلوكيات مثل (التخطيط، التنظيم، والتأثير في الموظفين، وكسب ثقتهم، وتوجيههم وتحفيزهم)، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (الشورى؛ السعيد، 2020م).

### نظريات السمات القيادية:

#### نظرية الرجل العظيم:

ترى هذه النظرية أن القيادة عناية إلهية يضعها الله حيث يشاء، حيث ترى أن هناك أشخاصاً معينين ميزهم الله عز وجل بالحكمة والجرأة لكي يتمكنوا من أن يصبحوا قادة، وقد قامت هذه النظرية حول عدة أفكار تمركزت حول المعايير الشخصية التي تمكن من صناعة الزعامة الناجحة وأن القائد العظيم لديه القدرة على

إحداث التغييرات في الجماعة، وكانت هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً في أوروبا في القرن الثامن عشر، وعلى الرغم من شيوع هذه النظرية إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ومن أبرز الانتقادات التي وجهت للنظرية نذكر عدم إيمان هذه النظرية بأهمية تطوير المهارات القيادية، وذلك نظراً للاعتقاد بأن القائد يولد مميز بكافة السمات التي تؤهله لكي يصبح قائد. (أبو ربيع، 2016م).

### نظرية السمات:

نظرية قيادية تفترض أن هنالك عدة عوامل أساسية تساهم في فاعلية ونجاح العملية القيادية، وتتمثل هذه العوامل في مجموعة من السمات والخصائص الشخصية والمادية، والاجتماعية، والعقلية التي يمتلكها القائد. (أبو زايد، 2015م).

اهتم الباحثون السايكلوجيون والاجتماعيون بدراسة أسباب بروز القيادة في المواقف الاجتماعية المختلفة، وتوصلت الأبحاث في هذا المجال إلى اكتشاف العديد من السمات التي تجعل من أصحابها قادة ويعد هذا المدخل من المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ويقوم هذا المدخل على افتراض إن القيادة سمة أو مجموعة سمات لفرد معين تميزه عن الآخرين وتجعل منه قائدا ناجحا في جميع المواقف وقد تم حصر الخصائص والسمات القيادية عن طريق دراسة حياة وشخصيات عدد من القادة البارزين أو بملاحظة السلوك الفعلي لعدد من القادة أو بأجراء التجارب لتحديد الصفات (عزيز، 2008).

تشير هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية القائد، ومن الممكن اكتسابها، أما نوع وكم وأهمية تلك السمات فقد اختلفت فيها العديد من الأبحاث، ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة (Allen, 2002)، وفقا لهذه النظرية فإن القيادة الفعالة تتطلب وجود قائد يتمتع ببعض الصفات الخاصة التي لا يملكها الأفراد العاديين وتشمل هذه الصفات القوة البدنية، وقوة الاحتمال، والحجم، والذكاء، والتكامل والبصيرة العاقلة في رؤية الأمور. وقد ركزت هذه النظرية (الرجل العظيم) على سمات شخصية القائد وخصائصها وقيمه وطباعه مع ذلك تعرضت النظرية إلى جمل من الانتقادات أهمها (إغفال الموقف) مع عدم تحديد ماهية الصفات والسمات الموروثة والسمات المكتسبة (الذهبي والعبدي، 2002)، ويرى (العلاق، 1999) أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائدا وإنما

يمكن أن يكون القائد مديرا. ويفترض البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القائد والأداء الفعال علي أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه وهي:

- صفات ذاتية قيادية (موهبة).
- خبرة وظيفية عامة وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.
- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- مؤهلات تعليمية (سلاح).
- طرائق وأساليب ومداخل في الإدارة العمل والناس (أدوات).
- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز (فعالية).

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة علي بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائدا أو إداريا ولذا تسمي أيضا بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة علي المفهوم أساسي مؤداه: "إن الفاعلية في القيادة تتوقف علي سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره. كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فعلا" وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسما وأحسن مظهرا وأذكي عقلا وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعيا وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا، وتركز هذه النظرية علي أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائدا. (أبو زيد، 2009)، إن القائد بموجب هذه النظرية هو الفرد الذي يمتلك سمات معينة تؤهله للقيادة وهذه السمات هي المقياس الذي يميز القادة الناجحين من غير الناجحين والقادة عن سواهم، اعتمدت النظرية في أفكارها علي نظرية الرجل العظيم وتأثرت أفكارها بالمدرسة السلوكية في علم النفس وإمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التعليم والتجربة إلا إن باحثيها اختلفوا في عدد وأنواع السمات القيادية إذ أكدت علي ضرورة تمتع القائد الفعال بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة وتميزه عن الآخرين وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم، وعليه ارتكزت أطروحات مفكرين هذا المدخل بشكل عام علي تحديد نمط ثابت ومشترك من السمات القيادية الاجتماعية والسلوكية والفسولوجية اكتسبت تلك الطروحات شهرة واسعة في المجالين الأكاديمي والتطبيقي وساهمت بشكل كبير في بناء وتطوير تقنيات لقياس هذه السمات واغتنائها واعتمادها في اختيار

القيادات الإدارية، إذ يري إننا إذ استطعنا أن نحدد هذه الصفات لأمكننا اختيار القائد الإداري، تدور فلسفة النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم، ومن الانتقادات التي وجهت إلي النظرية (عزيز، 2008) : صعوبة وجود جميع السمات المذكورة في شخص واحد لكي يصبح قائدا نموذجيا(عدم الشمولية).

اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.

عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين.

تجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة.

عدم تحديد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في تأثير علي القائد ونجاحه.

### السمات العقلية

تقوم هذه النظرية علي الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها علي التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقومتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف، ومن هذه الوظائف(أبو زيد، 2009) :

تحقيق أهداف الجماعة.

الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد علي أداء العمل وتنظيمه.

المحافظة علي العضوية.

ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

لقد عبر عنها مجموعة من السمات وهي سمات الذكاء، بعد النظر وسعة الأفق، أصالة التفكير، قابلية التزود بالعلم والمعرفة، قابلية إصدار أحكام صحيحة، والحكمة، قابلية الحسم والبت في الأمور، والقدرة علي تقييم الظواهر،

قابلية الحسم والبت في الأمور، والحدس، والبت في الأمور، قدرة اكتشاف طاقات وقابليات الآخرين، الإبداع، قابلية التزود بالعلم والمعرفة، القدرة علي مواجهة الغموض(عزيز، 2008).

## السمات السلوكية

نتيجة لعدم الرضا عن نتائج السمات دعت الحاجة إلي دراسة سلوك القائد بفعل أفكار علم النفس الاجتماعي، وقد تبنت هذا المدخل دراسات جامعة أهياو ومشيغان والشبكة الإدارية(بليك ومتون) وقد اعتمد هذا المدخل علي محورين أساسيين هما: سلوك يتمثل باهتمام القائد بالعمل وسلوك يتمثل باهتمام القائد بالعاملين (الذهبي والعبيدي

، 2002).وتعرف السمات والسلوكيات هي مجموعة الصفات لدي فرد لكونه قائدا والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير علي الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة(علي، 2003).

وهي تلك السمات التي تتعلق بالوظائف العقلية العليا، ومن أبرز السمات السلوكية نذكر (الذكاء، العلم، الاطلاع، الخبرة، المهارات الإدارية)، وتساعد هذه السمات القائد في تحديد المشكلات والتعامل معها بكل حكمة بأساليب علمية واضحة تسهل من العملية القيادية والتأثير على المرؤوسين. (الهاجري، 2018م).

## السمات الوظيفية

وتعني القدرة على فهم طبيعة عمله، وتحديد أهم وأبرز الإمكانات المتاحة بالنسبة له وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة العمل، ومن أبرز هذه السمات نذكر (وضوح الرؤية، الشورى، القدرة على التفاوض، النصيح)، وتميز هذه السمات القائد في عمله بأن يكون له مكانة تميزه مقارنةً بنظرائه من القادة. (الدوسري، 2016م).

وهي سمة المبادأة، وسمة الخبرة والتجارب، وسمة المستوي الدراسي، وسمة اهتمامات مهنية ووظيفية، والخبرة والتجارب، وسمة استجابة وظيفية، وسم القدرة علي التحليل، سمة التعليم، سمة المبادأة، معرفة متعلقة بالعمل، استجابة وظيفية، سمة القدرة علي الالتزام بالعمل، سمة الاتجاه العلمي للعمل، سمة العمل الدؤوب، السمات تخويل المهام للآخرين، القدرة علي اتخاذ القرارات، الخبرة والتجارب(عزيز، 2008).

