

الرقم التسلسلي:...../2021

رقم التسجيل:.....

## دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية على بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في:

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

حورية علي الشريف

شعبة : علم الاجتماع

إعداد الطالبات :

• حبيب بشري

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
سعيد فكرون	المسيلة	رئيسا
حورية علي الشريف	المسيلة	مشرفا ومقرا
جمال بن خالد	المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021/2020

# إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن  
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"...

أبي... حفظه الله.

أمي... حفظها الله

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب لله ورسوله

محمد صلى الله عليه و سلم.

# شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافي مزيده، وشكرا على توفيقه  
لنا في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال

" الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "

أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذتي المشرفة " علي شريفه

حورية " حفظها الله ورعاها الذي لم تبخل علي بإرشاداتها

وتوجيهاتها والتي كانت معي على اتصال دائم طول مدة إنجاز

هذه المذكرة ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

ولا لايفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من علمني حرفه أو

كلمة من أستاذتي الكرام من بحاية مشواري الدراسي إلى

وصولي إلى هذه المرحلة

وما يحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاعتة سيدنا محمد صل الله عليه

وسلم وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريقتين شربة ماء لا نظما

بعدها أبدا يارب العالمين "

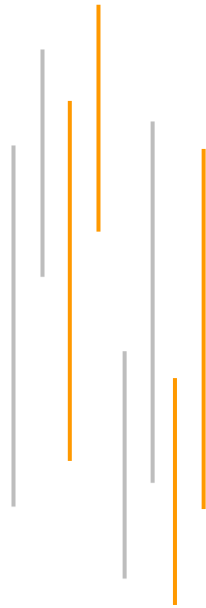
وفي الأخير نسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره

ويحفظ أمره وان يغمر قلوبنا بحبته ويرضى عنا.



# فهرس الموضوعات

---



أ ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة

4 ..... 1-الإشكالية:

6 ..... 2-فرضيات الدراسة:

6 ..... 3-أهمية الدراسة:

7 ..... 4-أهداف الدراسة :

7 ..... 5-أسباب اختيار الموضوع:

7 ..... 6-تحديد المفاهيم:

11 ..... 7-الدراسات السابقة :

16 ..... 8-المقاربة النظرية للدراسة:

الفصل الثاني: القيادة التنموية

21 ..... تمهيد:

22 ..... 1. مفهوم القيادة:

23 ..... 2. عناصر القيادة

24 ..... 3. أهمية القيادة:

25 ..... 4. نشأة القيادة التنموية

28 ..... 5. مفهوم القيادة التنموية

32 ..... 6. أبعاد القيادة التنموية

37	7. أهمية القيادة التنموية .....
38	8. مبادئ القيادة التنموية .....
40	9. وظائف القائد التنموي: .....
42	10. خصائص القائد التنموي .....
49	11. كيف يفكر القائد التنموي .....
50	12. التحديات التي تواجه القيادات التنموية في المنظمات .....
52	13- نظريات القيادة التنموية .....
59	خلاصة: .....

### الفصل الثالث: التميز الوظيفي

61	تمهيد: .....
62	1. تعريف التميز الوظيفي: .....
63	2. أهمية التميز الوظيفي .....
64	3. عناصر التميز الوظيفي : .....
65	4. معايير التميز الوظيفي : .....
66	5. أنواع التميز الوظيفي: .....
66	6. محددات التميز الوظيفي : .....
68	7. العوامل المؤثرة في التميز المهني : .....
69	8. معوقات التميز الوظيفي: .....
71	خلاصة: .....

### الفصل الرابع: الأستاذ الجامعي

73	تمهيد .....
74	1. مفهوم الأستاذ الجامعي: .....

75	2. خصائص وسمات الأستاذ الجامعي :
78	3. ادوار ووظائف الأستاذ الجامعي :
80	4. مهام الاستاذ الجامعي في الجزائر :
83	5- المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي
84	خلاصة

#### الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية الدراسة

85	تمهيد:
86	1-الدراسة الاستطلاعية :
92	2- مجالات الدراسة :
93	خلاصة:

#### الفصل السادس: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة

95	1-عرض ومناقشة الفرضية العامة:
96	2-عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:
97	3-عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:
98	4-عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:
99	5- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :
100	6- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
100	7- استنتاجات عامة:
101	8- الاقتراحات:
102	الخاتمة

..... قائمة المصادر والمراجع

..... الملحق



# مقدمة



يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير الأداء ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله .

ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

وحيث أن الإدارات تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر الأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

ونظرا لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطات كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد أبرزت الحاجة إلى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها أفراد العاملين في هذه المؤسسة

ولمعالجة موضوع القيادة التنموية ودورها في تحقيق التميز الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي اعتمدنا على خطة تشمل جانبين نظري وميداني، الجانب النظري اشتمل على أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تضمن الإطار العام للدراسة، والذي حاولنا فيه تحديد صياغة إشكالية الدراسة، والفرضيات، ثم أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وبعدها تطرقنا إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، ثم الدراسات المفسرة للموضوع.

أما الفصل الثاني: فقد تناولنا القيادة التنموية ، والذي اشتمل على مفهوم القيادة والقيادة التنموية وأهميتها، ونشأة القيادة التنموية، وإبعادها الأساسية، والمبادئ التي تقوم عليها القيادة التنموية، وصولاً إلى وظائف القائد التنموي ، لنقف بعدها على خصائص القائد التنموي و التحديات التي تواجه القيادات التنموية في المنظمات ، ليختتم الفصل نضريات القيادة التنموية .

الفصل الثالث: حاولنا فيه إبراز مفهوم التميز الوظيفي، والذي اشتمل بدوره على أهمية التميز الوظيفي وعناصره الأساسية، والمعايير التي يقوم عليها، والمحددات العامة التي تميز التميز الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، والمعوقات التي تعيق التميز الوظيفي.

الفصل الرابع: تضمن مفهوم الأستاذ الجامعي، وخصائص الأستاذ الجامعي وأدواره الأساسية، والصعوبات التي تواجهه في المجتمع الجزائري.

الفصل الخامس: احتوى على المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، وتناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، وأسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل السادس: حاولنا فيه تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة تناولنا فيه القيادة التنموية ودورها في تحقيق التميز الوظيفي، و النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى، دور القيادة التنموية في الإيجابية للإنجاز الأكاديمي لدى الأستاذ الجامعي ، ثم دور القيادة التنموية في تحقيق السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي، وأخيراً دور القيادة التنموية في تعزيز الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي.

وأخيراً قمنا بعرض النتائج العامة للدراسة، وصولاً إلى خاتمة عامة لدراستنا وبعض التوصيات والاقتراحات للموضوع المدروس.

# الفصل الأول: الإطار التصوري العام لِلدِّرَاسَةِ



نظرا للتغيرات التي أحدثتها العولمة في الآونة الأخيرة والانفجار المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الإصلاح والتغيير في جميع مناحي الحياة، الاجتماعية منها والسياسية و الاقتصادية،ومن بينها مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي . ومع تضخم حجم المسؤوليات الموكلة إلى العمداء ورؤساء الأقسام، وتعدد المهام الإدارية التي يعمل فيها المسؤولون من التخطيط وتنفيذ، تزايدت مهامهم وأعبائهم الإدارية بشكل ملفت للانتباه نظرا للضغوط العملية و النفسية التي يتعرض لها المسؤولون المباشرون خاصة، ومؤسسات التعليم العالي عامة، فإنه لم يعد من الممكن تنصيب مسؤولين وكفى، بل لزاما البحث عن مورد بشري مسؤول ذو كفاءات علمية و عملية باستطاعتها إحداث تغييرات على جميع الأصعدة , وأكثر من ذلك أن الظروف تحترم وجود مسؤولين يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على تحمل تلك الظروف الضاغطة حاضرة ومستقبلا؛ لذا كان لا بد من دراسة أنماط القيادة الحديثة التي تساعدهم على تسيير أمورهم، ومن أبرزها وأكثرها فاعلية القيادة (التنموية). (كنعان، 2014 :7).

لذا أضحت القيادة التنموية من أنواع القيادة الفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية وقادرة على إحداث التميز الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين؛ للقيام بالأعمال المنوطة بهم.

و عليه تعتبر الجامعة واحدة من المؤسسات التي يتوقف نجاحها على مدى وضوح رؤيتها وفلسفتها في نظام التعليم وتحقيق أهدافه، وتطوير مناهجه وأساليبه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية بصفة خاصة، وتعد القيادة الواعية والرشيده واحدة من أهم المقومات التي تساهم في تطوير وإدارة العملية التعليمية، إذ تمارس القيادة الجامعية دورا فعالا على مستوى الأقسام والكليات تتولى مهام التعليم والبحث والإشراف والتمثيل. وتعتبر القيادة التنموية من المداخل الحديثة والشاملة في موضوع القيادة، حيث أدرك عدد من الباحثين الحاجة لنمط قيادي جديد:

يمكن من خلاله القادة من إلهام الأتباع الإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، لدرجة أن البعض يطلق على هذا النمط "القيادة الرؤيوية" Visionary Leadership ويعد هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فعالية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة في عصرنا الحالي وعاملا هاما في نجاح المنظمات واستدامتها (الكبير، 2016، ص.49)، كما تعتبر القيادة التنموية واحدة من المناهج الحالية للقيادة وتعتبر نموذجا جديدا للقيادة في بيئة الأعمال اليوم، لأنها تلهم العاملين، تنشطهم وتحفزهم فكرية في أوقات عدم اليقين (Cote, 33, 2017, p), كما تعتبر الدعامة الأساسية، التي تدفع بهم الى تحقيق الابداع و الابتكار، والانجاز وتحقيق الكفاءة المهنية .

فالمؤسسات الجامعية في الوقت الراهن تحتاج الى قيادات فاعلة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسات الجامعية , وعلى التخطيط الاستراتيجي في تطوير وادارة التغيير , والتميز الوظيفي و تجنب الأزمات ,لتواكب التطورات و الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين القيادة التنموية و التميز الوظيفي لدى القادة الاداريين من وجهة نظرهم كقادة في مواقع مهمة و حساسة مثل الجامعة . وعليه السؤال الرئيسي الذي يتبادر إلى اذهاننا جاء على النحو التالي :

➤ ما دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي؟

وللإجابة على التساؤل قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- هل للقيادة التنموية دور في خلق الايجابية للانجاز الاكاديمي لدى الأستاذ الجامعي؟
- هل للقيادة التنموية دور في تحقيق السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي؟
- هل للقيادة التنموية دور في تعزيز الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي؟

## 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

✓ للقيادة التنموية دور في تحقيق التميز الوظيفي

الفرضيات الفرعية:

➤ للقيادة التنموية دور في الايجابية للانجاز الأكاديمي لدى الأستاذ الجامعي.

➤ للقيادة التنموية دور في تحقيق السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي.

➤ للقيادة التنموية دور في تعزيز الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي.

## 3-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية: :

✓ تجمع الدراسة بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والتميز الوظيفي وأهميتهما في تطوير الجامعات.

✓ يعتبر هذا البحث امتداد للدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتميز الوظيفي.

✓ تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لمكتبة جامعة المسيلة.

✓ كما تكتسي هذه الدراسة أهمية باعتبارها ,تختص بدراسة نمط من انماط القيادة الحديثة ,والذي يعتبر مجال من اهم المجالات التي بحاجة الى تمحيص و دراسة اكثر وخاصة في مجال سوسيولوجية المنظمات.

✓ أصبح من الضروري أن يفهم المسيرون للمؤسسات الجامعية ,اهمية ممارساتهم وسلوكياتهم ومواقفهم وأساليبهم القيادية اتجاه مرؤوسيهم وكذا غيرهم من القادة في قطاع التعليم العالي , ومدى تأثير ذلك على أداء الكادر البشري نخبة المجتمع ,وعلى أداء مؤسسات التعليم العالي.

## 4-أهداف الدراسة :

من مجمل المبررات السابقة تنطلق دراستنا إلى محاولة كشف عن دور القيادة التتموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي من خلال الكشف عن :

- ✓ دور القيادة التتموية في تحقيق الايجابية للانجاز الأكاديمي لدى الأستاذ الجامعي .
- ✓ دور القيادة التتموية في تحقيق السلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي .
- ✓ دور القيادة التتموية في تعزيز الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي.

## 5-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع عن عدة أسباب منها :

- ✓ الميول الشخصي لمواضيع مجال علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- ✓ أهمية كل من القيادة التتموية والتميز الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.
- ✓ الرغبة في لفت الانتباه والاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني.
- ✓ تسليط الضوء على موضوع القيادة الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة باستمرار تماشيا مع تطور حياة التنظيم .
- ✓ حداثة الموضوع من بعده السوسيوتنظيمي كما انه يحتاج إلى الكثير من الدراسات و الأبحاث للكشف عن أبعاده ,وخاصة في البيئة الجامعية التي تطمح باستمرار للبحث عن الآليات والاستراتيجيات لتحقيق جودتها , وتميزها بين جامعات الوطن العربي والعالم عامة.

## 6-تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر

في الدراسة، وتحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

### 1- القيادة:

#### • لغة:

من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد ( ابن منظور، 2000، ص 315).

**القيادة:** Leadership في الفكر اليوناني هي كلمة مشتقة من الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق معي الفعل اللاتيني Agere ومعناها يحرك أو يقود.

#### • اصطلاحا :

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم تداولاً , في العديد من المجالات و التخصصات واخذ الكثير من اهتمامات الباحثين و الدارسين ,لذا نجد مفهومه تعدد توضيحه بتعدد هؤلاء الباحثين بمختلف تخصصاتهم ومجال اهتمامهم.

فهناك من يعرفها بانها "الشخص الذي يوجه او يرشد او يهدي الاخرين و القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشوا الطرف الأخر , أشخاص يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة .**حامد عبد الحارس يحشونجي وآخرون ص 226**

ويعرفها ستوغديل stogdill بأنها النشاط المخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه . (محمود المسات 2003 ص 95) ويرى روزن و برون rosen et broun القيادة بانها عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع الرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل و ليس التعارض فيما بينهم ويعرفها فريد راغب

النجار هي المقدره بنوعيه الأداء الفعال للقادة على تحديد أهداف التي تلبى رغبات المجتمع و خلق أنظمة عمل جيدة تمكنها الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع ان تصل. (احمد قوارية 2007 ص 320 . )

• **التعريف الإجرائي للقيادة :** من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريف إجرائي لمصطلح القيادة وهي:

ذلك النشاط الذي يقوم بها المدير لمحاولة التأثير على الموظفين وسلوكهم و اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .

## 2- القيادة التنموية :

هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة التي تلاؤم هذه الرؤية. (العامري، 2001م، ص 7).

- ويعرف البعض القيادة التنموية بأنها : مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهواري، 1996م، ص 31).

ويقصد بالقيادة التنموية في هذا البحث : قدرة القائد بالمؤسسة الجامعية إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى الأساتذة الجامعيين.

## 3- التميز الوظيفي :

➤ التميز :

• لغة:

يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من يتميز تميزا ,فهو متميز و يقال تميز الشيء : امتاز ,اختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز بها وعرف بها . وقد ورد التميز في المعجم الوسيط وهو اسم مصدر من الفعل تميز ,ويقال تميزت الجماعة اي انفردت ,و قياسا على ذلك فان المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة على المنافسين ( معجم اللغة عربية معجم الوسيط , 2005 ص 893 )

• اصطلاحا : هو ما يحمله المنتج من خصائص ذات قيمة عالية من حيث الجودة و الخدمة و توفيرها بتكلفة منخفضة بشكل مستمر عن المنافسين الآخرين. عاكف لطفي و اخرون 2012 ص133

➤ التميز الوظيفي :

هو تنفيذ الموظف لاعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة بأتم وجه (هلال 1996, 21)

## 4- الأستاذ الجامعي :

• لغة :

لقد تعددت تعريف مفهوم الأستاذ ,حيث عرف في اللغة على انه :كل من كانت له مهنة التعليم ,كما انه كل فرد يعمل بالمؤسسة التعليمية , ويقوم بمهمة تعليم التلاميذ فهو بالدرجة الأولى مربى, وهو كذلك ناقل للمعارف بالدرجة الثانية , وهذه العملية هي جزء من مهمة الأستاذ فهي عملية تخضع لشروط يجب توفيرها ,فمن خلاله كذلك يمكن نقل أو تحويل هذا الإرث المعرفي

في شتى العلوم ,فمن هذه الشروط تمكنه أولا من هذه المعارف ثم معرفته لشتى طرق النقل و التحويل و التأثير في الآخرين ليصبو أكثر قابلية و استعداد لتقبل هذه المعارف .

#### • اصطلاحا:

عرفه بروان brewn على انه "مختص يستجيب لطب اجتماعي يتحكم في عدد لا باس به من المعرفة ,وكذا المعرفة العلمية ,وهو عامل حرفي اختارته البيداغوجيا مع الحرص على جعل حرية المبادرة و الاستقلالية , توافق و بكل حساسية منفعة المستخدمين .

التعريف الإجرائي :هم جميع الأفراد الذين يملكون مؤهلا علميا يؤهلهم إلى التدريس في الجامعة من خلال نقل المعرفة إلى الطلاب والمسؤول على سير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها كما يمتلك كفاءات تؤهله إلى القيام بالمهام الموكلة إليه .

#### 7-الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث من أهم العناصر التي تنير الباحث في حل مشكلته البحثية ,لما لها من إسهامات سواء في التوجيه وفهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته ,أو تفيد في تحليل و المقارنة و معرفة الفروق ورسم الحدود الموجودة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية ,هذا لأن البحث هو ما تفرعت على اثر القيام به أفاق و تصورات جديدة للبحث آخر ,فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه .ومن أهم الدراسات التي ارتكزت عليها الدراسة الراهنة و التي سوف يتم عرضها بناءا على تسلسلها الزمني ما يلي :

الدراسة الأولى: دراسة محمد كريم حسني سعيد خلف (2010)

بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة." "

- هدفت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية العناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة تكون من 50 رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الحصر الشامل. تم استرداد 45 استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين

الإسلامية بغزة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

لا توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة %80,6 لا يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة %83,94 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول عالقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسة الثانية: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)

بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط"

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة وتم توزيع

489استبانة، استرجع منها434 كانت 422صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالجامعة.

باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة العقلية، التمكين في شركات التأمين كان مرتفعاً.

✓ أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين كأن مرتفعاً به وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة العقلية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة  $a=0.05$ .

✓ التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية

الدراسة الثالثة: دراسة فضيلة سلمان دود (2012)

**بعنوان : النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية ( دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد20، الفصل الثالث السنة (2012) ، جامعة بغداد.**

تهدف الدراسة إلى : إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام

استبانة مكونة من 49 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 47 استمارة

من خلال النتائج تبين أن:

- ✓ هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.
- ✓ حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له.
- ✓ تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء لمنظمي ذات دلالة معنوية.

الدراسة الرابعة: دراسة نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013)

**بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد 4، 2013.**

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز إلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

- ✓ هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة %64.09 ، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة %65.98
- ✓ القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة %62.50 . / القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها %63.81 .
- ✓ أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين .

#### ❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا 4 دراسات في القيادة التحويلية واغلب هذه الدراسات كانت في بيئات عربية وعددها 4. وطبقت هذه الدراسات في مجالات متعددة ومتنوعة، حيث طبقت بعض هذه الدراسات في مجال الإدارة والمجال التربوي، كما طبقت أخرى على الأجهزة الأمنية وأخرى في مختلف المؤسسات الصناعية والاقتصادية العامة والخاصة، وقد اتفقت دراستنا مع دراسته كل من : محمد كريم حسني سعيد خلف (2010)، ودراسة فضيلة سلمان دود (2012)، ودراسة نهاية التلباني، رامز بدير، احمد الرقب (2013) في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في المنظمات والكشف عن مدى ممارسة القادة الإداريين للقيادة التحويلية، وقد اتفقت أيضا هذه الدراسة مع معظم الدراسات حيث طبق معظمها في المجال الإداري، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي. كما أن الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية.

## ❖ توظيف دراسات سابقة :

افادتنا الدراسات المتبناة في تعميق الرؤية اكثر حول دور دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ,كما كان لها دور في :

-ابرار اهمية وضرورة دراسة العلاقة بين القيادة التنموية والتميز الوظيفي و خاصة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر .وما احوجنا لمثل هذه الدراسات لاستغلالها للوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف في تسيير مؤسساتنا و خاصة المنتجة منها للمورد البشري .

✓ اثراء الجانب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة.

✓ اخذ تصور ميداني حول الموضوع ,وتعميق الخبرات المعرفية حوله .

✓ الاستعانة بها في بناء استمارة الاستبيان .

✓ الاستفادة بها في عملية التحليل السوسولوجي للنتائج.

## 8-المقاربة النظرية للدراسة:

## نظرية (المسار - الهدف) :

إن نظرية المسار- الهدف و المعروفة باسم نظرية المسار الهدف لفعالية القائد, أو نموذج مسار الهدف تعتبر إحدى النظريات القيادية الموجودة في حقل الدراسات التنظيمية والتي قام بوضعها روبرس هاوس في العام 1971, وتم تنقيحها في عام 1996 .

و تنص النظرية أن سلوك القائد مشروط بمدى رضا ودافعية و أداء مرؤوسيه, كذلك الأمر فهي تناقش أن القائد ينخرط في سلوكيات تكمل قدرات المرؤوس و تعوض عن النقص لديهم.

ونموذج مسار الهدف يمكن تصنيفه على حد سواء كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة

(التعاملية 1971 house)

استوحى هاوس نظريته من أعمال evans وذلك في عام 1970 , والتي تناقش أن السلوك القيادي و التصورات التابعة عن مدى اثر إتباع السلوك (المسار) معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة (هدف) ( evans ,1970) . وتأثرت نظرية مسار الهدف أيضا بنظرية التوقعات للدافعية والتي قام فيكتور فروم بوضعها في عام 1964 .

تم تطوير نظرية المسار الهدف من قبل روبرت هاوس والتي تعتبر أكثر نظريات القيادة الظرفية فعالية 2005 , و تشير هذه النظرية إلى إن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير الإرشاد و الدعم و المساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال , إلى جانب أهداف المنظمة 2001 silvertherne .

تتضمن نظرية المسار الهدف على مجموعتين من الخصائص الموقفية ,المجموعة الأولى هي الخصائص الشخصية لأعضاء المجموعة , المجموعة الثانية هي بيئة العمل Daft 2008 . وتقدم هذه النظرية أربع أنماط مختلفة من أساليب القيادة وهب أسلوب القيادة المشارك , المساند التوجيهي ,والموجه بالانجاز . القائد الجيد يجب ان يعرف اي أسلوب عليه ان يمارس و متى ,يشرح القائد التوجيهي للمرؤوسين ما هو متوقع منهم ,ويقدم لهم الإرشاد كما يؤكد على تطبيق الإجراءات و القواعد .

يظهر القائد المساند اهتمام عالي باحتياجات المرؤوسين في حين أن القائد المشارك يشجع على مشاركة المرؤوس في عملية صنع القرار أما القائد الموجه بالانجاز فيحاول أن يعزز الأداء ويحدد المعايير مؤكدا على ضرورة تحقيق هذه المعايير من قبل المرؤوسين . باسل شلش,2014,ص28

### آلية عمل النظرية :

تعتبر نظرية (المسار-الهدف) مدخلا للقيادة تتسم بأنها معقدة نظريا ,ولكنها عملية فمن الناحية النظرية هي تقدم مجموعة من الافتراضات حول كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع

خصائص الأتباع و ظروف العمل من اجل التأثير في دافعية الأتباع أو المرؤوسين من اجل انجاز أعمالهم بشكل مرضي .

تقترح نظرية (المسار-الهدف) بأن يختار القادة الأسلوب القيادي الأفضل الذي يناسب حاجات المرؤوسين من جهة ,والعمل اللذين يقومون به من جهة أخرى ,وتتنبأ النظرية بأن الأسلوب القيادي التوجيهي يعتبر الأسلوب الأفضل و ذلك عندما يكون المرؤوسين في المنظمة لديهم نزعات سلطوية من جهة ,وتكون المهام المطلوبة غامضة ,والقواعد و الإجراءات التنظيمية غير واضحة من جهة أخرى ,وفي مثل هكذا حالات فإن الأسلوب القيادي التوجيهي يكمل العمل من خلال تقديم الإرشادات و النصائح للمرؤوسين وتهيئتهم نفسياً .

أما بالنسبة للعمل الذي يتسم به بالهيكلية و بأنه غير مرض أو محبط فنظرية (المسار-الهدف) تقترح أن يتبع القادة في هذه الحالة النمط المساند ,فهذا النمط يقدم ما هو غير متوفر من خلال العناية بالأتباع حسن يضطلعون بمهام متكررة وليست لها صفة التحدي ,فالقيادة المساندة تقدم إحساساً باللمسة الإنسانية بالنسبة للمرؤوسين الذين يقومون بنشاط ذي طبيعة آلية.

### نتائج النظرية :

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن نظرية (المسار-الهدف) توصلت إلى النتائج الآتية ( negron 2008 ) :

1-النمط التوجيهي :هو النمط الأفضل عندما يكون المرؤوسين (الأتباع) جدد في عملهم, و عندما يتطلب العمل تدخلاً من قبل القائد لتوجيهه نحو المسار الصحيح.

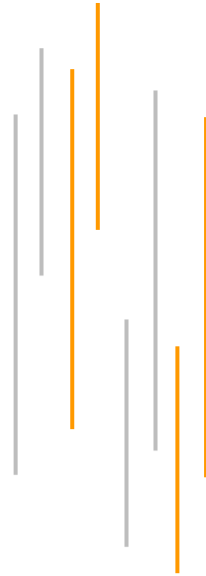
2-النمط المساند: هو النمط الأفضل عندما يبدي المرؤوسين ضعفاً في الثقة بقدرتهم على إتمام المهام المطلوبة منهم من جهة , ولديهم القليل من الدافعية و التحفيز من جهة أخرى.