## الفصل الثالث: مقاييس نجاح المنظمة واثرا السمات القيادية في ذلك

### الكفاءة:

هي معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية، والمعلومات المتاحة (الشماح وحمود، 1989)، وقد ركز (Daft, 1992) علي أنها الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي ركز علي الجانب المادي، وقد نظروا إلي أن الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال إنجاز الكثير بأقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة إنتاج المدخلات في توليد المخرجات، أدي إلي تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية أم مادية في خلق تلك المخرجات بشرط أن لا يؤثر ذلك علي نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني أم مصطلح الكفاءة يهدف إلي تقليل الضياع في موارد المنظمة الفاعلية (القيسي ، 2012)

### الفاعلية :

يشير (القيسي ، 2012) بانها هي مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة وأسهم فيها الفرد جزئيا، كأرباح وكمية الإنتاج المتحققة والمبيعات، فالفاعلية هي محصلة العوامل الأخرى التي قد تكون خارج سيطرة الفرد كنوعية المواد الأولية المستخدمة والسلوك القيادي لرئيس المنظمة والعطلات الفجائية، ويرى (Gibson,2003) أن الفاعلية هي أساس النجاح، بينما الكفاءة شرط لبقاء المنظمة بعد أن تحقق النجاح، لأن الأولي جوهر المنظمة ومرشد لمديرها في أداء الأنشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال بالشكل الذي ينعكس علي رفاهية المجتمع وأفراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع أو خدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل لأفراد، مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة طريقة عمل المنظمة، وقد عرفها (Robbins,1990)قابلية وقدرة المنظمة في الحصول علي الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وهي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وقدرتها علي التكيف مع البيئة الخارجية والحصول علي المدخلات وتحويلها إلي مخرجات، وتحقيق الاستقرار والنجاح في تحديد زبائنها وتلمس حاجاتهم. (القيسي ، 2012)

## السمات القيادية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية

أدركت مختلف المنظمات أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل المنظمة، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغير لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تطور أداء المنظمة من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى. ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدر رئيسيا لأي منظمة في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاج والاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم بإدارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas, 2007).

وتعد القيادة الإدارية الفاعلة عصب المنظمات في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية، فمعظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد الإداري لا يتحمل أعباؤها إلا القلة فمن الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الجيدة، وعليه تحظى دراسات القيادة الإدارية باهتمام الدارسين على اختلاف تخصصاتهم، حيث إنها من الموضوعات البينية التي تتداخل حولها الاهتمامات العلمية، فتحظى باهتمام علماء الاجتماع والإدارة، حيث تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وكفاءة إنجاز الأعمال وتطوير المنظمات، وتستمد أهميتها القصوى من كونها قادرة على الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة والتأثير الإيجابي على مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، لذلك تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن أنماط القيادة الإدارية بين أفرادها والعمل على تنميتها لأداء دورها القيادي بالمنظمة (العزب ، 2011 ، ص 86).

## الدراسات السابقة:

دراسة ( العمري ، 2021 ) بعنوان أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة، والبالغ عددهم 800 موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت عدد 260 موظفاً من موظفي الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة كان من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0.05$ ) للسمات (الاجتماعية – السلوكية – الشخصية – المهنية) لدى القائد كل على حدة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، الكياسة واللطافة، الضمير الحي) لدى الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد بين محور السمات القيادية بأبعاده المختلفة، ومحور سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة (0.718) وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وبينت الدراسة وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر السمات القيادية لدى القيادات في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة وكذلك وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بمحافظة جدة.

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها زيادة مستوى الاهتمام بتطوير وتعزيز السمات الشخصية والمهنية والسلوكية لدى الموظفين العاملين في الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة بجدة وذلك لأهميتها في تحسين وتطوير مستوى العمل داخل الهيئة العامة وانعكاسه على علاقة العاملين بداخلها مع الإدارة العليا وزيادة الاهتمام بدراسة نتائج أثر السمات القيادية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة .

دراسة ( جرجيس ، 2021 ) بعنوان السمات القيادية للمدير وتأثيرها في جودة أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الوحدات والشعب في ممثلية وزارة التربية في أربيل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات القيادية للمدير وأثرها على جودة المنظمة في ممثلية وزارة التربية في أربيل/ من وجهة نظر الإدارة الوسطى فيها. وقد قام الباحث بإعداد استبانة خاصة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيعها على جميع العاملين في الإدارة الوسطى (مدراء وحدات ومسؤولين شعب) ضمن الهيكل التنظيمي في ممثلية وزارة التربية في أربيل، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (40) مدير وحدة ومسؤول شعب. وقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعادلة الانحدار المتعدد وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشخصية والقدرات والمرونة على جودة المنظمة، ووجود تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة على جودة المنظمة".

وتقدمت الدراسة بعدة توصيات وكانت أهمها: العمل على تدريب المدراء من خلال دورات داخلية وخارجية تركز على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات والثقافة في قيادة المنصب الإداري والمنظمة ككل.

#### دراسة ( أحمد ، 2020 ) بعنوان : النجاح التنظيمي في ظل السمات القيادية لمنظمات الأعمال

استهدفت الدراسة تسليط الضوء على مفهوم وابعاد السمات القيادية وأهميتها ودورها في نجاح المنظمات الي يأتي بوجود ادارة كفئة وفاعلة وناجحة متمثلة بقيادة يمتلكون الرؤية الجيدة والثاقبة لمستقبل منظماتهم والقدره العاليه على التنبؤ والتحليل والربط والاستنتاج والثقة بالنفس وكان مجتمع الدراسة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد وقد تم اختيار عينة قصديه من المدراء ورؤساء اقسام الكلية وبلغ العدد الكلي لعينة البحث (34) فردا وتم الاستعانة باداة البحث الاستبانة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ظهور مستوي عالي من السمات العقلية من خلال قدرة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على تمييز طاقات وقابليات الاخرين وتوفير الظروف المناسبة للعمل وظهور مستوي عالي من السمات الوظيفية من خلال توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة وقدرة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية وظهور مستوي عالي من السمات السلوكية في المنظمة المبحوثة لان المنظمة تعمل على اشاعة الاحساس لدي العاملين بالثقة بالنفس وبينت الدراسة انه يوجد علاقة

وثيقة بين المتغير الفرعي السمات العقلية والمتغير الاستجابي نجاح المنظمات في المنظمة المبحوثة وبينت الدراسة ظهور مستوى متوسط من النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة وانه لم تستفد المنظمة من وجود مستويات عالية من السمات القيادية في تحقيق النجاح المنظمي بشكل عالي وهناك تأثير للسمات الوظيفية اكثر من السمات العقلية في نجاح المنظمة .

وقد اوصت الدراسة بضرورة استغلال السمات القيادية في المنظمة المبحوثة في صياغة الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء وضرورة استغلال السمات القيادية في تطوير المنظمة وضرورة استغلال السمات الوظيفية في تحقيق النجاح التنظيمي .

دراسة ( الهاجري ، 2018 ) بعنوان درجة إمتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية هدفت الدراسة التعرف الى درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية في ضوء متغيرات ( الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة ) وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، من خلال تطوير استبانة تكونت من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتكونت من (618) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية تعزي لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية تعزي لمتغير المؤهل العلمي ما عدا مجالي السمات الوجدانية والانفعالية والجسمية وجاءت الفروق لصالح ذوى المؤهل العلمي دراسات عليا وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة امتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت للسمات القيادية تعزي لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح ذوى الخبرة الطويلة

وبناء على النتائج التى توصلت اليها الدراسة يوصى الباحث بتنمية السمات الاجتماعية والجسمية لدي معلمي التربية البدنية من خلال اشراكهم في دورات تدريبية لتعزيز هذه السمات واستمرارية انتهاج معلمي التربية البدنية

للسمات الانفعالية والوجدانية والسمات الاجتماعية في درس التربية الرياضية وسياساتهم التعليمية لما له دور مهم في تنمية روح العمل والتعاون بين المعلم والطالب

دراسة ( العموش ، 2019 ) بعنوان : واقع الممارسات الإدارية والفنية لِإِخْتِيَارِ قَادَةِ مَدَارِسِ تَحْفِيزِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَرْجِ

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لِإِخْتِيَارِ قَادَةِ مَدَارِسِ تَحْفِيزِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ فِي مَحَافِظَةِ الْخَرْجِ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وشمل مجتمع الدِّراسَةِ مَعْلَمِي مدارس تحفيظ القرآن الكريم، ومشرفي الإدارة، وخبراء الإدارة التربويّة بمحافظَةِ الْخَرْجِ التَّعليميّة، وفقا للعام الدراسي 38-1439هـ، وعددهم حسب الإحصائية (16) مشرقاً، ومعلمي مدارس تحفيظ القرآن الكريم في المحافظة للبنين، وبلغ (131) معلّماً، وخبراء الإدارة التربوية وعددهم (5) خبراء تربويين، حيث طبق الدراسة على كامل المجتمع .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لقادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم" جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي(2.86)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول اختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي تعزى لصالح المشرفين التربويين، كما قدمت الدراسة معايير مقترحة لاختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم في ضوء الكفايات المهنية اللازم توافرها بقائدي مدارس تحفيظ القرآن الكريم.

وقد اوصت الدراسة بالعناية بدراسة التحديات والعقبات التي تواجه مدارس تحفيظ القرآن الكريم ووضع الحلول المناسبة لها سواء ما يتعلق بالأمور الإدارية أو التعليمية وإقامة دورات تدريبية خاصة تعنى بقيادة مدارس تحفيظ القرآن وتطوير أداء قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم في ظل الكفايات المهنية اللازم توفرها بالقائد المدرسي وصرف مخصصات مالية لقائد مدرسة تحفيظ القرآن الكريم.