3- النمط المشارك: هو النمط الأفضل عندما يبدي المرؤوسين ضعفا في قدرتهم على التعامل مع الأمور ,أو عندما تكون إجراءات العمل غير متتابعة ,لذلك يقوم القائد بتشجيعهم وتحمل المسؤولية معهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار .

4- النمط الموجه نحو الانجاز: هو النمط الأفضل عندما تكون المهام غير واضحة و تتسم بالتحدي ,وعندما يحتاج المرؤوسين إلى ضرورة تعزيز الثقة بقدرتهم على انجاز هذه المهام .

إجمالاً يمكن القول أن نظرية (المسار-الهدف) من النظريات الفريدة و التي اشتهرت بشكل كبير بدءاً من عام 1980 ,وتكمن أهميتها في أنها ترى إمكانية ممارسة القائد الإداري نفسه أنماطاً قيادية إدارية في مواقف مختلفة لا نمطاً واحداً , و في أنها جعلت فعالية القائد الإداري مرتبطة بالموقف و حاجات العاملين (المرؤوسين) و مشاعرهم و توقعاتهم في العمل . شلش 2014 ص 30 33 .

# الفصل الثاني: القيادة التتموية



## تمهيد:

إن ميدان القيادة ميدان واسع تتجاوز فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية، ويشترك فيه المفكرون والباحثون مع الخبراء و المكونين، وتتماس فيه الابحاث الاكاديمية مع المنشورات المتعلقة بالنجاح المنشود. ورغم أن هذا الميدان يبدو دائم التجديد والتأثر بمعطيات الواقع المعاش، إلا أنه يستمد معارفه من أساسيات علوم النفس والاجتماع وأحياناً علوم الادارة والتسيير. فالقيادة من جهة، فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديناتهم وأنماط سلوكهم، وهي من جهة أخرى مجموعة من المعارف التي يمكن تعلمها وتلقينها والاستفادة منها.

إن القيادة عنصر هام وضروري في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها. ولقد أدت البحوث في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الاساليب القيادية، والتي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية، وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الاطارات، وفي ترفيتهم، وحتى في تكوينهم في مجال القيادة.

## 1. مفهوم القيادة:

تتعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة، وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو عائد لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات:

- وعرفها أوردواي تيد 1920: بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر وآخرون، 2006، ص313).

عرفها درويش (1982) بأنها "تعني القدرات، و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف" ص 20.

- كما عرفها مرسى (1984 م) بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" ص 135.

- كما عرفها مصطفى (1994 م) أنها "العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها" ص 21.

- وعرفها السلمي (1996 م) بأنها "مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، والأوقات" ص 154.

اما فيلد 2002 فقد خلص إلى التعريف التالي " هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه ، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" (عيسى، 2008، ص24).

ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن القيادة في نهاية الأمر "القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة".

## 2. عناصر القيادة

ومن المفاهيم السابقة للقيادة، يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: (النمر وآخرون، 2006، ص 314).

### - وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين:

لا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع، وقد يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم)، ولكن مع التطور في حجم ودور المنظمات الحديثة أصبح الحد الأدنى لعدد المجموعة يفوق ذلك بكثير، ويرتبط بوجود المجموعة عنصر مهم هو اشتراكهم في عمل واحد وسعيهم لهدف مشترك.

### - قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم:

إن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمأن ولأئهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

### - هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه:

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود

إلى اقتناعهم بالهدف، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

### 3. أهمية القيادة:

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته. ويؤيد ذلك درويش (1982) بقوله "إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده" ص 220.

وتبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 2002، ص 106)

ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيم الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم، متمثلاً في عادات

العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع (إسماعيل ، 1972 ، ص 09).

وتتجلى أهمية القيادة أيضاً من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان ، 2002 ، ص 111).

ومن جهة أخرى تعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية (علاقي، 1998، ص 101).

1. أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2. تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.

3. يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.

4. لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.

5. بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

6. وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق

أهداف المنظمة .

#### 4. نشأة القيادة التنموية

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد ( فضلاً عن

التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التنموية (العمرى ، 2008، ص 15). ففي عام 1978، كتب الباحث جمس بيرنز كتاباً مهماً أسماه القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيهم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التنموية وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية (العمرى ، 2004، ص 27)، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات ..، لذلك يمكن القول إن جوهر القيادة التنموية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية (العمرى، 2008، ص32).

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التنموية البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة ، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز)، ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التنموية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية (العمرى، 2008، ص33).

وقد شهدت القيادة التنموية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التنموية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف

بمقياس ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التنموية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام 1993 م قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التنموية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التنموية (الهلاي، 2001، ص 19 )، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التنموية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 2008، ص 286).

وطبقاً لهارتوج فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرنز.

وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التنموية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام 1981 م إلى 1990 م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التنموية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، 2009، ص 26).

وقد ظلت نظرية القيادة التنموية التي قدمها" بيرنز "محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين ، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا ،ويوكل حيث قام هؤلاء

وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التنموية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهالي، 2001 ، ص 19).

ويبين العامري أن القيادة التنموية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيك، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002 ، ص 21).

### 5. مفهوم القيادة التنموية

تعد القيادة التنموية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010, 657).

وتؤدي القيادة التنموية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروضيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012, 102).

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثه (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التنموية (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد

الذي يمتلك للخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التنموية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزمية (جلاّب، 2011، ص510) .

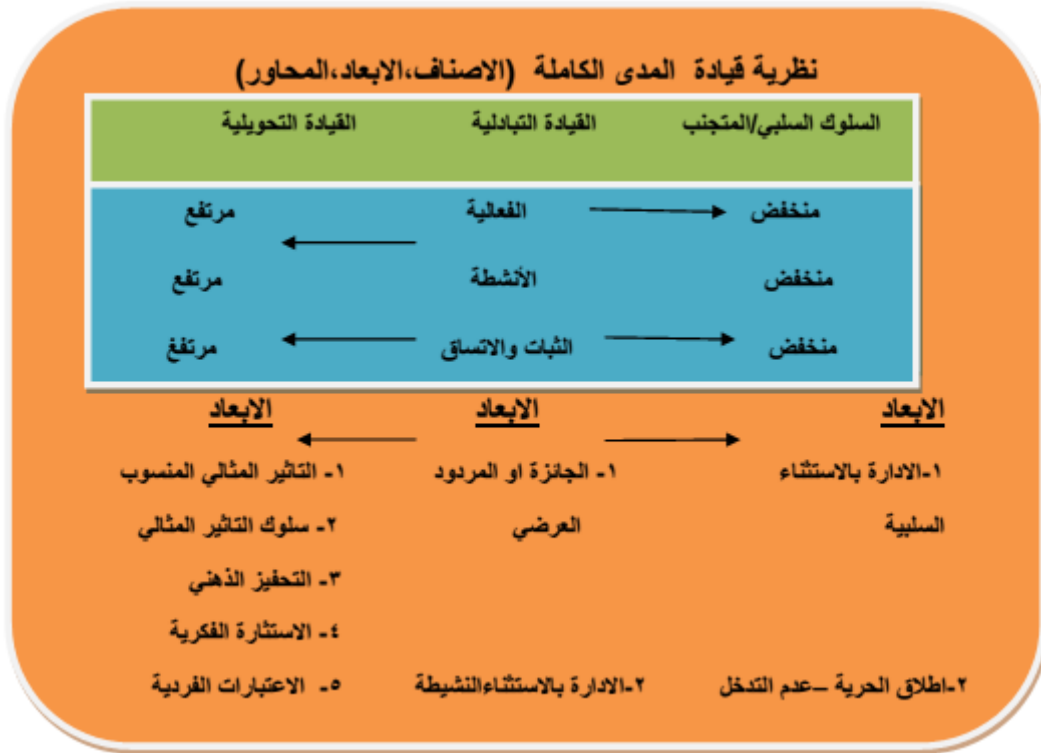
وقد عُرفت نظرية القيادة التنموية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التنموية (Bass&Avolio,2004,p18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة النموذجيين

ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي: فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang,et.al,2010,p2925), والشكل (1) يوضح ان القيادة المعاصرة تنقسم الى ثلاثة انواع رئيسية ومختلفة وهي:

1- القائد التحويلي

2- القائد التبادلي

3- القائد السلبي او المحايد.



### شكل (1) نظرية قيادة المدى الكاملة

العبيدي، ميسون علي حسين: (2013) "دور القيادة التنموية في تحقيق العدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد، ص 49.

## جدول رقم (1) بعض تعريفات القيادة التنموية

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Shibru	2011: 687	نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين.
2	Bell	2013 : 2	عملية قائمة على تحفيز الاتباع من اجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق اوالمنظمة.
3	القيسي والطائي	2013: 762	هي قيادة استراتيجيه، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة،وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.
4	السوداني	2014 : 43	ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تاثير القائد في المروؤسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم واهداف المنظمة

الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر اعلاه

وفي ضوء التعاريف الواردة في اعلاه يمكن وضع تعريف للقيادة التنموية وكما يأتي هي " القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتميبتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الايجابية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات".

## 6. أبعاد القيادة التنموية

أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التنموية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها في مسحة لمكونات نموذج القيادة التنموية وكما يأتي (الزبيدي، 2008، ص 104).

1. الرؤية المستقبلية (الجدابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد.
2. التأثير النموذجي الذي هو جوهر الكارزما.
3. نمذجة الدور.
4. التحفيز الفكري.
5. إيجاد معنى للعمل.
6. الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو.
7. التمكين.
8. وضع توقعات عالية.

9. تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

### 1- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال

وتمثل " قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك "(أفيليو ، 2003 ، ص 90 )، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة(الهالي، 2002،ص 20).

وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر(رشيد، 2003،ص 475 )، ويسلك القادة وفق أل هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون

بأقصى طاقاتهم (أفوليو، 2003، ص 73)، وعلى هذا فإن خلق عملية التأثير تكون من خلال إظهار القادة القناعة أو الإيمان الراسخ، وتأكيد الثقة والاهتمام بالقضايا الصعبة ويعرضون قضاياهم الأكثر أهمية، ويؤكدون أهمية الغرض، والالتزام، والآثار والعواقب الأخلاقية لأي قرار، ومثل هؤلاء القادة يكونون نماذج للدور الملعب، ويولدون الثقة والولاء حول غرض معين مشترك.

## 2- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي

"هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

"العامري ، 2002، ص 22)، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهالي، 2001، ص 20).

وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع ، واستثارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد ، 2003 ، ص 475)، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة ، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم

الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري ، 2002 ، ص 23).

### 3- الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها "

(العامري ، 2002 ، ص 22 )، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهاللي، 2001، ص 21).

وقد سماها رشيد الحفز الفكري ، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد، 2003، ص 476 )، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث

خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته

ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته (أفوليو، 2003، ص74).

#### 4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفردي

"تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه ، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقد ارتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور " (أفوليو، 2003، ص90).

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن، بعدالة (الهاللي، 2001، ص20).

وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلها ويتبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم(رشيد، 2003، ص476).

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفرق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا

التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم. (أفوليو، 2003، ص76).

## 7. أهمية القيادة التنموية

استأثرت القيادة التنموية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (العمرى، 2008، ص 37).

**أولاً :** أن القيادة التنموية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

**ثانياً:** صفات القيادة التنموية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس "إنه يمكن تعلم القيادة التنموية ويجب أن تكون القيادة التنموية موضوع التدريب والتطوير الإداري". ...ويقول أيضاً " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة ". ويؤكد هذا الاتجاه أيضاً الدكتور سيد الهواري، حيث يقول " لقد أظهرت مشاهداتنا ...ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي".

**ثالثاً:** تحمل القيادة التنموية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة . وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: أن القيادة التنموية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

### 8. مبادئ القيادة التنموية

أورد كوهلر وبنكوسكي مبادئ القيادة التنموية كما يلي: (الغامدي ، 2008 ، ص 24).

#### 1 - النظر للمنظمة كنظام

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

#### 2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

#### 3 - تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

**4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم**

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

**5- تمكين الأفراد وفرق العمل**

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

**6- تقييم العمليات الإدارية**

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

**7 - التقدير والمكافأة على التحسين المستمر**

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

**8 - بث روح التغيير المستمر**

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

## 9. وظائف القائد التنموي:

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري، 1996، ص 75).

**1 - تعميق الحاجة إلى التغيير:** بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

**2 - تقديم الرؤية المستقبلية:** يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

**3 - اختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

**4 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

**5 - إدارة الفترة الانتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

**6 - تنفيذ التغيير ومتابعته:** يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث وظائف القائد التحويلي (القحطاني، 2008، ص 165) فيما يلي:

-إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

✓ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

✓ وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.