دراسة ( الخزاعلة ، 2018 ) بعنوان : أثر السمات القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في الأقسام التمريضية في مستشفيات المرفق الحكومية

استهدفت الدراسة الى التعرف على اثر السمات القيادية في الرضا الوظيفي للعاملين في الأقسام التمريضية في مستشفيات المرفق الحكومية من وجهة نظر الممرضين وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمهنة

التمريض والبالغ عددهم الإجمالي (424) في (3) مستشفيات حكومية في محافظة المفرق وتم اخذ عينة من (256) ممرضا وممرضة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها ان السمات القيادية لرؤساء الاقسام التمريضية في مستشفيات المفرق الحكومية جاءت بدرجة تقييم متوسطة لجميع ابعاد المجال كما اظهرت النتائج وجود اثر دال احصائيا لابعاد السمات القيادية على الرضا الوظيفي وفي جميع المجالات واطهرت نتائج الدراسة وجود اثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة للسمات المعرفة على الرضا الوظيفي مما يشير الى ان السمات المعرفية لرؤساء الاقسام التمريضية ترتبط برضا العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق وبينت النتائج وجود اثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة للسمات الشخصية على الرضا الوظيفي مما يشير الى ان السمات السلوكية لرؤساء الاقسام التمريضية ترتبط برضا العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق

وقد اوصت الدراسة بضرورة رفع رواتب العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية في الاردن بما يتلائم مع حجم اداء العمل الذي يتم انجازه من قبلهم واستخدام نظام الحوافز القائي على تحفيز الممرضين عوضا عن قيامهم بأعمال اضافية تسهم في تخفيف الاعباء عن الكادر الطبي والتمريضي .

دراسة ( حمود ، 2016 ) بعنوان : مستوى السمات القيادية لدى الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية في جامعة البعث

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى المشاركة في الأنشطة الجامعية ومستوى السمات القيادية ودرجتها لدى الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية في جامعة البعث ومعرفة الفروق في مستوى السمات القيادية بين الطلبة المشاركين وغير المشاركين في الأنشطة الجامعية في جامعة البعث، حيث اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج انسجاما مع هذه الدراسة ، واستخدم الاستبانة كأداة لدراسته، وطبقت الدراسة على عينة من طلبة جامعة البعث /السنة الرابعة/مؤلفة من(425) طالبا وطالبة،

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن نسبة الطلبة "أفراد عينة الدراسة" غير المشاركين في الأنشطة الطلابية عالية جدا، حيث بلغت نسبة الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية (35,23 %) ونسبة المشاركين إلى حد ما (8,96 % ) ونسبة الطلبة الغير مشاركون في الأنشطة الجامعية بلغت(58.33%). - الوزن النسبي لمقياس

السمات القيادية (78,42%) ويتضح أن مجال السمات الشخصية والجسمية وزنه النسبي (80,8%) وهو أعلى الأوزان النسبية. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية بين الطلبة المشاركين وغير المشاركين في الأنشطة الجامعية تبعا لمتغير المشاركة في جميع المجالات لصالح الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية.

وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة تركيز الادارة على تحسين السمات السلوكية للقادة في الانشطة الجامعية وابرز النواحي النفسية والسلوكية للقادة المتميزين والعمل على تطوير نظم القيادة

دراسة ( الحوري ، 2015) بعنوان الذكاءات المتعددة والسمات القيادية لدي الطلبة المنتسبين للأندية الطلابية في جامعة اليرموك .

هدفت الدراسة الى الكشف عن الذكاءات المتعددة والسمات القيادية لدي الطلبة المنتسبين للأندية الطلابية في جامعة اليرموك والعلاقة بينهما وتكونت عينة الدراسة من (303) طالباً وطالبة من الطلبة المنتسبين لاندية ( الحوار والفكر ، النادي الأدبي ، نادي العناية بالطفل والاحتياجات الخاصة ، و نادي الثورة العربية الكبرى ) وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام مقياس الذكاءات المتعددة المعد من قبل ماكيزي والمطور من قبل ( البدور ، 2004) ومقياس السمات القيادية المطور من قبل الباحث اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان الذكاء البينشخصي الاجتماعي أكثر انواع الذكاء انتشاراً والذكاء الموسيقي أقل انتشارا بين الطلبة المنتسبين لهذه الاندية كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء المتعددة تعزي للمستوي الدراسي ، ولصالح طلبة السنة الثالثة والرابعة مقارنة بطلبة السنة الأولى والثانية كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مجالات مقياس الذكاءات المتعددة تعزي لمتغير الجنس . كما اظهرت نتائج الدراسة ان مستوي السمات القيادية التي يتمتع بها الطلبة المنتسبين للأندية الطلابية جاء متوسطاً حيث اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير جنس الطالب واطهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية على مقياس السمات القيادية تعزي لمتغير المستوي الدراسي كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين الذكاءات المتعددة والسمات القيادية لدي الطلبة المنتسبين للأندية الطلابية في جامعة اليرموك باستثناء الذكاء الموسيقي .

وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها وضع الخطط والبرامج المعدة مسبقاً لعمل الاندية الطلابية مع مراعاة الزمان والمكان والاهتمام بتوفير البرامج الارشادية المتكاملة حول أهداف ومهام الاندية الطلابية

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة انها سلطت الضوء على السمات القيادية وابعاده المختلفة والتي تشمل السمات العقلية والسمات الوظيفية والسمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات وذلك بقياس الكفاءة والفعالية في المؤسسات والمنظمات المختلفة وقد ساهم الاطلاع عليها في تحديد الاطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة والتعرف على مفهوم السمات القيادية وكذلك توضيح الابعاد الخاصة بالسمات القيادية في المنظمات وكذلك ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في التزود ببعض المراجع والتأكد من كون الدراسة الحالية لا تمثل تكرار لدراسة سابقة وهذا ما يميز هذه الدراسة حيث تعتبر في حدود علم الباحث اول دراسة تتطرق الى موضوع مدى توافر السمات القيادية الحديثة وأهميته في نجاح المنظمات الصناعية بالتطبيق على المؤسسات الصناعية في مدينة الرياض

وساهم أيضاً الاطلاع على الدراسات السابقة في توفير الاستبانة وذلك بالاعتماد على دراسة القيسي (2012) وكذلك إثراء مشكلة البحث من خلال التعرف على النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.

الجزء الثالث:

الدراسة العملية واجرائها المنهجية

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة فيه وطريقة تحديدها بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

### أسلوب البحث:

اعتمدت الباحثة لاستكمال إجراءات البحث اتباع المنهجين الآتيين:

#### 1. البحث النظري:

ويشمل الاطلاع على المراجع العربية من الكتب والبحوث والوسائل العلمية ذات الصلة بمجال البحث.

#### 2. البحث الميداني:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع ومهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كیفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2012:80).

أ- **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في المدرء في المدرء في المؤسسات الصناعية في مدينة الرياض والبالغ عددهم ما يزيد على 8000 مدير في كافة المستويات الادارية.

ب- **عينة البحث:** تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (258) مدير وذلك اعتماداً على جدول العينات المعتمد لتحديد العينة وهي عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وذلك نظراً لضيق الوقت.

ت- **أداة جمع البيانات:** تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004).

وبناءً على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة القيسي (2012) والتي

تكونت من الأجزاء التالية:

• **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع ، العمر، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** يتعلق بمدى توافر السمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية حيث تضمن هذا الجزء عشرون فقرة (42) من أسئلة الاستبانة مقسمة إلى خمسة محاور رئيسية وهي:

- **المحور الأول:** يتعلق بتوافر السمات العقلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وقد احتوى هذا المحور على 9 عبارات.
- **المحور الثاني:** يتعلق بتوافر السمات الوظيفية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وقد احتوى هذا المحور على 9 عبارات.
- **المحور الثالث:** يتعلق بتوافر السمات السلوكية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وقد احتوى هذا المحور على 8 عبارات
- **المحور الرابع:** يتعلق بمستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية وقد احتوى هذا المحور على 8 عبارات .
- **المحور الخامس :** يتعلق بمستوى الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية وقد احتوى هذا المحور على 8 عبارات .

#### جدول (1-3)

يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

| أبعاد البحث      | متغيرات البحث              | عدد الأسئلة |
|------------------|----------------------------|-------------|
| البيانات الأولية | بيانات عن أفراد عينة البحث | 4           |
| المحور الأول     | السمات العقلية             | 9           |
| المحور الثاني    | السمات الوظيفية            | 9           |
| المحور الثالث    | السمات السلوكية            | 8           |
| المحور الرابع    | الكفاءة                    | 8           |
| المحور الخامس    | الفاعلية                   | 8           |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على دراسة القيسي ، 2012 .

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو

التالي:

جدول (2-3)

يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

| التدرج               | موافق تمامًا | موافق       | موافق إلى حد ما | غير موافق   | غير موافق إطلاقاً |
|----------------------|--------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------|
| الوزن                | 5            | 4           | 3               | 2           | 1                 |
| قيمة المتوسط الحسابي | 5.00 - 4.21  | 4.20 - 3.41 | 3.40 - 2.61     | 2.60 - 1.81 | 1.80 - 1          |
| مستوى درجة الاتجاه   | مرتفعة جدًا  | مرتفعة      | متوسطة          | منخفضة      | منخفضة جدًا       |

#### • إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من الاداريين في المنظمات الصناعية في مدينة الرياض ، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل الإحصائي، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (258) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

#### • الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- (1) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث.
- (2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.
- (3) تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

### حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (1-4) معامل الثبات للسمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

#### جدول رقم (1-4)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ للسمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

| السمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات | عدد الفقرات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| السمات العقلية                                  | 9           | **0.847                 |
| السمات الوظيفية                                 | 9           | **0.687                 |
| السمات السلوكية                                 | 8           | **0.780                 |
| الفاعلية                                        | 8           | **0.820                 |
| الكفاءة                                         | 8           | **0.874                 |
| لجميع عبارات الاستبانة                          | 42          | **0.801                 |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية .

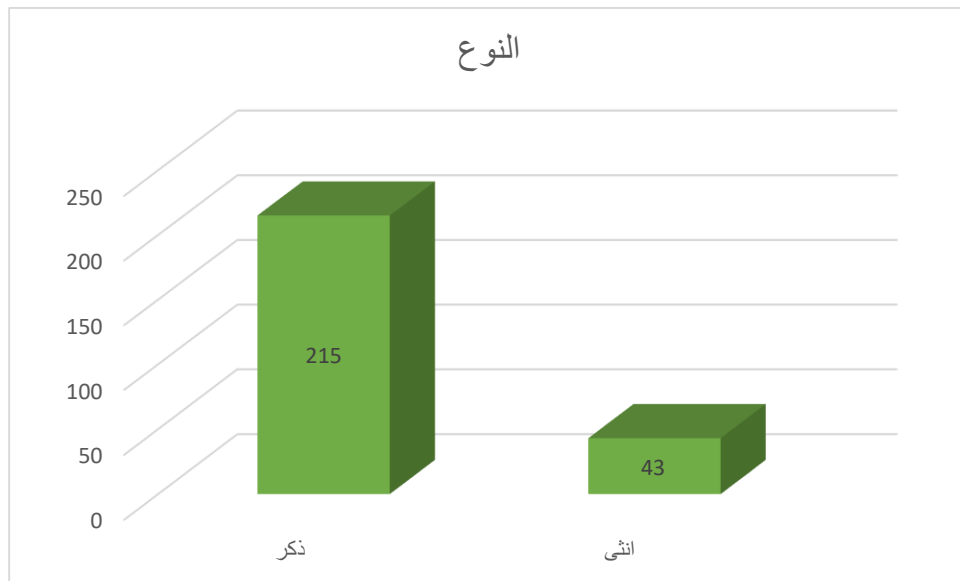
ويتضح من الجدول رقم (1-4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للسمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية تتراوح بين (0.687-0.874) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

## نتائج التحليل الوصفي

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة) وفي ضوء

هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

### أ- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للنوع:



شكل رقم (1-4)

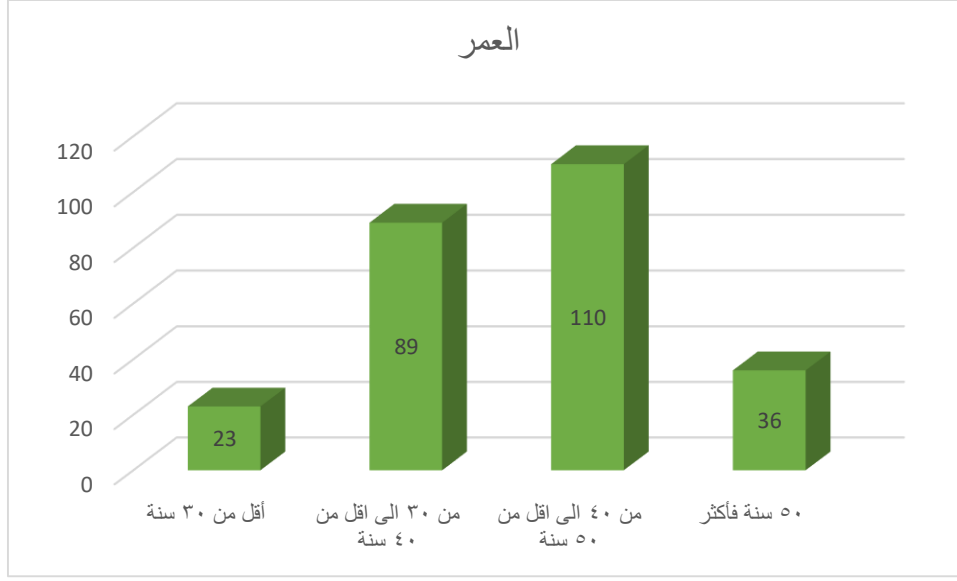
### توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

ويتضح من خلال الشكل رقم (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت

215 مدير من الذكور بنسبة 83.3 % من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المديرين من الاناث 43 مديرة بنسبة 16.7

% من عينة الدراسة.

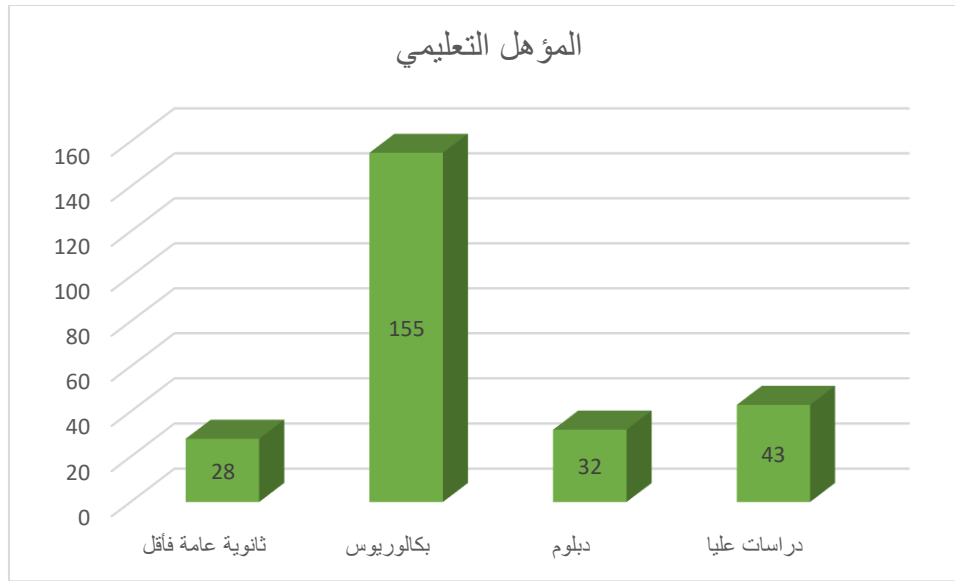
ب- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:



شكل رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

ويتضح من خلال الشكل رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت 110 مدير ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة الى أقل من 50 سنة بنسبة 42.6 % من عينة الدراسة، 89 مدير ممن كانت أعمارهم تتراوح من 30 الى أقل من 40 سنة بنسبة 34.5 % من عينة الدراسة، وتضمنت 36 مدير ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 14 % من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المدين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فأكثر 23 موظفا بنسبة 8.9 % من عينة الدراسة.

## ت- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل:



شكل رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل

يتضح من الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل، حيث بلغ عدد الحاصلين على

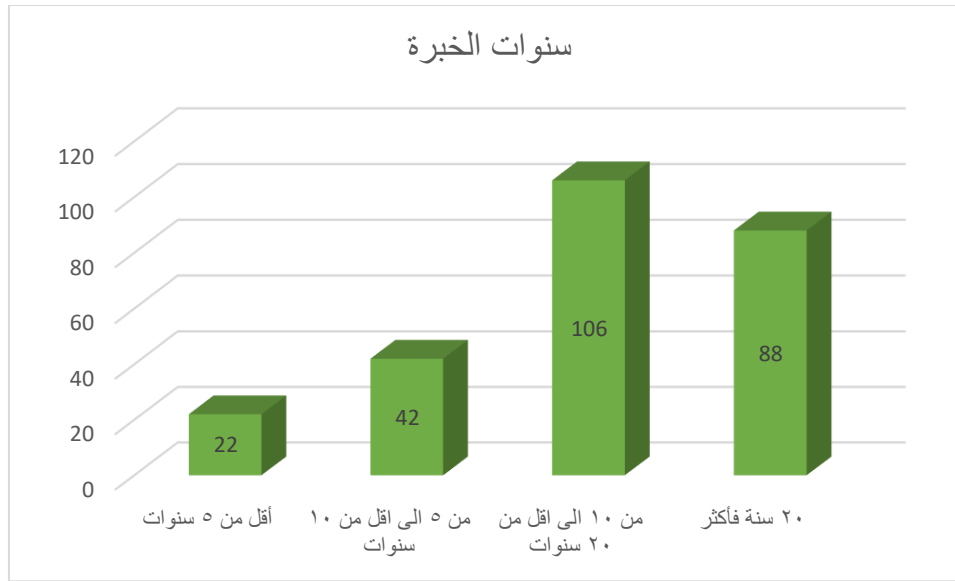
البكالوريوس 155 مدير بنسبة 60.1 % من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا 43

مدير بنسبة 16.9 % من عينة الدراسة وحصل الموظفون الحاصلين على دبلوم متخصص 32 مديرا بنسبة 12.4

% من عينة الدراسة بينما بلغ عدد الحاصلين على الثانوية العامة فأقل 28 مدير بنسبة 10.9 % من عينة

الدراسة

### ث- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:



شكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

ويتضح من الشكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة، حيث يتضح أن 106 مديرا ممن كانت خبراتهم تتراوح من 10 الى اقل من 20 سنة بنسبة 41.1 % في حين جاءت المديرين التي تزيد خبراتهم عن 20 سنة بعدد 88 مديرا وذلك بنسبة 34.1 % من عينة الدراسة وجاءت عينة المديرين التي تتراوح خبراتهم من 5 الى اقل من 10 سنوات بعدد 42 وبنسبة 16.3 % من عينة الدراسة وجاءت عينة الدراسة التي تقل خبراتهم عن 5 سنوات بعدد 22 مدير بنسبة 8.5 % من عينة الدراسة .

## النتائج المتعلقة بالاسئلة الفرعية

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

تمثل التساؤل الفرعي الأول فيما يلي: ما مستوى السمات العقلية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟

ويوضح الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية لعبارات السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في

#### المملكة العربية السعودية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق اطلاقاً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) | العبارات                                                 |   |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|----------------------------------------------------------|---|
| 6       | 0.903             | 3.79            | 6                     | 15            | 82        | 78        | 77               | يتميز المدراء بالقدرة علي تمييز طاقات وقابليات الآخرين   | 1 |
| 1       | 0.967             | 3.98            | 2                     | 8             | 59        | 111       | 78               | يستطيع المدير معالجة الظروف الطارئة                      | 2 |
| 3       | 0.870             | 3.94            | 3                     | 11            | 65        | 96        | 83               | يعمل المدير على توفير الظروف المناسبة للعمل              | 3 |
| 2       | 0.937             | 3.96            | 2                     | 15            | 54        | 107       | 80               | يستطيع المدير عمل التغييرات بالمحافظة علي معايير الانجاز | 4 |
| 5       | 0.846             | 3.82            | 5                     | 16            | 69        | 93        | 75               | يملك المدير القدرة العالية لحل المشاكل                   | 5 |
| 8       | 0.797             | 3.68            | 14                    | 42            | 96        | 74        | 59               | يعتبر المدير الفشل نقطة الانطلاق نحو الأمام              | 6 |

|                                                                                                           |                                                           |      |     |    |    |    |      |       |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|-----|----|----|----|------|-------|---|
| 7                                                                                                         | يعمل المدير على توظيف القدرات باتجاه رؤية المنظمة         | 71   | 105 | 59 | 19 | 4  | 3.85 | 0.866 | 4 |
| 8                                                                                                         | يملك المدير النظرة المسبقة لنتائج الأعمال ومستقبل المنظمة | 60   | 97  | 72 | 24 | 5  | 3.70 | 0.781 | 7 |
| 9                                                                                                         | يملك المدير عمق معرفي يؤدي إلى الإبداع                    | 63   | 87  | 71 | 27 | 10 | 3.25 | 0.898 | 9 |
| المتوسط الحسابي العام لعبارات السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية |                                                           | 3.77 |     |    |    |    |      |       |   |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (2-4) أن المتوسط الحسابي العام لمحور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 75.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يستطيع المدير معالجة الظروف الطارئة" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.98) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 79.6%.
- جاءت العبارة "يستطيع المدير عمل التغييرات بالمحافظة علي معايير الانجاز" في المرتبة الثانية بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.96) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 79.2%.

- جاءت العبارة "يعمل المدير على توفير الظروف المناسبة للعمل" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.94) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 78.8%.
- جاءت العبارة "يعمل المدير على توظيف القدرات باتجاه رؤية المنظمة" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 77%.
- جاءت العبارة "يمتلك المدير القدرة العالية لحل المشاكل" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.82) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.4%.
- جاءت العبارة "يتميز المدراء بالقدرة على تمييز طاقات وقابليات الآخرين" في المرتبة السادسة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.79) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.8%.
- جاءت العبارة "يمتلك المدير النظرة المسبقة لنتائج الأعمال ومستقبل المنظمة" في المرتبة السابعة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.70) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 74%.
- جاءت العبارة "يعتبر المدير الفشل نقطة الانطلاق نحو الأمام" في المرتبة الثامنة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.68) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 73.6%.
- جاءت العبارة "يمتلك المدير عمق معرفي يؤدي إلى الإبداع" في المرتبة التاسعة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.25) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 65%.

## النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

تمثل التساؤل الفرعي الثاني فيما يلي: ما مستوى السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في

المملكة العربية السعودية ؟

ويوضح الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

### جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية لعبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق اطلاقاً (1) | غير موافق (2) | محايد (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) | العبارات                                                                |   |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|-----------|-----------|------------------|-------------------------------------------------------------------------|---|
| 7       | 0.805             | 3.66            | 4                     | 22            | 88        | 87        | 57               | يملك المدراء القدرة علي تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية         | 1 |
| 9       | 0.847             | 3.53            | 4                     | 23            | 62        | 107       | 62               | يستطيع المدير توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة             | 2 |
| 4       | 0.784             | 3.81            | 6                     | 22            | 58        | 99        | 73               | يعمل المدير على وضع خطة شاملة لأعمال المنظمة منسجمة مع الأهداف النهائية | 3 |
| 5.5     | 0.698             | 3.77            | 6                     | 19            | 68        | 92        | 73               | يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه المرؤوسين                     | 4 |
| 3       | 0.688             | 3.90            | 3                     | 13            | 66        | 99        | 77               | يقوم المدير بتحديد الأعمال الواجب تغييرها                               | 5 |

|                                                                                                            |                                                                              |      |     |    |    |    |      |       |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------|-----|----|----|----|------|-------|-----|
| 6                                                                                                          | يوجه المدير نحو التطور التكنولوجي والإبداع                                   | 97   | 106 | 57 | 12 | 4  | 4.28 | 0.952 | 1   |
| 7                                                                                                          | يقوم المدير بتصفية المرؤوسين ضعيفوا الأداء وفق مقاييس موضوعة مسبقاً          | 70   | 72  | 77 | 32 | 7  | 3.64 | 0.668 | 8   |
| 8                                                                                                          | يقوم المدير بالمتابعة المستمرة للمرؤوسين                                     | 91   | 101 | 51 | 11 | 4  | 4.02 | 0.871 | 2   |
| 9                                                                                                          | يعمل المدير على المساهمة في توفير فرص التدريب للعاملين ومتابعة نتائج التدريب | 80   | 83  | 63 | 21 | 11 | 3.77 | 0.982 | 5.5 |
| المتوسط الحسابي العام لعبارات السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية |                                                                              | 3.82 |     |    |    |    |      |       |     |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي العام لمحور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.82) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 76.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يوجه المدير نحو التطور التكنولوجي والإبداع" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (4.28) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة بلغت 85.6%.

- جاءت العبارة "يقوم المدير بالمتابعة المستمرة للمرؤوسين" في المرتبة الثانية بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (4.02) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 80.4%.
- جاءت العبارة "يقوم المدير بتحديد الأعمال الواجب تغيرها" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.90) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 78%.
- جاءت العبارة "يعمل المدير على وضع خطة شاملة لأعمال المنظمة منسجمة مع الأهداف النهائية" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.81) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.2%.
- جاءت العبارات "يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه المرؤوسين" "يعمل المدير على المساهمة في توفير فرص التدريب للعاملين ومتابعة نتائج التدريب" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.4%.
- جاءت العبارة "يمتلك المدراء القدرة علي تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية" في المرتبة السادسة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.66) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 73.2%.
- جاءت العبارة "يقوم المدير بتصفية المرؤوسين ضعيفوا الأداء وفق مقاييس موضوعة مسبقاً" في المرتبة السابعة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.64) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 72.8%.

- جاءت العبارة "يستطيع المدير توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة" في المرتبة الثامنة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 70.6%.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

تمثل التساؤل الفرعي الثالث فيما يلي: ما مستوى السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟

ويوضح الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية .

#### جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية لعبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق اطلاقاً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) | العبارات                                                                 |   |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|--------------------------------------------------------------------------|---|
| 8       | 0.654             | 3.49            | 7                     | 16            | 36                  | 105       | 67               | يساعد المدير على إمتلاكي طاقات وقابليات شخصية قادرة علي التكيف والانسجام | 1 |
| 2       | 0.786             | 3.82            | 9                     | 14            | 64                  | 97        | 74               | يقوم المدير بتوضيح القيم والمعتقدات للأعضاء المرؤوسين في المنظمة         | 2 |
| 6       | 0.752             | 3.71            | 13                    | 26            | 56                  | 90        | 73               | يقوم المدير بربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل              | 3 |

|                                                                                                                    |                                                                              |      |    |    |    |    |      |       |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|----|------|-------|---|
| 4                                                                                                                  | يعمل المدير على إشاعة الأمل<br>عند العاملين حول العمل بقوة<br>مع الغد المشرق | 75   | 95 | 54 | 24 | 10 | 3.77 | 0.901 | 5 |
| 5                                                                                                                  | يساعد المدير على إشاعة<br>الإحساس لدى العاملين بالثقة<br>بالنفس              | 81   | 83 | 65 | 17 | 12 | 3.79 | 0.854 | 3 |
| 6                                                                                                                  | لا يرغب المدير في تفويض<br>مسؤولياته كصلاحيات للآخرين                        | 74   | 77 | 64 | 35 | 8  | 3.67 | 0.876 | 7 |
| 7                                                                                                                  | يعمل المدير على الاهتمام<br>بالمصلحة العامة أكثر من<br>المصلحة الشخصية       | 81   | 84 | 59 | 22 | 12 | 3.78 | 0.832 | 4 |
| 8                                                                                                                  | يكون المدير صادق في إعطاء<br>الوعد في المكافأة والحوافز                      | 94   | 73 | 62 | 14 | 15 | 3.84 | 0.879 | 1 |
| المتوسط الحسابي العام لعبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات<br>الصناعية في المملكة العربية السعودية |                                                                              | 3.74 |    |    |    |    |      |       |   |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي العام لمحور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.73) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 74.8%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "يكون المدير صادق في إعطاء الوعد في المكافأة والحوافز" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.84) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.8%.

- جاءت العبارة "يقوم المدير بتوضيح القيم والمعتقدات للأعضاء المرؤوسين في المنظمة" في المرتبة الثانية بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.82) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.4%.
- جاءت العبارة "يساعد المدير على إشاعة الإحساس لدى العاملين بالثقة بالنفس" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.79) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.8%.
- جاءت العبارة "يعمل المدير على الاهتمام بالمصلحة العامة أكثر من المصلحة الشخصية" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.78) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.6%.
- جاءت العبارة "يعمل المدير على إشاعة الأمل عند العاملين حول العمل بقوة مع الغد المشرق" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.4%.
- جاءت العبارة "يقوم المدير بربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل" في المرتبة السادسة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.71) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 74.2%.
- جاءت العبارة "لا يرغب المدير في تفويض مسؤولياته كصلاحيات للآخرين" في المرتبة السابعة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.67) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 73.4%.