✓ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

-إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

✓ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

✓ استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

✓ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

-تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

✓ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

-إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة

إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

-إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التنموية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

-إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التنموية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

## 10. خصائص القائد التنموي

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين حول خصائص القائد التنموي إلا أن أغلبهم اتفق على خمسة خصائص مهمة والتي سيتناولها البحث الحالي وهي :

\* التأثير المثالي

\* الدافعية الالهامية.

\* الاستثارة الفكرية

\* الاعتبارية الفردية.

\* التمكين.

وفيما يأتي شرح هذه السمات:

• **التأثير المثالي Idealized Influence:** ومن خلال هذه السمة فإن القائد التنموي

هو أنموذج يقتدي به المرؤسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون

مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكوه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المروؤسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفق ما هو متوقع (Niekerk,2005:5).

**الدافعية الالهامية inspirational Motivation**: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة واظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي,2001، ص8).

وتعبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011:411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المروؤسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التنموي والتي تجعل المروؤسين محبين للتحدي، واثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي، 2012، ص9).

• **الاستثارة الفكرية intellectual simulation**: تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق ابداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة. (AL- Swidi et al, ) (2012 ,P 136)

• **الاعتبارية الفردية Individualized consideration**: وتشير هذه السمة الى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمروؤسين وان يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات

دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة. (Ismail et al , 2010 ,P 96).

**التمكين Empowerment:** هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التنموي والفكرة الرئيسية من فكرة التمكين هي ان سلطة اتخاذ القرار ان يتم تفويضها في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي، 2012، ص 31).

ومن خلال البحث في حقل القيادة خرج كل من تيشي وديفانا بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التنمويين وغيرهم من القادة، وهي: (العمرى ، 2008، ص 47).

➤ **وكيل تغيير :** يتميز القائد التنموي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغييرات.

➤ **التشجيع :** القادة التنمويين مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة . فقد ارتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ.

➤ **الانفتاح والإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التنموي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.

➤ **القيادة بالقيم:** يقوم القادة التنمويين بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم .

- **التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.
  - **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهمّاً لأبعد الحدود .
  - **الرؤية:** القادة التنمويين ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتمم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.
- كما ذكر العمري أن بينس حدد صفات القائد التنموي بما يلي (العمري، 2004، ص33).
- القائد التنموي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
  - يرى القائد التنموي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
  - للقائد التنموي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
  - يستطيع القائد التنموي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
  - يسعى القائد التنموي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما أضاف (الغامدي، 2001، ص 76) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:

✓ القادة التنمويين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

✓ القادة التنمويين يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

كما قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التنموي، وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل، وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات ما يلي (العمرى، 2004، ص34).

### 1- رسم نماذج عملية واقعية

يعد القادة التنمويين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التنمويين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالاً يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

## 2- الإلهام والرؤية الجماعية

يتطلع القادة التنمويين إلى ما وراء الأفق، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التنمويين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التنمويين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

## 3- تحدي العملية

إن القادة التنمويين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى.

وعادةً ما تكون مساهمة القادة التنمويين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التنمويين جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم، كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التنمويين بالخطوات

الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

## 4- تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التنموية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التنموية يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التنمويين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التنمويين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام، ولذلك فإن القادة التنمويين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

## 5- التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحيانًا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التنمويين في استثارة رؤوسيه وتشجيعهم ودفعتهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهدًا في تشجيع رؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة، ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة

أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التنموي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل؛ لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي

روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

مما سبق يرى الباحث أن خصائص القائد التنموي تكون ظاهرة بوضوح في سلوكه نتيجة شخصية القائد وهي عوامل ذات علاقة بالقائد نفسه كثقته في قدراته، وأفعاله تتسجم مع القيم التي يقوم بصياغتها ويحرص على تحقيقها، وميله للمخاطرة المحسوبة، كما تكون ظاهرة بتكيفه مع البيئة الخارجية ومنها تصور المستقبل، التعامل مع التعقيد والأوضاع المتقلبة، ومواجهة التحديات المعاصرة، وتكون ظاهرة أيضاً في النواحي التنظيمية كبناء رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيقها، وحرصه على التطوير المستمر، وإنجازات العمل الاستثنائية والنموذجية، وتبرز هذه الخصائص عند تعامله مع المرؤوسين، حيث يكسب ثقتهم بتعامله بصدق وشفافية، وزرع الثقة فيهم بتفويض الصلاحيات، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.

### 11. كيف يفكر القائد التنموي

يصف الهواري نمط تفكير القائد التنموي، حيث يقول إنه صاحب رؤية يرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة،

يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير (الهوري، 1996، ص 65).

## 12. التحديات التي تواجه القيادات التنموية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التنموية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد (عبد الحميد ، 1995) تلك التحديات فيما يلي: (القحطاني، 2008، ص 155).

### 1 - المنافسة .

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهييء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التنموية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتتميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

### 2 - العولمة .

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت.

إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

### 3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التنموية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

### 4 - الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضات للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضًا - هدفًا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

### 5 - التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنموية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم

الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنموية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

### 5 - اتخاذ القرار في عالم متغير .

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما - أيضاً - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

### 13- نظريات القيادة التنموية

للقيادة نظريات كثيرة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وفيما يلي استعراض موجز للأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، سواء النظريات التقليدية أو الحديثة . أولاً : النظريات التقليدية في القيادة:

#### 1- نظرية السمات:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات:

## أ- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا. (اعلى عياصرة، محمد ، 2006 ، ص 82).

"والرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاة للاعتراز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا أو غير رسمي في نفس الوقت. (خليل محمد عثمان، خضير كاضم حمود، 2000، ص228).

## ب- نظرية السمات:

وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن الأشخاص بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم هذه الصفات القيادية، فقد اختلفت في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار.

الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطاهها أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد. (اشين فيروز، 2014، ص 250).

## 2- النظريات السلوكية:

نتيجة الإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استنادا إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أبرز النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي هي: (ماجد عبد المهدي ، 2011 ، ص6).

أ- دراسة جامعة أوهايو (Ohio): بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:

**هيكلية المهام:** تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار ، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين

**الاعتبارية:** وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية للاهتمام ورغبات العاملين.

ب- دراسات جامعة ميتشيجان (Michigan): قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنيسيس ليكرت ومعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوبي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومؤسسات عمل مختلفة، توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين

للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو)، وهما: (نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، 2008، ص 44).

**القيادة المهمة بالأفراد:** حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

**القيادة المهمة بالعمل:** حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على من عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكفون به من أعمال.

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

### 3- النظريات الموقفية:

تهتم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتشارك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسية هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفية: ( أحمد مطر الشمري، 2012، ص ص 28-30).

أ- **نظرية فيدلر:** قام بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة،

ويرى "فيدلر" أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي: علاقة القائد العاملين، هيكل المهام، درجة قوة المنصب.

ب- **نظرية المسار والهدف:** قام بتطوير النظرية "روبرت هوس" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- ✓ توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.
- ✓ إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.
- ✓ العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة، هي السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الإنجازي.

### ت- نظرية دور الحياة:

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل النضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتبع القائد أسلوب الأمر والاختيار (توجيه عال ومساندة منخفضة).

المرحلة الثانية: ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية).

المرحلة الثالثة: ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم ومساندة عالية وتوجيه منخفض).

المرحلة الرابعة: ويكون فيها المرؤوس قادرا على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

#### 4- النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلا عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذا فالقيادة في مفهوم هذه النظرية توقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى التفاعل بينها جميعا. (عز الدين أحمد العايدي، " 2015، ص 14)

#### ثانيا: النظريات الحديثة في القيادة:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تناولت القيادة، ومن أبرز هذه النظريات ضمن الاتجاه الحديث ما يلي:

#### 1- القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويحدد (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

- **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، والتي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

- **الإدارة بالاستثناء:** والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

إن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحت، متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة، تتمثل في الثواب والعقاب. (محمد يحي أبو شمالة ، " 2016، ص ص 31-32).

## 2- نظرية القيادة التنموية:

تعد نظرية القيادة التنموية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية. (ابتسام ، محمد ، عبد الستار ، 2010، ص 525).

## خلاصة:

من خلال ما ورد بهذا الفصل يمكن الاستنتاج أن القائد في ميدان العمل هو بالضرورة مكون، وأساس نجاحه هو علاقة وطيدة نابغة من الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن سر نجاحه يكمن في قدرته على تحديد احتياجات مرؤوسيه المهنية، والنفسية، والعمل على تطوير امكانياتهم، ويظهر ذلك في سلوكه الشخصي المتفهم والمهتم بالاتباع. إن القائد الذي يم تلك هذه القدرات يتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أتباعه ويعرف كيف يقوم بتشجيع الانجاز والرغبة في التطور لديهم، فيكلفهم بمهام تحفزهم على تقديم أحسن ما لديهم، ويعرف كيف يزودهم بالانتقادات المفيدة و يتمكن من تحديد نقائصهم المختلفة ويرشدهم وينصحهم بطريقة ملائمة.

# الفصل الثالث: التميز الوظيفي

---



## تمهيد:

يعد التميز الوظيفي من أهم مواضيع أي مؤسسة وهذا ما قد جعله مدار جدل في الأوساط التربوية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية, بالنسبة للطالب والأستاذ والجامعة على حد سواء, فالمنظومة الجامعية تسعى دائما إلى الارتقاء بالفاعلين فيها خلال تدريسهم وتحفيزهم باستمرار ولجعل الأداء الراقي يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام الأستاذ الجامعي ويبسط إجراءات وخطوات مهامه . فما هو التميز الوظيفي ؟ وما هي أهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة في أداء الأفراد وأيضا أهم المعايير والمحددات التي تحدد الأداء إضافة إلى ابرز المعوقات التي تواجه الفرد عند قيامه بعمله.

### 1. تعريف التميز الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التميز الوظيفي بتعدد الأطر التربوية والحثية التي تسعى الدراسة الى أهمية ما يمكن أن يقدمه الفرد الى المنظمة التي يعمل فيها ونجد من بين تلك التعاريف مايلي:

- ورد في قاموس الموسوعة العالمية "فهو انجاز العمل كما يجب أن ينجز, أي أن إسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق المهام بمهام الوظيفة, ومنه فالتميز الوظيفي هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب" (حمداوي 2012 ص150)

-عرفه راوية: "الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهود , فالجهود يشير إلي الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد ( راوية ،1999،216)

-ذهب كل من" اندروبيز ومارك بن ولاس ": "أنه المقياس الأساسي للحكم علي فاعلية الأفراد والجماعات والمنظمات ,ويستخدم لإبراز نقاط الضعف والقوة في الأفراد والجماعات والمنظمات زيادة علي ذلك يمكن أن تصلح تقسيمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطور وإجراء تغييرات في المنظمة والتصميم الوظائف" (بن نوار ، 2010 ، 91)

- اعتبر عاشور التميز الوظيفي " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن تميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء" (عاشور ،25،2005-26)

-ويتضح لنا مما سبق تعدد تعاريف التميز الوظيفي فمنهم من يري انه انجاز عمل ومنهم من يري انه اتمام المهام لوظيفة الفرد, حيث لخصه (الدحلة,30, 2001 ) كتالي :

\* الناتج الذي يحققه العامل.

- \* هو محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراكات الدور .
- \* عملية تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات .
- \* محصلة تفاعل بين كل من الدافعية, بيئة العمل والقدرة علي الانجاز .
- \* جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة واقصر الوقت ممكن وأقل تكلفة.

## 2. أهمية التميز الوظيفي

يعتبر التميز هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات, وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية. فالتميز الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المنظمة التي يحاول تحقيق النجاح والتقدم فيها وتكمن أهمية التميز الوظيفي فيما يلي:

- التميز هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي لأنه مرتبط بالعنصر البشري

- يعد التميز مقياس لقدرة الفرد علي أداء عمله وكذلك أداء أعمال أخرى (منصور 1986ص135 )

- أهمية التميز في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .
- تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي, فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها (تسامي 2010,71).
- ارتباط نظام الحوافز بتميز الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بتميزه .
- ارتباط التميز بالاستقرار الوظيفي (حجاج وآخرون،2014-38)

-ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية تميز الأستاذ الجامعي راجع إلي شخصية ودوره والمعارف والخبرات التي يمتلكها وأيضا إلى الحوافز والترقيات المقدمة له وأيضا يظهر أداء الأستاذ في طلابه وفي كيفية التدريس ومدى استيعابهم للمعلومات واكتساب المعارف والمساهمة في الندوات والمؤتمرات .