- جاءت العبارة "يساعد المدير على إمتلاكي طاقات وقابليات شخصية قادرة علي التكيف والانسجام" في المرتبة الثامنة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.49) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 69.8%.

#### النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع:

تمثل التساؤل الفرعي الرابع فيما يلي: ما مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

ويوضح الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية لعبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق اطلاقاً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) | العبارات                                               |   |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|--------------------------------------------------------|---|
| 1       | 0.829             | 3.87            | 11                    | 15            | 49                  | 104       | 79               | تحسن الأداء الخدمي<br>للالادارة في السنوات الأخيرة     | 1 |
| 3       | 0.912             | 3.77            | 14                    | 14            | 57                  | 104       | 69               | تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس الأداء الخدمي للادارة | 2 |
| 4       | 0.870             | 3.75            | 11                    | 15            | 64                  | 103       | 65               | تقدم الادارة خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالادارة الاخرى   | 3 |
| 2       | 1.26              | 3.86            | 11                    | 15            | 52                  | 101       | 79               | ازدادت كميه الخدمات في الادارة خلال السنوات الأخيرة    | 4 |

|                                                                                                   |                                                                                        |      |     |    |    |    |      |       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|----|----|----|------|-------|---|
| 5                                                                                                 | شهدت الإدارة زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الأخيرة                          | 78   | 109 | 51 | 13 | 7  | 3.53 | 1.10  | 8 |
| 6                                                                                                 | ازدادت الإيرادات الإجمالية التي حققتها الإدارة خلال السنوات الأخيرة                    | 67   | 94  | 64 | 16 | 17 | 3.68 | 0.996 | 6 |
| 7                                                                                                 | الأداء الخدمي للإدارة عزز من قدرته التنافسية                                           | 70   | 96  | 61 | 36 | 13 | 3.74 | 0.916 | 5 |
| 8                                                                                                 | عدد الأفراد العاملين في الإدارة كافياً للقيام بالعمليات التشغيلية للإدارة بكفاءة عالية | 73   | 80  | 63 | 48 | 18 | 3.64 | 0.958 | 7 |
| المتوسط الحسابي العام لعبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية |                                                                                        | 3.73 |     |    |    |    |      |       |   |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات ب محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.73) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 74.8%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمحور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تحسن الأداء الخدمي للإدارة في السنوات الأخيرة" في المرتبة الأولى بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.87) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 77.4%.

- جاءت العبارة "ازدادت كميه الخدمات في الادارة خلال السنوات الأخيرة" في المرتبة الثانية بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.86) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 77.4%.
- جاءت العبارة "تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس الأداء الخدمي للإدارة" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.4%.
- جاءت العبارة "تقدم الادارة خدمات كفوة وجيدة مقارنة بالادارة الاخرى" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.75) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75%.
- جاءت العبارة "الأداء الخدمي للإدارة عزز من قدرته التنافسية" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.74) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 74.8%.
- جاءت العبارة "ازدادت الإيرادات الإجمالية التي حققها الادارة خلال السنوات الأخيرة" في المرتبة السادسة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.68) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 73.6%.
- جاءت العبارة "عدد الأفراد العاملين في الادارة كافيا للقيام بالعمليات التشغيلية للإدارة بكفاءة عالية" في المرتبة السابعة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.64) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 72.8%.

- جاءت العبارة "شهدت الادارة زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الأخيرة" في المرتبة الثامنة بين عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 70.6%.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الخامس:

تمثل التساؤل الفرعي الخامس فيما يلي: ما مستوى الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟

ويوضح الجدول رقم (6-4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محور الفاعلية في المنظمات

الصناعية في المملكة العربية السعودية

جدول رقم (6-4)

المتوسطات الحسابية لعبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | غير موافق اطلاقاً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) | العبارات                                                               |   |
|---------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|------------------------------------------------------------------------|---|
| 4.5     | 0.644             | 3.79            | 10                    | 14            | 63                  | 104       | 67               | تعتمد الادارة نظاماً مميزاً لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الأداء الخدمي | 1 |
| 2.5     | 0.743             | 3.81            | 21                    | 18            | 42                  | 84        | 93               | حصول الموظفين علي حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط               | 2 |
| 6       | 0.845             | 3.75            | 16                    | 24            | 48                  | 90        | 80               | تسعى الادارة إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة        | 3 |
| 1       | 0.969             | 3.85            | 7                     | 15            | 63                  | 97        | 76               | تسعى الادارة إلى كسب رضا المستفيدين وولائهم                            | 4 |

|      |       |      |                                                                                                 |    |    |    |    |   |                                                                                            |
|------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.5  | 0.930 | 3.81 | 4                                                                                               | 20 | 67 | 96 | 71 | 5 | تسعى الادارة إلى أتباع<br>أساليب متعددة للتعرف<br>علي رضا المستفيدين<br>والمعاملين معها    |
| 7.5  | 0.997 | 3.72 | 20                                                                                              | 13 | 63 | 83 | 79 | 6 | تعتمد الادارة لغة الحوار<br>البناء، مع العاملين<br>لتحفيزهم علي التفكير<br>واكتساب المعرفة |
| 4.5  | 0.925 | 3.79 | 12                                                                                              | 9  | 70 | 96 | 71 | 7 | تعول الادارة على طرق<br>متجددة لتعزيز معرفتها في<br>القضايا الخدمية                        |
| 7.5  | 1.04  | 3.72 | 14                                                                                              | 17 | 62 | 98 | 67 | 8 | تسعى الادارة إلى استخدام<br>المسوحات والندوات لمعرفة<br>رضا المستفيدين                     |
| 3.78 |       |      | المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة<br>العربية السعودية |    |    |    |    |   |                                                                                            |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (4-6) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.78) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 75.6%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لمستوى الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تسعى الادارة إلى كسب رضا المستفيدين وولائهم" في المرتبة الأولى بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة بلغت 77%.

- جاءت العبارات "حصول الموظفين علي حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط" "تسعى الادارة إلى أتباع أساليب متعددة للتعرف علي رضا المستفيدين والمتعاملين معها" في المرتبة الثانية بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.81) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.2%.
- جاءت العبارات "تعتمد الادارة نظاما مميزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الأداء الخدمي" "تعول الادارة على طرق متجددة لتعزيز معرفتها في القضايا الخدمية" في المرتبة الثالثة بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.79) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75.8%.
- جاءت العبارة "تسعى الادارة إلى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة" في المرتبة الرابعة بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.75) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 75%.
- جاءت العبارات "تعتمد الادارة لغة الحوار البناء، مع العاملين لتحفيزهم علي التفكير واكتساب المعرفة" "تسعى الادارة إلى استخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين" في المرتبة الخامسة بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.72) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 74.4%.

## الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس:

تمثل تساؤل الدراسة الرئيس فيما يلي: ما دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة لدور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ويتضح ذلك في الجدول رقم (7-4).

جدول رقم (7-4)

المتوسطات الحسابية لدور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

| الترتيب | المتوسط الحسابي | السمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية                                                |
|---------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3       | 3.77            | السمات العقلية                                                                                          |
| 1       | 3.82            | السمات الوظيفية                                                                                         |
| 4       | 3.74            | السمات السلوكية                                                                                         |
| 5       | 3.73            | الكفاءة                                                                                                 |
| 2       | 3.78            | الفاعلية                                                                                                |
| 3.76    |                 | المتوسط الحسابي العام دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية |

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول رقم (7-4) أن المتوسط الحسابي العام لدور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.76) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 75.2%، وفيما يتعلق بترتيب محاور الدراسة فقد جاءت على النحو التالي:

- جاء محور السمات الوظيفية في المرتبة الأولى بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.82) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات الوظيفية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاء محور الفاعلية في المرتبة الثانية بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.78) وهو متوسط يشير إلى توافر الفاعلية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاء محور السمات العقلية في المرتبة الثالثة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات العقلية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاء محور السمات السلوكية في المرتبة الرابعة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات السلوكية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاء محور الكفاءة في المرتبة الخامسة والاختيرة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر الكفاءة لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- الفرضية الرئيسية الأولى:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدور السمات القيادية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- يسعى هذا الجزء للتعرف على دور السمات القيادية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، وذلك للإجابة على التساؤل أعلاه.