## 3. عناصر التميز الوظيفي :

توجد عدة عناصر مختلفة مكونة للتميز الوظيفي يفترض بالعاملين عموماً وبالأستاذ الجامعي خصوصاً معرفتها والتمكن منها بشكل جيد من أجل تحديد مستوى الموظفين في المؤسسة ولهذا نجد العديد من الباحثين اتجهوا إلى تحديد هذه العناصر من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين، كما تعددت تصنيفات هذه العناصر كل حسب اهتمامه ونذكر منها :

- العمل بمتطلبات الوظيفة: وتشمل كل المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها بدقة والنظام والإبداع والقدرة على التحرر من الأخطاء. (عبد الباري ابراهيم 1998,69-70) فمن متطلبات الأستاذ الجامعي :
- أن يحول سلبيات طلابه إلى إيجابيات ويجعل من الخطأ طريقاً إلى الصواب.
- احترام الطلاب بتوجيههم وارشادهم أكاديمياً والتواصل الفعال معهم .
- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي خارج إطار رسائل الماجستير والدكتورا .
- نشر وتأليف الكتب والمقالات العلمية.

\***كمية العمل المنجز:** وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وايضا الى سرعة انجاز هذا العمل . فالأستاذ الجامعي كان يقدم في نظام كلاسيكي مقاييس سنوية نمت تحديد وتسطير لها مناهج تتماشى مع متطلبات الوقت لكي يقوم بإنهائها لكن في النظام الأحمدى يعتبر نظام السداسيات بقية محتوى مناهج المقاييس السنوية هي نفسها ونفس المحتوى المقاييس السداسية مما يصعب عملية إنهاء المقررات في الوقت المحدد مما أصبح يسبب ضغط على الأساتذة، كما أن عملية الإشراف أصبحت مرهقة بسبب الإشراف على مجموعات من الطلبة مما يصعب عليه إعطائهم الوقت الكافي الذي يحتاجون إليه في توجيههم (احمد السيد كردي 2010-55)

\* **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وانجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف و التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج

عملهم العلياني (2007,160)

#### 4. معايير التميز الوظيفي :

من اجل معرفة أي منظمة مستوى تميز العمال كان من الواجب عليها وضع معايير من اجل مراقبة أدائها بصفة دائمة ومعرفة التدببات في العمل فباعتبار المعايير هي المقياس التي يتم على أساسه تحدد مستوي انجاز العمل الفعلي من قبل الموظف وهذا ما أدى إلي اختلاف الباحثين في وضع معايير تحدد مستوي أداء العمال للعمل الذي يقومون به فنجد من صنفها إلي :

#### \* التصنيف الأول:

- 1- **الجودة:** وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد
- 2- **الوقت:** وهو المورد الأساسي الغير قابل لتحديد أو التعويض مما يحتم أهمية استغلاله
- 3- **الإجراءات:** وهي خطوات مركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها ولهذا وجب الاتفاق علي الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف
- 4- **الكمية:** وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد في الوقت ذاته لا يقبل عن قدراتهم وإمكانياتهم (شامي صليحة 2010،73)

#### \* التصنيف الثاني:

- **معايير إنسانية :** تتمحور حول طبيعة العلاقات بين الموظفين والآخرين في العمل
- **معايير مهنية:** وهي قدرة الفرد علي أداء عمله والواجبات المرتبطة به على أكمل وجه دون إحداث أي خلل وقدرة الفرد في الجهد المبذول في عمله وهذا راجع إلي مجموعة العوامل التي ساهمة في تكوين شخصيته
- **المعايير الزمنية:** تعرف المعايير بتقدير عدد وحدات الزمن لا تتجاوز وحدة العمل الواحدة باستخدام الجهد.
- **المعايير النوعية والكمية:** وصول إنتاج الفرد إلي مستوي معين من الجودة للوحدة المنتجة التي يلتزم الفرد بانتاجها أما الثانية فهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي

تنتج في وقت معين (ابوالنصر 2008,152 )

### 5. أنواع التميز الوظيفي:

\* **الأداء المعياري:** هي النتائج التي تضعها المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية.

\* **الأداء الفعلي:** ويتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم والنوعية والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسات الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محدودة كما أن الأداء الفعلي بالقياس أو

المقارنة بمعايير محددة مسبقا.

\* **الأداء العملي:** هي النتائج التي يتوصل إليها الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه وهذا

وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية الأزيمة ويمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي (نوعية العمل.حجم العمل والمواظبة)

\* **الأداء الجماعي:** هي مجموعة النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة في بعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بالسلوكيات هي فردية في ظاهرها ولكن عوائد علي الجماعة ككل ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف المباشر لكي تتحكم فيه جملة من سلوكيات كالسمات الفعلية للعمل والغايات بكل أنواعها وانضباطها هذا الفرد في سلوكياته . (عباس وعلي 2000,245)

### 6. محددات التميز الوظيفي :

يرى بعض الباحثين بان تميز الفرد لا يعتمد فقط علي قدراتهم وإنما يعتمد أيضا علي دافعيتهم ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة علي ظروف العمل المادية ,فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (القايدي 2000 , 98)

\* **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء والدافعية تتطلب وجود (الإثارة، التوجيه، الاستمرارية)

\* **القدرات والخصائص الفردية:** وتمثل قدرات وخبرات الفرد التي تحدد درجة فعالية الجهد كما أن بعض البحوث الميدانية تثبت أن مكونات بعض الأعمال يتطلب مهارات حركية والتي أصبحت ميدان أساسي للبحث وتوجد قدرات بدنية وذهنية، فقدرات الذهنية ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام مثل الذكاء الإدراك. بينما قدرات بدنية: قدرته على أداء المهام البدنية والحركية المختلفة وكل ما يرتبط بالقدرة البدنية المختلفة (اوز سلطان 2004, 231)

\* **الإدراك:** هو إدراك الفرد لوظيفته وتصوراتهِ وانطباعاتهِ عن الأنشطة التي يتكون منها وعن كيفية ممارسة دوره في المنظمة وتتم هذه من خلال :

-تبدأ عملية الإدراك بشعور الفرد بالمشيرات الخارجية وتحويلها إلى المراكز العصبية .

-تحويل الأحاسيس إلى مفاهيم ومعني تنظم المعلومات

-تحويل تلك المشيرات إلى لمراكز العصبية (عفيفي وعبد الهادي 2003, 381)

محددات الأداء = الجهد X القدرات X الإدراك

ومن هنا نستنتج أن التميز ما هو إلى محصلة تفاعل كل من الجهد المبذول والقدرات وإدراك للمهام التي يقوم بها كل عامل .

كما يري بعض الباحثين أن التميز هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الدافعية، القدرة ، وبيئة العمل.

\* **الدافعية:** فنجاح وتطور أي مؤسسة كانت يتوقف بالدرجة الأولى علي مدي فاعلية ودافعية الأفرادها وحماسهم نحو العمل ولهذا أوجب علي الرؤساء تفهم طبيعة دافعية الفرد خاصة في المواقف العمل كما يري " روبنز " فالدافعية هي الرغبة في ممارسة مستوي عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شرط أن يؤدي هذا الجهد إلي إشباع الحاجات الفردية (الحرارشة، 2006، 6)

\* **القدرة على الأداء (التميز) :** هي مدي تمكن واستطاعة العامل أداء عمله بالدرجة المطلوبة منه كما أن القدرة هي تفاعل بين متغيرين هامين هما المعرفة والمهارات حيث أن المعرفة هي حصيلة المعلومات الموجودة عند الفرد وإما المهارات هي تطبيق ما يعرف الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده علي صقل قدرته علي ما يقوم به من أعمال.

\* **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية داخل المنظمة والتي تمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير رسمي وأنماط الاتصال وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز (العميان، 2004، 325)

#### 7. العوامل المؤثرة في التميز المهني :

ألا يسهل علي الفرد في بعض الأحيان في فهم العوامل أو متغيرات التي تحدث في سلوك الفرد أو أدائه داخل المنظمة ولهذا نجد اختلاف كبيرة بين الباحثين حول العوامل المؤثرة على تميز الفرد وكل باحث صنفها حسب وجهة نظره كما يلي :

\* **غياب الأهداف المحددة :** فالمنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لها ولا تسيطر الأهداف المراد تحقيقها فهي لا تستطيع قياس ماتحقق من الأهداف أو الأعمال أو محاسبة موظفيها على مستوي أدائهم وهذا لعدم وجود معايير محددة مسبقا

#### \* **اختلاف مستويات التميز :**

- الموظف الأستاذ الجامعي): هو ما يملكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع  
- الموقف وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن المناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

\* **كفاءة الموظف:** المهارات والقدرات التي يمتاز بها فالأستاذ الجامعي يجب أن تتوفر لديه

مجموعة من الكفاءات والمهارات والقدرات تمكنه من أداء وظيفته المهنية

\* **البيئة التنظيمية :** الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز والترقيات ونظام

\* **متطلبات الوظيفة :** كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الأستاذ الجامعي وطرق وأساليب وأدوات العمل (ابراهيم، 2002، 31)

### 8. معوقات التميز الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوي المطلوب لابد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوي المطلوب دون تحقيق أهداف ومن بين هذه المعوقات نجد:

1- **عدم وضوح السياسات والمهام :** وهنا الأفراد لا يعرفون ماينبغي فعله لأنه لا احد

أعلمهم بمسؤولياتهم وأعمالهم

2- **حوادث العمل:** وهي الحوادث والأخطار الذي قد يتعرض لها العامل أثناء تأديته لعمله

كما توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات تتمثل في الأسباب النفسية

والتكنولوجية وأسباب فنية والظروف النفسية

3- **الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل في الرطوبة والحرارة والضوضاء والتهوية فإذا لم

تكن الظروف ملائمة يحدث تشتت في التركيز لدي الأفراد مما يؤدي انخفاض مستوي

العمل

4- **التغيب:** في حالات عدم الحضور إلي العمل رغم انه مدرج في جدول العمل مما

يؤدي الى ارتباك وفوضى في جدول الأعمال

5- غياب عنصر التدريب والتطور فيؤثر سلبا على أداء الفرد وسيجعله غير متوازن وغير

مؤهل خاصة اذا أسندت له مهام جديدة

6- انعدام الشعور بالولاء والانتماء وروح الجماعة والارتياح للمؤسسة سيؤثر سلبا عي

أداء الفرد

7- وجود بيئة عمل تفتقد إلى أولويات العمل كالكالات والمعدات وتنظيم الوقت وجداول

العمل كلها تصعب التميز الوظيفي ويكون العمل في ظل هذه الظروف شبه مستحيل

(حسونة 2001,115)

- 8- المشاكل الموضوعية : وهي تتعلق بالعملية بحد ذاتها وتتمثل في :
- عدم وضوح أهداف العملية نوع من العشوائية وعدم دقة المعايير
  - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم
  - تصارع المتطلبات علي وقت الفرد (سلطان) (489-488,2003)

## خلاصة:

يعتبر التميز ناتج الأفراد في المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها , والتميز بالنسبة للعامل هو الجهد المبذول في القيام بالعمل وأحداث التغيرات وتنمية القدرات والمواهب ولهذا فان موضوع التميز الوظيفي موضوع متشعب وكبيرا لأنه مسئول عن تحقيق أهداف أي مؤسسة وأيضا علي إحداث التطور فيها للوصول إلي مستويات اعلي  
كما أن أداء الأستاذ الجامعي ذو أهمية كبيرة في تطوير وتحسين أداء طلابه من اجل تحقيق أهداف المنظومة التربوية.

# الفصل الرابع: الأستاذ الجامعي



## تمهيد

يعتبر التعليم ذات أهمية كبيرة ومن يقوم بهذه المهمة ذو أهمية أكبر فهو أساس نجاح العملية التعليمية ومن ابرز مرتكزاتها, فهو يوجه الطلاب ويرشدهم إلى الطريق الصحيح لإنشاء مستقبل زاهر وان التعليم الجامعي في العصر الحالي ذو أهمية كبيرة وأعلى مراتب التعليم فالأستاذ الجامعي هو المسؤول عن تطوير هذه الجامعة وله الدور الأكبر في إيصال المعرفة والمعلومات ويؤثر في شخصية الطلبة وسنتطرق في هذا الفصل الي مفهوم وخصائص الاستاذ الجامعي والكفايات والاخلاق التي يتمتع بها وأساليب تكوينه وابرز الصعوبات التي تواجهه عند قيامه بادائه .

## 1. مفهوم الأستاذ الجامعي:

يعتبر الأستاذ الجامعي من أهم عناصر العملية التعليمية كما يعد من أبرز مرتكزات الجامعة في تحقيق أهدافها وكونه العضو الفعال والمسؤول عن صنع الأجيال ولن صح القول مؤسس الدولة باكملها ولهذا أولت الدولة عناية كبيرة بالجامعة وبالأستاذ الجامعي خاصة ولهذا نجد العديد من الدارسين والباحثين اتجهوا إلي دراسة هذا العضو الفعال وسنتطرق إلي مجموعة من التعاريف حول الأستاذ

## أ- الأستاذ:

- لغة : ورد في قاموس " المنجد في اللغة والاعلام " هو جمع أستاذ وأساتذة ,المعلم والعالم المدير كبير دفاثر الحاسب

- "الماهر بالشيئ ,العظيم الخبرة والمعرفة وهو العالم "

## اصطلاحا:

"هو لقب يعرف به اولا من كان معلما ومربيا يتولى تنشئة الطلاب تنشئة وطنية وتربوية صحيحة"

## ب- الاستاذ الجامعي :

- مختص يستجيب لطلب اجتماعي يتحكم فيه حجم لابس به من المعرفة خاصة العملية وهو عامل في اختباره البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة الاستقلالية تتوافق بكل حيوية ومنفعة المستخدمين .

- يعرفه معجم مصطلحات التربية والتعليم: أساس العملية التعليمية والركيزة الأساسية المشبثة التي تستند إليها المدرسة في أداءه الناجح في إيصال المعرفة والتربية (مشال 2005ص

(500

- يقصد بالأستاذ الجامعي كل يقدم المعرفة مهما كان نوعها وشكلها الطلبة الجامعيين مهما كان مستوي الشهادة المحصلة عليها سواء كان مرسما او مؤقتا أو مشتركا في القسم الذي يدرس فيه (يفول بخميس, 140)

- كما يعرف أيضا هو المشرف والموجه الذي يوضح للطلاب كل غموض ويكون واعيا ومرشدا ومعينا وليس مدربا له (ابوالمنجد 2006, 113)

ومن خلال التعاريف التي عرضناها نستنتج أن الأستاذ الجامعي هو الشخص الذي يملك المعرفة ويمكنه التحكم فيها وأيضا يتمكن من أداء أدواره بشكل جيد وكما يساهم في خدمة وتطوير طلبته .

## 2. خصائص وسمات الأستاذ الجامعي:

إن الأستاذ الجامعي لابد أن يمتلك مهارات وسمات لمعايشة التطور والتجدد ليطور نفسه ويسهم في تطور مهنته ومجتمعه , ومن المتفق عليه أن مكانة الجامعة من نظيرتها تسمو ويسمو مكانة أسانذتها العلمية والمهنية , وقد إشارة الكثير من الدراسات التربوية الي وجود علاقة ايجابية بين امتلاك الأستاذ إلي العديد من الخصائص والصفات ومدى فاعلية التعليم كما يمكن تلخيص هذه الخصائص في الجوانب التالية (المفرع بدرية 15, 2007):

-**الجانب العقلي المعرفي:** فالهدف الأسمى لتعليم هو زيادة فاعلية العقل للطلبة ورفع مستواهم وكفاياتهم الاجتماعية , فالأستاذ الجامعي يجب أن يكون له القدرة العقلية التي تمكنه من معاونة طلبته علي النمو العقلي والسبيل إلي ذلك هو أن يتمتع المعلم بغزارة المادة العلمية , أي أن يدرك مايعلمه أتم المعرفة ومتمكنا من المادة التدريسية.

- **الرغبة الطبيعية في التعليم:** فالاستاذ الذي تتوافر لديه هذه الرغبة علي طلابه بموضوعية ويحب ودافعية كما سوف ينهمك في التعليم فكرا وسلوكا وشعورا, ويشجعه علي تكريس جل جهده للتعلم والمهنة التي اختارها عن رغبة ذاتية.

- الجانب النفسي والاجتماعي: أن المعلم الكفاء هو الذي يتمتع بمجموعة من السمات الانفعالية والاجتماعية ومن أبرزها أن يكون متزنا في انفعالاته وأحاسيسه وذو شخصية بارزة , ويتصف بصفات اجتماعية تساعده على التفاعل الاجتماعي مع أعضاء محيطه ومحافظة على العلاقات الاجتماعية .

- الجانب التكويني والجسمي: أن مهنة التعليم مهنة شاقة تقتضي جهد كبيرا , فالصحة الجسمية المناسبة تمثل شرطا أساسيا لتحقيق النجاح العملية التعليمية فيجب أن يكون واضح الصوت ويحافظ علي مظهره الخارجي .

\* ولكن يقسم العديد من التربويين الخصائص التي لا بد من توافرها في الأستاذ الجامعي إلى :  
\* الخصائص الشخصية : الصفات التي تتعلق بمكونات الشخصية العامة والمعرفية والمهارية و الأخلاقية , حيث يجب أن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة بالنفس والالتزان ومتحمسا (قوادرية 2007,233)

\* الخصائص المعرفية : هي الوعي العقلي والمعرفي للأستاذ ومن العوامل المهمة في إثارة الدافعية الطلاب ولا بد للأستاذ أن يكون إعداد أكاديمي والمهني جيد حتى يتمكن من حل المشكلات التي تتعرض له ولرفع مستوي التحصيل الأكاديمي و أيضا تبني استراتيجيات جديدة تسمح لطلاب من التعلم ويصبح لهم معني وغرض من تعلمهم (فرع عبد اللطيف حسين 2007, 61)

\* الخصائص النفسية : ويتعلق هذا النوع من الخصائص بالجانب النفسي والانفعالي والمزاجي الشخصية الأستاذ والتي تتمثل في الاتزان والانفعال , والثقة بالنفس (مصباح عامر 2003, 142)

\* **الخصائص الاجتماعية** : وهي الخصائص التي تتعلق بالمعاملات والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية وهي النظام والدقة في الأفعال والأقوال والعلاقات الطيبة من تواضع وصدقة، التعاون ، والتمسك بالقيم الدينية والخلقية والتضامن مع الطلبة (مهدي 2006 ص142)

\* **الخصائص الجسمية** : وهي كل الخصائص المتعلقة بالمظهر وصحة البدن فحسن المظهر والهندام يزيد الأستاذ مهابة ونظافة واحتراما وتقديرا ، إضافة إلي سلامة الحواس من خلال النطق السليم وأيضا سلامة البدن .

\* كما قد اتفق دراسات السهلاوي 1992 ودراسة زيتون 1995 علي عدد من الخصائص التي يجب توافرها في الأستاذ وتساعد على تقويم طلابه وهي :

- درجة احترام الطلاب وتوجيههم وإرشادهم أكاديميا
- درجة تمكنه من المادة الدراسية التي يقدمها وحماسه لتدريس
- درجة اهتمامه بتنمية التفكير المنطقي والابتكار لدي الطلاب
- درجة إتباع الأسلوب التدريسي الشيق
- درجة البشاشة والمرح والثقة بالنفس عند الأستاذ

وعليه فان الأستاذ هو بمثابة القدوة والمثال للطلاب وهو المشرف على تلقينه المعرفة والعلم اللازم وهو المتصف بسمات وخصائص تساعد علي جودة العملية التعليمية ومن ثمة تحقيق الجودة في التعليم الجامعي بمسايرة كل ما هو جديد ومستحدث في تكنولوجيا التعليم أبواب رضوان 2015, 80-81)

## 3. ادوار ووظائف الأستاذ الجامعي:

أن دور الأستاذ الجامعي بالغ الأهمية والتأثير فهو يقود وينظم عناصر الموقف التعليمي كما انه يحكم عملية الاتصال بينه وبين طلبته كما يقع على عاتقه مسؤولية تنظيم المقررات الدراسية والامتحانات إلي جانب المشاركة الفعالة في الشؤون العلمية والإدارية إلي كون الأستاذ بيده إنشاء جيل أو أشخاص تكون مهامه و أدواره صعبة فهو المتحكم في مصير التعليم وحياة وتوجهات الأفراد أيضا وأيضا تطور الجامعة وتطور الدولة بأكملها ولهذا فهو له دور كبير في تحقيق أهداف الجامعة إلي ممارسة المهام المسندة إليه مع التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في المجال العلمي ولهذا نجد تباين في تصنيف ادوار الأستاذ الاختلاف الباحثين في اختصاصاتهم وتوجهاتهم واهتماماتهم فكل منهم يصنفها حسب وجهة نظره وسنتطرق إلي بعض التصنيفات فيما يلي :

## -التصنيف الأول :

- **وظيفة أو دور أكاديمي** : ويشير إلي الأنشطة التي يضطلع عليها الأستاذ الجامعي والتي تتعلق بالتدريس , البحث العلمي والخدمة العامة التي تنقسم إلى خدمة المجتمع وخدمة الجامعة

- **الوظيفة أو الدور الإداري** : وهي الأعمال التي أنيطت إلي الأستاذ الجامعي كرئاسة الكلية أو العمادة أو العمل في بعض اللجان العلمية . - **الوظيفة أو الدور القومي** : وهي المناصب التي تستند إلي الأستاذ الجامعي في داخل والخارج . (سناني 2011,66-67)

## - التصنيف الثاني:

وهناك من يري أن دور الأستاذ ينحصر في عملية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع:

- **التدريس** : وهي قيام الأستاذ بعملية التدريس وان يكون ملما بموضوع ما لأن وظيفة التدريس هي أساس العملية التعليمية لان من خلال هذه الوظيفة تتحقق الأهداف المراد تحقيقها وتظم هذه الوظيفة دوره كمخطط ,أعداد الدروس وتوفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية وأيضا

التوجيه والارشاد واستخدام وسائل تعليمية جديدة ويربط الجوانب النظرية بالتطبيق  
(مرسي 1984,154 )

➤ **البحث العلمي** : وتعتبر من أهم وظائف الأستاذ الجامعي لدي وجب عليه القيام ببحوث تطويرية للمعرفة التي يمتلكها ويؤهل للبحث العلمي ولا يؤهل إلي التدريس ولهذا نهتم جميع دول العالم بالإنتاج العلمي ويتفاوت الاتفاق عليه حسب الأهمية التي توليها الدولة للبحث العلمي التي عملنا وتوفير أساليب وأدوات وتقنيات المعلومات المتطورة .  
(التشار 1976, 388) ,

➤ **خدمة المجتمع** : القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها إضافة إلي تقديم الخبرة للمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمشاركة في الندوات والمحاضرات وهي التي تركز عليها المجتمعات الحديثة وتقع عليه مهمة تثقيف الأجيال الصاعدة (دياب 2990, 41)

#### ➤ التصنيف الثالث :

ويحدد بدر نادر علي وآخرون 2003" الأدوار المستقبلية للأستاذ الجامعي العربي في ضوء تحديات الواقع ورؤية المستقبل كالأتي :

✓ ادوار مرتبطة بالثقافة العربية : تركز على ترقية اللغة العربية والهوية.  
✓ ادوار مرتبطة بالمجال السياسي : قائمة على الحوار والمناقشة واحترام الرأي الآخر .  
✓ ادوار مرتبطة بالمجال التقني التكنولوجي : استخدام والتمكن من مصادر المعرفة الحديثة

✓ ادوار مرتبطة بمجال البحث : تركز علي طرق البحث ومنهجية وتدريب الطلبة  
✓ ادوار مرتبطة بالمجال الديني : تدعيم الثقافة الدينية عند الطلاب  
✓ ادوار متعلقة بالمجال الاجتماعي : بناء علاقات واتصالات فعالة مع الطلبة ومع المجتمع

✓ ادوار تتعلق بالمجال النفسي : مراعات الفروق الفردية ومهارات التفاعل (هوام  
99-2017,98)

#### 4. مهام الأستاذ الجامعي في الجزائر :

تحدد مهام الأستاذ الجامعي الجزائري حسب مرسوم تنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في  
3ماي 2008 كتالي :

- ✓ إعطاء تدريس نوعى مرتبط بتطورات التكنولوجيا والطرق البيداغوجية والتعليمية
  - ✓ المشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقل المعارف في مجال التكوين المتواصل
  - ✓ القيام بنشاطات البحث التكويني لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم لممارسة وظيفة أستاذ باحث
- (قانون 08-130 مؤرخ في 03 ماي 2008)

كما وضع القانون الخاص بالأساتذة الجزائريين ادوار إضافية مثل :

- ✓ مساعدة الطالب في عمله الشخصي (تنظيم وتسيير جدول توقيته وتعلم وسائل العمل)
- ✓ مساعدة الطالب في أداء عمله (التوثيق, التحكم في الآلة واستعمال المكنة)
- ✓ مساعدة الطالب علي اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الداتي (فلوح 2013, 50-51)

ونستنتج في الأخير ومن خلال كل ما تم عرضه آن وظائف وادوار الأستاذ الجامعي لم  
تتخصص فقط في مجال التدريس أو البحث العلمي وخدمة المجتمع بل تتعدى ذلك ليصبح دوره  
بالغ الأهمية فهو باعتباره مرشد وموجه ,مساعد وباحث يمنحه مكانه كبيرة وأيضا لمواجهة  
تحديات الحاضر والتطور التكنولوجي الهائل والعولمة والغوص في ميادين متعددة كمجالات  
التربية والاجتماعية وغيرها من المجالات في الجامعة له اثر أخلاقي على الطلبة وعلى البيئة  
وربما على المجتمع بأسره وهذه مسؤولية جسيمة ملقات علي كل أستاذ.