- جدول (8-4) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

| المصدر   | قيمة R <sup>2</sup><br>معامل<br>التحديد | مجموع المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة (ف)<br>المحسوبة | مستوى<br>دلالة (ف) |
|----------|-----------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| الانحدار | 0.086                                   | 255.369        | 5               | 861.790           | 13.501               | **0.000            |
| الخطأ    |                                         | 2767.11        | 73              | 640.811           |                      |                    |
| المجموع  |                                         | 3022.47        | 78              |                   |                      |                    |

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (8-4) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (0.086) للمتغير المستقل وهو: (السمات القيادية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين الكلي في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية (الفاعلية، الكفاءة). كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالسمات القيادية من خلال الدرجة الكلية لنجاح المؤسسات الصناعية في مدينة الرياض (الفاعلية، الكفاءة)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (9-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية للسمات القيادية

| المتغيرات المستقلة | B       | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة (ت) | الدلالة<br>الإحصائية |
|--------------------|---------|-------------------|-------|----------|----------------------|
| الثابت             | 124.087 | 8.124             |       | 15.275   | **0.000              |
| السمات العقلية     | 0.864   | 0.295             | 0.035 | 0.599    | **0.050              |
| السمات الوظيفية    | 0.768   | 0.260             | 0.158 | 2.734    | **0.007              |
| السمات السلوكية    | 0.780   | 0.382             | 0.150 | 2.494    | **0.013              |

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-9) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن دور السمات القيادية ( السمات العقلية ، السمات الوظيفية ، السمات السلوكية ) تأثير دال إحصائياً ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بنجاح المؤسسات الصناعية في مدينة الرياض ( الفاعلية ، الكفاءة ) من خلال الدرجة الكلية لأبعاد السمات القيادية .

**معادلة الانحدار المتعدد:**

$$y=a+b_1 x_1+b_2 x_2+b_3 x_3$$

$$y= 124.087 +0.176 x_1 +0.711 x_2+0.954 x_2$$

y نجاح الادارة العامة للمؤسسات الصناعية في مدينة الرياض . (المتغير التابع)

X1: السمات العقلية (المتغير المستقل الاول).

X2: السمات الوظيفية (المتغير المستقل الثاني).

X3: السمات السلوكية (المتغير المستقل الثالث).

a: قيمة الثابت او المقطع وهي قيمة y عندما تكون x تساوي صفر (ثابت الإنحدار).

b: معامل المتغير المستقل "ميل خط الانحدار" (معامل الإنحدار).

## الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.76) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 75.2%، وفيما يتعلق بترتيب محاور الدراسة فقد جاءت على النحو التالي:

1. جاء محور السمات الوظيفية في المرتبة الأولى بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.82) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات الوظيفية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة "يوجه المدير نحو التطور التكنولوجي والإبداع" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (4.28) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جداً ونسبة بلغت 85.6%.

- وجاءت العبارة "يستطيع المدير توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراساتها بدقة" في المرتبة الأخيرة بين عبارات محور السمات الوظيفية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.53) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 70.6%.

2. جاء محور الفاعلية في المرتبة الثانية بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.78) وهو متوسط يشير إلى توافر الفاعلية لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة "تسعى الإدارة إلى كسب رضا المستفيدين وولائهم" في المرتبة الأولى بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.85) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 77%.

- جاءت العبارات "تعتمد الادارة لغة الحوار البناء، مع العاملين لتحفيزهم علي التفكير واكتساب المعرفة" " تسعى الادارة إلى استخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين" في المرتبة الأخيرة بين عبارات محور الفاعلية في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.72) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 74.4%.
- 3. جاء محور السمات العقلية في المرتبة الثالثة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات العقلية لدي المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "يستطيع المدير معالجة الظروف الطارئة" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.98) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 79.6%.
- جاءت العبارة "يمتلك المدير عمق معرفي يؤدي إلى الإبداع" في المرتبة الأخيرة بين عبارات محور السمات العقلية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.25) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة متوسطة ونسبة بلغت 65%.
- 4. جاء محور السمات السلوكية في المرتبة الرابعة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر السمات السلوكية لدي المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "يكون المدير صادق في إعطاء الوعود في المكافأة والحوافز" في المرتبة الأولى بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.84) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 76.8%.
- جاءت العبارة "يساعد المدير على إمتلاكي طاقات وقابليات شخصية قادرة علي التكيف والانسجام" في المرتبة الأخيرة بين عبارات محور السمات السلوكية ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.49) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 69.8%.

5. جاء محور الكفاءة في المرتبة الخامسة والاحيرة بين محاور دور السمات القيادية الحديثة في نجاح

المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.77) وهو متوسط يشير إلى توافر

الكفاءة لدى المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة "تحسن الأداء الخدمي للإدارة في السنوات الأخيرة" في المرتبة الأولى بين عبارات محور مستوى

الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.87) درجة من أصل (5) وهو

متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 77.4%.

- جاءت العبارة "شهدت الإدارة زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الأخيرة" في المرتبة الثامنة بين

عبارات محور مستوى الكفاءة في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بمتوسط بلغ (3.53)

درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة بلغت 70.6%.

### التوصيات:

يتبين من نتائج الدراسة توافر دور السمات القيادية الحديثة في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة

العربية السعودية بدرجة مرتفعة ، ويقدم الباحث فيما يلي بعض التوصيات لتدعيم بعض المتغيرات الخاصة

بالسمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات:

1. على الإدارة العمل على توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة

2. على الإدارة العمل على اعتماد لغة الحوار البناء مع العاملين من أجل العمل على تحفيزهم على التفكير

واكتساب المعرفة

3. ضرورة قيام الإدارة باستخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها

الإدارة

4. ينبغي امتلاك المدراء للعمق المعرفي الذي يساعد على الإبداع في فنون الإدارة ومساعدة العاملين على

امتلاك الطاقات والقابلية على التكيف والانسجام .

الجزء الرابع:  
ملاحق الدراسة

## مراجع الدراسة :

### اولا: المراجع العربية

- أحمد ، حميد على (2020) . *النجاح التنظيمي في ظل السمات القيادية لمنظمات الاعمال* ،مجلة *الجامعة العراقية* ، الجامعة العراقية ، مركز البحوث والدراسات الاسلامية ، ع46 ، ج2
- أبو ربيع، ليلي. (2016). "سمات الشخصية القيادية البارزة لدى النخبة السياسية الفلسطينية". (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو زايد، محمد. (2015). "سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء الموظفين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة". (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- ابو زيد ، زيد (2009) . *نظريات القيادة* ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الأنبار – كلية الإدارة والاقتصاد ، مج3، ع4
- الحوري ، سائد سليمان الحسان (2015م) . *الذكاءات المتعددة والسمات القيادية لدى الطلبة المنتسبين للأندية الطلابية في جامعة اليرموك* ، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الاردن .
- الخزاعلة ، حمزة أحمد عقله (2018) . *اثر السمات القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في الاقسام التمريضية في مستشفيات المفرق الحكومية* ،رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، الاردن .
- الدوسري ، صالح بن محمد (2016م) . *تطوير أداء القيادات الادارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية انموذجا : دراسة ميدانية* ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا .، مج63 ، ع3
- الذهبي، جاسم محمد، نماء جواد العبيدي، 2002 "إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي"، دراسة تطبيقية في هيئة الكهرياء وتشكيلاتها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد9، العدد 32، جامعة بغداد.
- الشورى، محمد؛ السعيدين، بسام. 2020م. "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسمات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة الأحساء بالملكة العربية السعودية". الناشر: المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 21، العدد 1.

- العزب ، اشرف محمد (2011م) . دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ، مجله العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعه المنصورة، المجلد (2)، المدد (5)
- العمري ، سلطان بن أحمد (2021) . أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاء وحماية البيئة بمحافظة جدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، مج 5 ، ع 3
- العموش ، عبد الله بن محمد بن ناصر ( 2019م) . واقع الممارسات الإدارية والفنية لإختيار قادة مدارس تحفيظ القرآن الكريم في محافظة الخرج ، مجلة كلية التربية ، جامعة اسويط ، كلية التربية .
- العلاق ، بشير، " أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)"، دار اليازوني العلمية، ط1، عمان، 1999
- القيسي ، بلال جاسم (2012). تأثير السمات القيادية في انجاح المنظمة ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الأنبار – كلية الإدارة والاقتصاد ، مج 4، ع 9
- القريوتي، محمد قاسم ، 2000، "السلوك التنظيمي" دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة
- الهاجري ، عبد الرحمن عبد الهادي (2018). درجة أمتلاك معلمي التربية البدنية في دولة الكويت لسمات القيادة ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الاردن .
- دبون ، عبد القادر وصيتي ، عبد اللطيف (2018). دور انماط القيادة الادارية الصناعية في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية في قطاع السكن : حالة ديوان الترقية – والتسيير العقاري لولاية غارداية ، مركز رفاد للدراسات والابحاث ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال .
- جرجيس ، أيمن عصمت طه (2021م) . السمات القيادية للمدير وتأثيرها في جودة أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الوحدات والشعب في ممثلية وزارة التربية في أربيل ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، مج 17 ، ع 53
- حمود ، علاء (2016م) . مستوى السمات القيادية لدى الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية في جامعة البعث ، مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية ، مج 38 ، ع 31.

- عزيز، شيرين نوري، 2008، "أثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.

- علي. ابتهاج احمد، (2003)، المرأة وأنماط القيادة الإدارية ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

- Allen, K.E, (2002), " Reinenting student" affaivs something old and New York.
- Daft, R.L., (1992) "Organization: and Design" 4th ed., USA: West Publishing co.
- Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, DonnellYeJr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16
- Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, DonnellYeJr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16.
- Hunt. J., Schermerhorn, R. Osborn, "Organizations Behavior", John Wiley & Sons. Inc., Ohio University, Seventh Edition, 2000
- Robbins, Stephen (1990) "Organization Theory " Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- V. Vathanophas, and J. thai- Ngam, (2007) Competency requirements for Effective Job Performance in the Thai Puplic Sector , Contemporary Management Research, 3, March, 47.