كما يتعين أيضا علي كل أستاذ أن يكون ملتزما أخلاقيا لأنه القدوة الحسنة والدائمة أمام الطلاب ولأنه النموذج الحي الذي يتحرك ويشاهد الطلاب ويتأثرون مباشرة به ومنها يمكن أن تصنف الأخلاق الي جريدة الخليج 10, 2009):

\* أخلاق المهنة في التدريس : من الأخلاق أن يلتزم الاستاذ الجامعي :

- ✓ الالتزام بمعايير التدريس
- ✓ الإيمان بحرية الفكر والرأي
- ✓ التحضير الجيد للمادة مع الإحاطة بمستجداتها
- ✓ تنمية قدرات الطلبة وتوجيههم
- ✓ الأصل في الأستاذ مقدرته علي الإجابة السديدة على أسئلة الطلبة
- ✓ إجاد الأستاذ لغة الأم لتدريس والتخاطب (كسيبي 2014, 150)

\*خلاق وجدانية : ويقصد بها تلك السمات المرتبطة بالاتجاهات والمشاعر والانفعالات لدي الأستاذ الجامعي المرتبطة بالبعد الأخلاقي لمهنته التدريسية وابرزها :

- ✓ الاخلاص لله تعالى ابتداء من مهنته , أي أن يكون هدفه الغائي مرضات الله .
- ✓ حب مهنة التدريس والانتماء اليها كي يبدع فيها
- ✓ احترام التقاليد والنظم والقوانين

\*الأخلاق المعرفية : اي مدي توافر المعارف العلمية ذات الصلة بالبعد الأخلاقي لمهنته التدريسية و وابرزها :

- ✓ الرسوخ في المعرفة التخصصية والإصالة فيها بحيث لايسمح الأستاذ الجامعي لنفسه بالتعاليم او الحديث في كل مجال
- ✓ التطور المعرفي المستمر في التخصص
- ✓ التحضير الجيد لدرس او المحاضرة ليكون المدرس مليئا بامعلومات

➤ **المدخلات :** وهي مختلف الموارد التي تم الدخول بها الي النظام وتمثل نوعية الاساتذة الذين يخضعون لعملية الاعداد

➤ **العمليات :** وهي الأنشطة التي يقوم بها النظام وتحويله لمدخلات إلي الشكل الذي يتناسب مع الاهداف

➤ **المخرجات :** وهي النتائج المتحصل عليها , فان كان هدف النظام تكويني فان المخرجات هي المطلوب تحقيقها على جوانب القوة

➤ **التغذية الراجعة :** وهي بعد حدوث العمليات السابقة تقوم بعملية التقويم بالتعرف والضعف

➤ **المرافقة والضبط:** وتتم من اجل تأكيد باستمرار من سير النظام بطريقة صحيحة

2- تكوين الأساتذة القائم على أسلوب إتقان الكفاءات: ففي أسلوب تحليل النظم : الأستاذ الجامعي أحد عناصر المدخلات التي يجب أن تكون نوعية جيدة لذا اشتقت الكفاءات والمهارات التي سوف يقوم عليها الأستاذ الجامعي عند مباشرته لمهنة التدريس ومن بين هذه الكفاءات نجد :

-كفاءات شخصية : وهي السمات الأساسية تسهل تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع

-كفاءات فنية : القدرة علي التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات

-كفاءات اكادمية : التمكن من المادة والمشاركة في المؤتمرات

-كفاءات ثقافية : الاطلاع على مشاكل البيئة والمشاركة في الندوات الثقافية

-كفاءات إدارية : التخطيط, الرقابة , التنظيم والتوجيه أبواب رضوان (2013, 155-159)

3- الأسلوب القائم علي ادوار الأستاذ الجامعي : يتم في هذا الأسلوب تحديد الأدوار التي

يقوم بها الأستاذ الجامعي في مهنته ثم يخضع لعملية التكوين ومن بين هذه الأدوار :

-تشكيل التفكير العلمي لدي الطلاب وإرشادهم

- تنفيذ السياسات التربوية في الجامعة من خلال الأهداف التعليمية

-تجسيد قيم المجتمع وتأدية الأنماط السلوكية المرغوب فيها أبواب رضوان (2015, 159)

### 5- المعوقات التي تواجه الأستاذ الجامعي

تلعب الجامعة دورا أساسيا في تطوير المجتمعات وتحقيق وظائفها بنجاح وعل اعتبار أستاذ الجامعة ركن أساسي فيها يتطلب الأمر البحث عن الصعوبات التي تواجههم في العمل ومن بين هذه الصعوبات مايلي :

-نقص المراجع وهي من اخطر المشكلات التي يواجهها الباحث .

- البيروقراطية وأثرها علي عمل الأستاذ .

-قلة حضور المؤتمرات والندوات العلمية وانعدام التشجيع من قبل الادارة.

-عدم الاستفادة من بحوث الأساتذة

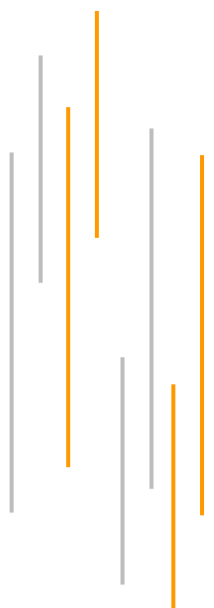
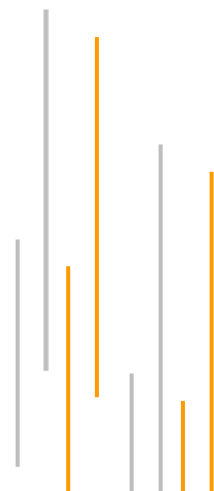
-قلة المجالات العلمية لنشر البحوث

-تأثير الأزمات الاقتصادية والانفجار المعرفي والعلمي (هوام 2017 ص 101)

## خلاصة

الأستاذ الجامعي ليس العنصر الذي يقدم المعرفة فقط وإنما يتعداها إلى مرشد وموجه حيث انه المسئول الأول على إنشاء الأجيال ومستقبل المجتمع والدولة كما كونه يتمتع بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكنه من إبراز قدراته وإثبات عضويته في الجامعة وأيضا في تحقيق أهداف الجامعة والدولة .

# الفصل الخامس: الإجراءات الميدانية الدراسة



## تمهيد:

إن القيام ببحث ميداني يتطلب إتباع خطوات وإجراءات منظمة قصد الوصول إلى حل مشكلة أو تفسير أو إيجاد علاقة بين متغيرات، لهذا يعتبر الإطار المنهجي من أهم الجوانب التي يعتمد عليها أي باحث لإجراء بحثه العلمي، ويتحدد الإطار المنهجي انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وعلى الباحث أن يختار ذلك بدقة حتى يستطيع الإجابة عن تساؤلاته، والغرض من هذا الفصل هو الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة ومحاولة تحليل الفرضيات بالاعتماد على تطبيق أدوات الدراسة التي تساعدنا على جمع المعلومات من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري إذ خصص لعرض الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي و البشري والزمني، بالإضافة إلى منهج وعينة الدراسة، كما تم التعرض لأدوات جمع البيانات ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والنتائج.

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم, 2000 ص 38).

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية باحدى اقسام علم الاجتماع، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

. التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.

. ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية فيما يخص متغيري الدراسة.

. جمع المعطيات من اجل تصميم استبيان الدراسة ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات .

#### ✓ ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق استبيان القيادة التنموية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.83) وبالنسبة للمحور الثاني (0.89)، وبالنسبة للمحور الثالث (0.85) في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.70) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان القيادة التنموية عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
4	0.831	التأثير المثالي
4	0.891	الدفع الإلهامي
2	0.853	الاستشارة الفكرية
10	0.702	الكلية

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية البعد الاول (التأثير المثالي) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85)، وبالنسبة لارتباط البعد الثاني (الدفع الإلهامي) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.39)، وبالنسبة لارتباط البعد الثالث (الاستشارة الفكرية) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.65)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 02 ) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية

المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	المحور	الدرجة الكلية للاستبيان
التأثير المثالي	0.858**	الاستشارة الفكرية	0.654**
الدفع الإلهامي	0.394*		

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان التمييز الوظيفي

أ/ الثبات:

1-التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (0.89) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان الرضا الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان
12	0.894	

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (12) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) ونجدها في العبارات أرقام ، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات إستبيان التميز الوظيفي مع درجته الكلية

الكلية	الدرجة للمحور	العبارات	الكلية	الدرجة للمحور	العبارات
	0.833**	العبارة 11		0.735**	العبارة 1
	0.770**	العبارة 12		0.683*	العبارة 2
				0.875**	العبارة 3
				0.652*	العبارة 4
				0.807**	العبارة 5
				0.897**	العبارة 6
				0.833**	العبارة 7
				0.770**	العبارة 8
				0.865**	العبارة 9
				0.676*	العبارة 10

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

✓ وباستخدام ادوات القياس الاتية:

- **الملاحظة بالمشاركة:** على اعتبارنا من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة مما جعلنا على اتصال مباشر مع المعلمين حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوكيات وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة .
- **مقابلة:** تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل الجوانب ذات الأهمية القصوى وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول على البيانات الأولية والضرورية لمعرفة آراء الأساتذة الجامعيين.
- **حول مؤشرات متغيري الدراسة.**
- **الاستبيان :**

لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التنموية و التميز الوظيفي في جامعة المسيلة ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه إلى أفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة ، وتماشيا مع مشكلة البحث فقد اعتمدنا على استبيان القيادة التنموية و التميز الوظيفي .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا من الدراسة المتشابهة جزئيا لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيانين .

- **استبيان القيادة التنموية :** تتناول القيادة التنموية وفيه 10 بند من البند 01 إلى البند 4 تمحور حول التأثير المثالي و من 5 إلى 8 تمحور حول الدفع الإلهامي ومن 9 إلى 10 تمحور حول الاستشارة الفكرية.

- **استبان التميز الوظيفي :** تتناول التميز الوظيفي وضم 11 عبارة من 1 إلى 4 تمحور حول الايجابية في الانجاز و من 5 إلى 8 تمحور حول بالذكاء الانفعالي ومن 9 إلى 11 تمحور حول بالسلوك الإبداعي.

## 2- مجالات الدراسة :

- **المجال البشري :** اقتصرت هذه الدراسة على الاساتذة الجامعيين بجامعة المسيلة.
- **المجال المكاني :** شملت الدراسة من حيث المكان على احدى اقسام علم الاجتماع بجامعة محمد بوضياف المسيلة.
- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2021

## 3-المنهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة دور القيادة التتموية على التميز الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين لأنه المنهج الأكثر استعمالا من طرف الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يوصفها ويحللها.

## 4-عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من الاساتذة الجامعيين بجامعة المسيلة حيث تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار (30) أستاذ وزعت عليهم الاستمارة

## 5- أساليب المعالجة الإحصائية :

- لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال :

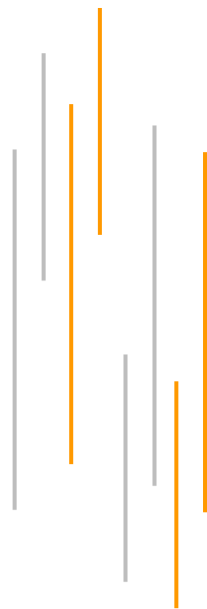
أولا فيما يخص الثبات والصدق تم تقدير ثبات الاستبيانات عن طريق ألفا كرونباخ ، وتقدير الصدق عن طريق الاتساقات الداخلية .

ثانيا فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب، وكذلك حصر المجتمع الدراسة الاختيار عينة الدراسة الأساسية، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، وحساب خصائصها السيكومترية، والتي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات، التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل اللاحق

# الفصل السادس: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة



1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (5) يوضح العلاقة بين القيادة التنموية و التميز الوظيفي			
القرار	التميز الوظيفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.438*	معامل الارتباط	القيادة التنموية
	0.016	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...). أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة التنموية ودرجاتهم في التميز الوظيفي بلغ (0.43) وهي قيمة متوسطة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " للقيادة التنموية دور في الايجابية في الانجاز الأستاذ الجامعي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (6) يوضح للقيادة التنموية دور في الايجابية في الانجاز الأستاذ الجامعي			
القرار	أداء و انجاز		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.427	معامل الارتباط	للقيادة التحويلية (التنموية)
	0.019	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...). أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في للقيادة التنموية ودرجاتهم في أداء و انجاز بلغ (0.42) وهي قيمة متوسطة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الأولى والقائلة للقيادة التنموية دور في الايجابية في الانجاز الأستاذ الجامعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " للقيادة التنموية دور في سلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (7) يوضح للقيادة التنموية دور في سلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي			
القرار	السلوك الإبداعي		
الارتباط غيردال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.094	معامل الارتباط	للقيادة التنموية
	0.623	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في للقيادة التنموية ودرجاتهم في السلوك الإبداعي بلغ (0.09) وهي قيمة ضعيفة جدا وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة للقيادة التنموية دور في سلوك الإبداعي للأستاذ الجامعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " للقيادة التنموية دور في الذكاء الانفعالي

للأستاذ الجامعي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون

(Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (8) يوضح للقيادة التنموية دور في الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي

القرار	الذكاء الانفعالي		
الارتباط غيردال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05	0.244	معامل الارتباط	للقيادة التنموية
	0.195	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (...). أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد

عينة الدراسة في للقيادة التنموية ودرجاتهم في الذكاء الانفعالي بلغ (0.24) وهي قيمة

ضعيفة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة،

وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الثالثة والقائلة

للقيادة التنموية دور في الذكاء الانفعالي للأستاذ الجامعي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو

95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

5- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة  $a=0,05$  عند مستوى الدلالة  $a=0,05$  بين القيادة التنموية والتميز الوظيفي للأساتذة بجامعة المسيلة وان هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أنه كلما زادت القيادة التنموية للأساتذة بالجامعة كلما ارتفع التميز الوظيفي أي أن الفرضية العامة قد تحققت ونبين ذلك بتحقق الفرضيات الجزئية.

الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0,05$  بين القيادة التنموية و الايجابية في الانجاز للأساتذة بجامعة المسيلة ، مما يدل على وجود علاقة بين القيادة التنموية و الايجابية في الانجاز بجامعة المسيلة أي أن الفرضية الجزئية الاولى قد تحققت

الفرضية الجزئية الثاني:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0,05$  بين القيادة التنموية و السلوك الابداعي للأساتذة بجامعة المسيلة ، مما يدل على وجود علاقة بين القيادة التنموية و السلوك الابداعي بجامعة المسيلة أي أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0,05$  بين القيادة التنموية و الذكاء الانفعالي للأساتذة بجامعة المسيلة ، مما يدل على وجود علاقة بين القيادة التنموية و الذكاء الانفعالي بجامعة المسيلة أي أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت

## 6- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة التي قام بها عزيزي علي، جامعة المسيلة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة رسالة ماستر مقدمة سنة 2012/2013 حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. أما الدراسات الأخرى فقد جاءت مشابهة فقط واقتصرت على دراسة أحد المتغيرين سواء كان القيادة التحويلية أو بالأداء الوظيفي فمنها من حول الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والداء التنظيمي ومنها من درس أثر القيادة التحويلية والتفاعل الاجتماعي ومنها من درس الأداء الوظيفي.

## 7- استنتاجات عامة:

بعد دراسة القيادة التتموية وأثرها على التميز الوظيفي، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي: فيما يتعلق عن أثر القيادة التتموية على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التتموية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التتموي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التتموي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى أساتذة الجامعة في ولاية المسيلة.

8- الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والتنظيم وهو القيادة التنموية وأثرها على التميز لدى أساتذة الجامعة في ولاية المسيلة تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

- زيادة الاهتمام بحاجات الأساتذة الشخصية والعملية وتوفيرها جنبا إلى جنب مع احتياجات القيادة التنموية في جامعة المسيلة.

- زيادة العمل على استثارة الأساتذة وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.

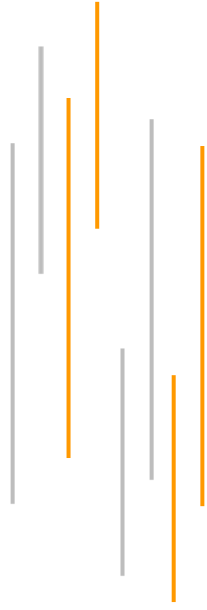
- زيادة الاهتمام بجميع الأساتذة على حد سواء دون تحيز أو استثناء.

- دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التنموية في جامعة المسيلة .

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة للحصول على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة.

# الخاتمة

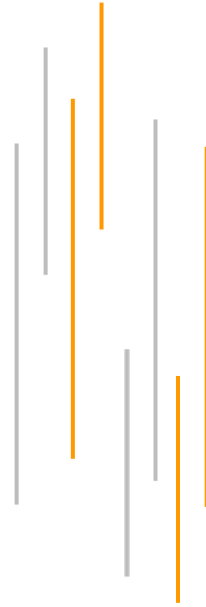


بعد دراسة القيادة التنموية وأثرها على التميز الوظيفي، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها وتفسيرها جاءت نتائج دراستنا كالتالي: فيما يتعلق عن أثر القيادة التنموية على الأداء الوظيفي فقد استنتج الباحث وجود أثر للقيادة التنموية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التنموي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيهما يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية ويبين الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التنموي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى أساتذة الجامعة في ولاية المسيلة.



# قائمة المصادر والمراجع

---



## القواميس والمعاجم.

### قائمة المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، ط1، 1999
2. احمد الراقب، رامز بدير علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، المجلد 37، العدد4، 2013.
3. حافظ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012. 4. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، 2000
5. أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، بيروت، لبنان، 1984
6. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الادارية، السعودية 2005.
7. أحمد الرفاعي غنيم، نصر محمود صبري، التحليل الإحصائي للبيانات دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع (القاهرة، مصر )، 2000
8. أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار وائل للنشر والتوزيع، (د، ط)، القاهرة، مصر، 2002
9. أحمد بدوي - معجم المصطلحات للإعلام - دار الكتاب المصري - القاهرة - 1985
10. أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1 ، القاهرة، مصر ، 1994

11. أحمد ماهر - كيف ترفع مهاراتك الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2000
12. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، د، ط، مصر ، 2000.
13. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والعلوم ، الرياض، السعودية، (1999).
14. بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1 الكويت، 2000
15. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية 2002،
16. جاري ديسلر : أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، تعريب : عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر، الرياض 1992،
17. جمال الدين عويصات : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر ، 2002
18. جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006
19. حسن شلتون وحسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
20. خليل محمد الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر 1999، والتوزيع، الأردن .
21. خواجه عبد العزيز : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005

22. خير الدين علي أحمد عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة، مصر، 1997

23. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة با تيننت، (د، ط)، ب ، 2003

24. رفاعي محمد، السلوك الإنساني للتنظيم، مكتبة النهضة العربية، (د، ط)، الكويت، 1981

25. طاهر محسن منصور العالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر .

26. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر: المقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر الجديدة ، القاهرة، مصر، 1997،

27. عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هوم، الجزائر، 2003. 28. فاروق مجدلاوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط3، عمان، 2003،

28. منهج البحث العلمي الكتاب الثاني الاحصاء في البحث، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

29. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002

30. علي السلمي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، ط1 ، لبنان ، 1987

31. عمر نصر الله قشطه : " التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2001

32. عمر وصفي عقيلي : الإدارة "أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999

33. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5 عمان، 2010
34. فريد كامل أبو زينة، منهج البحث العلمي الكتاب الثاني في البحث العلمي المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1الأردن، 2006
35. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1 1996
36. كشرود عمار الطيب، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث "مفاهيم ونماذج ونظريات ومنشورات"، جامعة قاريونس، ج02، بنغازي، 1995
37. لويا الهاشمي : السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2006
38. محمد إبراهيم عبيدات :سلوك المستهلك -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004،، ط4
39. محمد زيان عمر، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر ، 1983
40. محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة ، 2003
41. محمد صبحي، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 2007
42. محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 1996
43. محمود المساد : الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1 2001

44. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط3
45. مروان عبد المجيد إبراهيم: "الإدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، الدار العلمية الدولية للنشر، ودار الثقافة للنشر، ط1، عمان،
- 2002 46. مروان عبد المجيد ابراهيم، الادارة والتنظيم والتربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002،
48. أنطوان نعمة، المنجد، فرنسي عربي، دار المشرق للطباعة، (د، ط)، (، بيروت، لبنان، 1984، والتوزيع، د، ط، بيروت، لبنان، 1982،
49. كنعان، نواف . (1985 م). القيادة الادارية. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر . 50. الهاللي، (2001م)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية و بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية مجلة مستقبل التربية.
51. الهواري، (1999 م). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات القرن العشرين، مكتبة عين شمس.
52. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالت المطبوعات، (د، ط)، الكويت، 1980 .
53. النمر سعود بن محمد، السلوك الإداري مطابع جامعة الملك سعود، (د، ط)، الرياض، السعودية، (1990
54. النمر سعود بن محمد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، (د، ط)، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

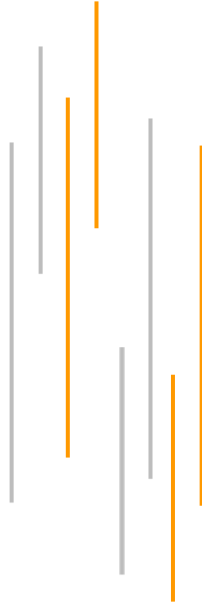
55. الهواري، (1996م). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (الطبعة الثانية).

57. الهواري، (1996) ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي. القاهرة مكتبة عين شمس.

58. الوطبان، فهد (1426 هـ)، السلوك القيادي التحويلي لدى القيادة الأمنية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.



# الملاحق



# استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إنه ليطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة حالة لعينة من أستاذة قسم علم الاجتماع بعنوان: " دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى أساتذة الجامعة " وهذا في إطار إعداد " رسالة ماستر " بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة. وفي هذا الشأن نلتمس من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة وهذا بتخصيص بعض وقتكم الثمين للإجابة التي ترونها تتوافق مع آرائكم في هذا الموضوع.

وللعلم فإن المعلومات المقدمة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ولكم كل التقدير والاحترام،

شاكرين اسهامكم وتعاونكم.

إشراف الأستاذة: د. حورية علي الشريف

الطالبة: حبيب بشرى

السنة الجامعية: 2020-2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر  أنثى

الدرجة العلمية:

أستاذ مساعد

أستاذ محاضر

الأقدمية في التدريس:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- هل تمارس منصبا إداريا في القسم؟ نعم  لا

## المحور الثاني: بيانات متعلقة بالقيادة التنموية

I. بيانات متعلقة بالتأثير المثالي

1- هل يتمتع مسؤولك المباشر بمستوى من السلوك الأخلاقي؟ نعم  لا

2- هل يتصرف المسؤول بشكل نموذجي يسعى العاملون بمحاكاته؟ نعم  لا

3- هل يتمتع المسؤول بالقدرة على الاقناع للزيادة في حماسة العمل؟ نعم  لا

4- هل يعمل المسؤول على الاهتمام برغبات وحاجات العمال؟ نعم  لا  أحيانا

II. بيانات متعلقة بالدفء الإلهامي

5- هل يعمل المسؤول على تكوين فرق عمل ناجحة داخل التنظيم؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟ نعم  لا

- 6- هل يجشع المسؤول على التعاون داخل الغرفة ؟ نعم  لا
- 7- هل يعمل المسؤول على غرس الانسجام بين فرق العمل؟ نعم  لا
- 8- هل يمنح المسؤول حوافز لتحقيق التنافس بين فرق العمل ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الحوافز: .....

.....

### III. بيانات متعلقة بالاستشارة الفكرية

- 9- هل يساعد المسؤول العامل في حل المشكلات التي تواجههم ؟ نعم  لا
- 10- هل يشجع المسؤول العمال في عملية صنع القرار ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه القرارات: .....

.....

- 11- هل يعمل المسؤول على إتاحة الفرصة للتفكير الإبداعي في حل المشكلات؟ نعم  لا
- 12- هل يتجنب المسؤول النقد العلني في حالة وجود أخطاء ؟ نعم  لا  أحيانا
- 13- هل يتقبل المسؤول الأفكار الإبداعية حتى لو تعارضت مع أفكاره ؟ نعم  لا

### المحور الثالث: بيانات متعلقة بالتمييز الوظيفي

#### ا بيانات متعلقة بالايجابية في الانجاز

- 14- هل تعمل على تقديم قذوة حسنة لزملائك في مجال الإنجاز ؟ نعم  لا
- 15- هل تطبق مهارات متنوعة لإنجاز المهام بكفاءة ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المهارات: .....

.....

- 16- هل تنجز مهامك في الوقت المحدد لها؟ نعم  لا  أحيانا
- 17- هل تحرص على الدخول والخروج في الوقت المحدد ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا لماذا: .....

### أ. بيانات متعلقة بالذكاء الانفعالي

18- هل تقييم علاقات عمل مع الزملاء لإنجاز الأعمال ؟ نعم  لا

19- هل تبادر إلى تقديم الدعم و المساعدة للزملاء من خلال اتصال واعي بين المسؤول والزملاء ؟ نعم  لا

20- هل تعمل على حل المشكلات من خلال اتصال واعي بين المسؤول والزملاء؟ نعم  لا

21- هل تجيد فن الاتصال والتعامل مع أي شخص أو موظف جديد؟ نعم  لا

### أ. بيانات متعلقة بالسلوك الإبداعي

22- هل تعمل على تقديم أساليب علمية فعالة في إنجاز المهام ؟ نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الأساليب: .....

23- هل تعمل على تقديم أفكار واقتراحات ومبادرات ؟ نعم  لا

24- هل تحرص على تطوير معارفك ومهاراتك والارتقاء بمستوى تحصيلك العلمي ؟ نعم  لا



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): زعياد إكرام

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206758963

الصادرة بتاريخ: 2021/05/31 عن دائرة:

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنمية تحت رقم التسجيل: 161635088320

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: التحديات السوسيوثقافية التي يواجهها الشباب

في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة

اصح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021/06/21

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: التحديات السوسيوثقافية التي يواجهها التلاميذ  
في ظل جائحة كورونا  
دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة

إعداد الطلبة:

- 1- زناد الكرام رقم التسجيل: 161635088320  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم اجتماع التربية  
إشراف: عزوز عبد الناصر الرتبة: أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء المشرفة(ة):



عبد الكرام

Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/>  
Tél / Fax: +213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:  
الفايسبوك:  
هاتف/ فاكس:

الدكتور  
جمال بن خالد