ملاحق الدراسة :

اولاً: البيانات الاولى

الرجاء وضع اشارة ( ) امام الاجابة المناسبة

|                                                   |                                                   |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. النوع                                          |                                                   |
| <input type="radio"/> ذكر                         | <input type="radio"/> انثى                        |
| 2. العمر                                          |                                                   |
| <input type="radio"/> أقل من 30 سنة               | <input type="radio"/> من 30 سنة الى أقل من 40 سنة |
| <input type="radio"/> من 40 سنة الى اقل من 50 سنة | <input type="radio"/> 50 سنة فأكثر                |
| 3. المؤهل التعليمي                                |                                                   |
| <input type="radio"/> ثانوية عامة فأقل            | <input type="radio"/> بكالوريوس                   |
| <input type="radio"/> دبلوم                       | <input type="radio"/> دراسات عليا                 |
| 4. عدد سنوات الخبرة                               |                                                   |
| <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات              | <input type="radio"/> من 5 الى اقل من 10 سنوات    |
| <input type="radio"/> من 10 الى اقل من 20 سنة     | <input type="radio"/> 20 سنة فأكثر                |

| غير موافق اطلاقاً | غير موافق | موافق الى حد ما | موافق | موافق تماماً | الأسئلة                                                                      | م  |                 |
|-------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------|
| السمات العقلية    |           |                 |       |              |                                                                              |    | السمات القيادية |
|                   |           |                 |       |              | يتميز المدراء بالقدرة علي تمييز طاقات وقابليات الآخرين                       | 1  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يستطيع المدير معالجة الظروف الطارئة                                          | 2  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعمل المدير على توفير الظروف المناسبة للعمل                                  | 3  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يستطيع المدير عمل التغييرات بالمحافظة علي معايير الانجاز                     | 4  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يملك المدير القدرة العالية لحل المشاكل                                       | 5  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعتبر المدير الفشل نقطة الانطلاق نحو الأمام                                  | 6  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعمل المدير على توظيف القدرات باتجاه رؤية المنظمة                            | 7  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يملك المدير النظرة المسبقة لنتائج الأعمال ومستقبل المنظمة                    | 8  |                 |
|                   |           |                 |       |              | يملك المدير عمق معرفي يؤدي إلى الإبداع                                       | 9  |                 |
| السمات الوظيفية   |           |                 |       |              |                                                                              |    |                 |
|                   |           |                 |       |              | يملك المدراء القدرة علي تحليل المعلومات من خلال التغذية العكسية              | 10 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يستطيع المدير توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة                  | 11 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعمل المدير على وضع خطة شاملة لأعمال المنظمة منسجمة مع الأهداف النهائية      | 12 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعمل المدير على تذليل الصعوبات التي تواجه المرؤوسين                          | 13 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يقوم المدير بتحديد الأعمال الواجب تغييرها                                    | 14 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يوجه المدير نحو التطور التكنولوجي والإبداع                                   | 15 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يقوم المدير بتصفية المرؤوسين ضعيفوا الأداء وفق مقاييس موضوعة مسبقاً          | 16 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يقوم المدير بالمتابعة المستمرة للمرؤوسين                                     | 17 |                 |
|                   |           |                 |       |              | يعمل المدير على المساهمة في توفير فرص التدريب للعاملين ومتابعة نتائج التدريب | 18 |                 |
| السمات السلوكية   |           |                 |       |              |                                                                              |    |                 |

|          |  |  |  |  |                                                                                       |    |  |
|----------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|----|--|
|          |  |  |  |  | يساعد المدير على إمتلاكي طاقات وقابليات شخصية قادرة علي التكيف والانسجام              | 19 |  |
|          |  |  |  |  | يقوم المدير بتوضيح القيم والمعتقدات للأعضاء المرؤوسين في المنظمة                      | 20 |  |
|          |  |  |  |  | يقوم المدير بربط المكافآت المناسبة بالأداء المتميز في العمل                           | 21 |  |
|          |  |  |  |  | يعمل المدير على إشاعة الأمل عند العاملين حول العمل بقوة مع الغد المشرق                | 22 |  |
|          |  |  |  |  | يساعد المدير على إشاعة الإحساس لدى العاملين بالثقة بالنفس                             | 23 |  |
|          |  |  |  |  | لا يرغب المدير في تفويض مسؤولياته كصلاحيات للآخرين                                    | 24 |  |
|          |  |  |  |  | يعمل المدير على الاهتمام بالمصلحة العامة أكثر من المصلحة الشخصية                      | 25 |  |
|          |  |  |  |  | يكون المدير صادق في إعطاء الوعود في المكافأة والحوافز                                 | 26 |  |
| الكفاءة  |  |  |  |  |                                                                                       |    |  |
|          |  |  |  |  | تحسن الأداء الخدمي للإدارة في السنوات الأخيرة                                         | 28 |  |
|          |  |  |  |  | تعتمد الإدارة مؤشرات واضحة لقياس الأداء الخدمي للإدارة                                | 29 |  |
|          |  |  |  |  | تقدم الادارة خدمات كفؤة وجيدة مقارنة بالادارة الاخرى                                  | 30 |  |
|          |  |  |  |  | ازدادت كميته الخدمات في الادارة خلال السنوات الأخيرة                                  | 31 |  |
|          |  |  |  |  | شهدت الادارة زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الأخيرة                         | 32 |  |
|          |  |  |  |  | ازدادت الإيرادات الإجمالية التي حققتها الادارة خلال السنوات الأخيرة                   | 33 |  |
|          |  |  |  |  | الأداء الخدمي للإدارة عزز من قدرته التنافسية                                          | 34 |  |
|          |  |  |  |  | عدد الأفراد العاملين في الادارة كافيا للقيام بالعمليات التشغيلية للإدارة بكفاءة عالية | 35 |  |
| الفاعلية |  |  |  |  |                                                                                       |    |  |
|          |  |  |  |  | تعتمد الادارة نظاما مميزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الأداء الخدمي                  | 36 |  |
|          |  |  |  |  | حصول الموظفين علي حوافز متنوعة تجعل العمل يتسم بالانضباط                              | 37 |  |
|          |  |  |  |  | تسعى الادارة إلي اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر إدارية ناجحة                       | 38 |  |

نجاح المنظمات

|  |  |  |  |  |                                                                                   |    |  |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|----|--|
|  |  |  |  |  | تسعى الادارة إلى كسب رضا المستفيدين وولائهم                                       | 39 |  |
|  |  |  |  |  | تسعى الادارة إلى أتباع أساليب متعددة للتعرف علي رضا المستفيدين والمتعاملين معها   | 40 |  |
|  |  |  |  |  | تعتمد الادارة لغة الحوار البناء، مع العاملين لتحفيزهم علي التفكير واكتساب المعرفة | 41 |  |
|  |  |  |  |  | تعول الادارة على طرق متجددة لتعزيز معرفتها في القضايا الخدمية                     | 42 |  |
|  |  |  |  |  | تسعى الادارة إلى استخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين                  | 43 |  |

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة دور السمات القيادية في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية وتناولت السمات القيادية الحديثة المتمثلة في ( السمات العقلية ، السمات الوظيفية ، السمات السلوكية ) مع التعرف على اسس نجاح المنظمات والمتمثل في ( الكفاءة ، الفاعلية ) وقد شملت عينة البحث مجموعة من المدراء في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية وبلغت العينة ( 258 ) مدير وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات .

وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر السمات القيادية الحديثة ودورها في نجاح المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية بلغ (3.76) درجة من أصل (5) وهو يشير إلى توافر السمات القيادية حيث جاء محور السمات الوظيفية في المرتبة الاولى بين محاور الدراسة وجاء محور الكفاءة في المرتبة الاخيرة ووضحت النتائج ان هناك علاقة قوية بين توافر السمات القوية وبين نجاح المنظمات وتحقيق الفاعلية .

وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها على الادارة العمل على توجيه الجهود نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقة وعلى الادارة العمل على اعتماد لغة الحوار البناء مع العاملين من اجل العمل على تحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة وضروة قيام الادارة باستخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الادارة وينبغي امتلاك المدراء للعمق المعرفي الذي يساعد على الابداع في فنون الادارة ومساعدة العاملين على امتلاك الطاقات والقابلية على التكيف والانسجام .

الكلمات المفتاحية: السمات القيادية ، السمات العقلية ، السمات الوظيفية ، السمات السلوكية ، الكفاءة ، الفاعلية .

## Abstract

The study addressed the role of leadership features in the success of contemporary organizations by applying to the general management of the clubs and branches of security forces officers and addressed the modern leadership features of (mental features, functional features, behavioral features) with identification of the foundations of the success of organizations represented by (efficiency, effectiveness) and the research sample has included a group of directors in the general administration of the clubs of officers of the security forces and their branches and reached the sample (258) manager and the analytical descriptive approach was used with the statistical treatment program to analyze the data.

The most important results of the study reached were that the overall arithmetic average of the availability of modern leadership features and their role in the success of contemporary organizations by applying to the general management of the clubs and branches of the security forces officers reached (3.76) degrees out of (5) and indicates the availability of leadership features where the focus of functional features came first among the axes of the study and came the focus of efficiency in the last place and the results showed that there is a strong relationship between the availability of strong features and the success of organizations and the achievement of effectiveness.

General management of the clubs and branches of security forces officers

The study concluded a number of recommendations, most notably the management to work to direct efforts towards overcoming the negatives and study them accurately and the administration to work to adopt the language of constructive dialogue with the workers in order to motivate them to think and gain knowledge and the need for the administration to use surveys and seminars to know the satisfaction of the beneficiaries of the services provided by the administration and managers should have the knowledge depth that helps creativity in the arts of management and help workers to possess energies and adaptability and harmony.

**Key words: Leadership features, mental features, functional features, behavioral features, efficiency, effectiveness.**