

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

انماط القيادة الحديثة ودورها في انجاح التخطيط الاستراتيجي
بالجامعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم اجتماع
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -

تحت اشراف الدكتور:

*علي شريف يوسف

من إعداد الطالبتين:

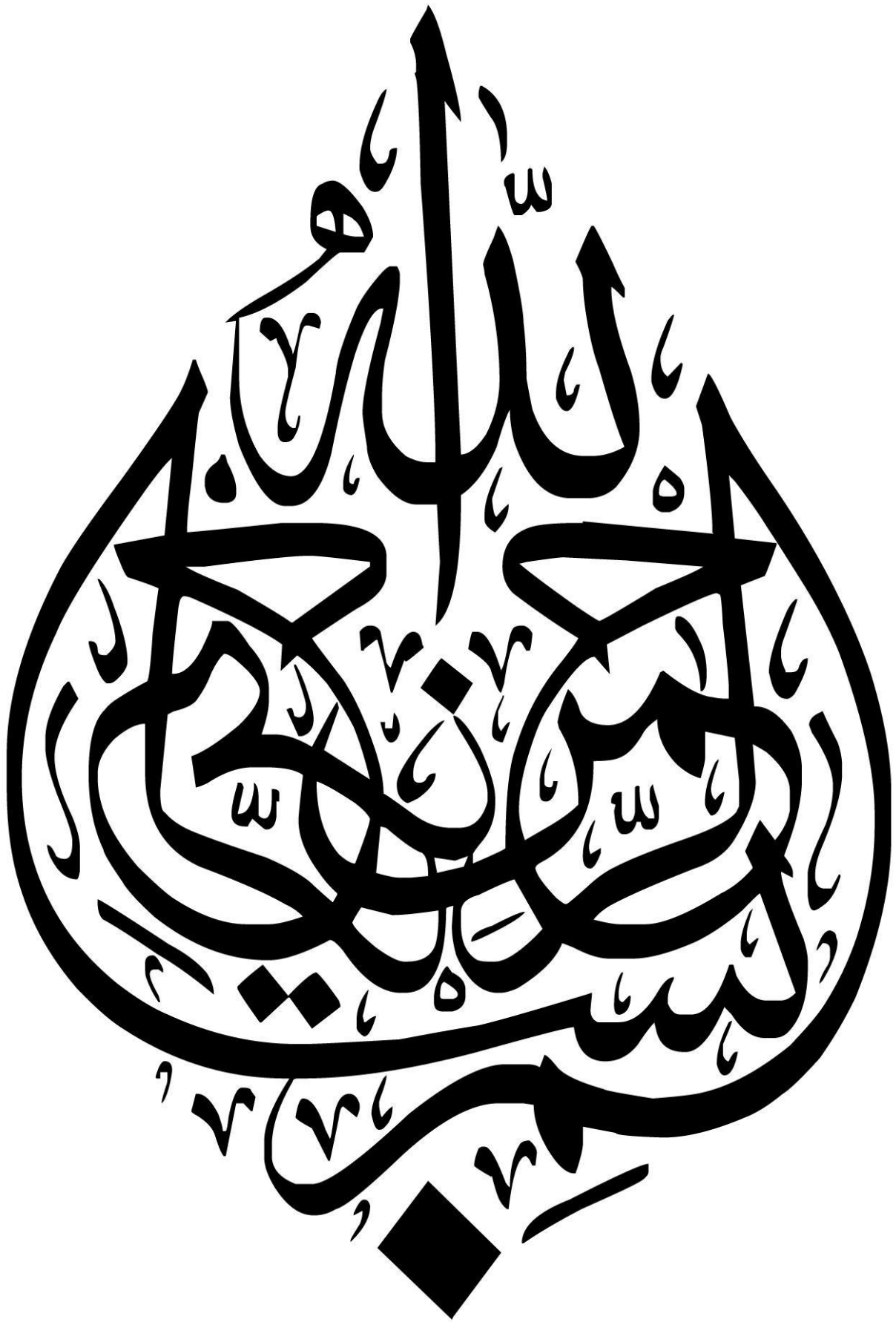
*بوديسة حورية

*جحنيط نجاة

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الصفة
د. بوسكرة عمر	رئيسا
د. علي شريف يوسف	المشرف والمقرر
د. بوساق زوبينة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023 – 2024



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين!

الى والدي اللذان زرعان فيا حب العلم الى ابي رحمه الله الى امي حفظها الله، الى اولادي

بالافص... زكرياء.. حسام... ادريس حفظكم ورعاكم الله بعينه التي لا تنام.

الى كل عائلتي واخواني... عيسى... صالح... الطاهر... سعيد... شعبان.. واختي الوحيدة

الغالية خاصة مريم، زملائي في العمل بالخلايا الجوية للضامن كالا أنسى صديقاتي بليلة و

نجاة، ربيعة إلى كافة الأسرة العامية بقسم علم الاجتماع.

إلى أبناء إخوتي... حكيم... عرافة... ليمان... حكيم... زينب... شهرة... ماري... و

أبناء أختي.. الياس... نعيمة... بلال... زهرة... عائشة... حسينة.

الى كل من مد لي يد العون من اساتذة ورفقاء خاصة الاستاذ فكرون

- جامعة محمد بوضياف السيلة -

هورية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين!

إلى أمي الغالية، حفظها الله و أمدها بالصحة و العافية.

إلى أبي البجل أطل الله في عمره.

إلى أختي الحبيبة حياة، صديقتي و مستودع أسراري و بكر البيت و مستشارتي في اختياري،

إطالما رأيت فيك نموذجاً للقائدة الزكية، فكنيت و لازلت قائدة لإخوانك في بيت أبويك، ولا

نستطيع الاستغناء عن نصائحك و توجيهاتك إلى يومنا هذا...

إلى إخوتي... عادل، فوزي، عماد، يونس، و إلى زوجاتهم... و زوج أختي...

إلى ابنة أختي فراولة كما أناديها - شكراً للمرافقة و الدعم المعنوي المتواصل.

إلى أبناء أختي و أبناء إخوتي... مصطفى، إسحاق، عبد الله، أنفال، فرح، أمير، و البرعمة

الفضة هبة الرحمن...

إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد، إلى كل من حمل اسمي في دعائه...

إلى من شاركني هذا المشوار الدراسي و هذا العمل و كانت نعم الأخت و نعم الصديقة

هورية و كندة ليلية و إسبيلية، و زملائي في العمل بالخلايا الجوارية للنضال و خاصة عبلة عمر

دقيش، بوفروم عبد الحكيم و بشير مالك و الفرع الجهوي بجماعة.....

أهدي للجميع... هذه الدراسة، راجية من المولى عز و جل أن يفيد بها العباد و البلاد و الله

من وراء القصد، و هو يهدي السبيل

نحاة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله دائماً وأبداً

وإصلاة وأفضل السلام على أشرف المرسلين.

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى على كل شيء، أنعم به علينا، من نعمة العقل والصحىة

لإنجاز وإتمام هذا العمل ونصلي ونسلم على رسول الله.

توجه بإسداء بالغ الشكر والتقدير والاحترام لمن كان أول الواقفين على عتبة هذا

البحر إشرافاً وتوجيهاً، مراقبةً وتصحيحاً، الدكتور "علي شريف يوسف"

توجه بالشكر إلى كل من ساندنا من قريب أو بعيد وكل من مد لنا يد العون فيما يتعلق

بالمراجع والصادر

نجاة

حورية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الأنماط القيادية الحديثة في إنجاح التخطيط الاستراتيجي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد أنماط القيادة الحديثة لتشمل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية، بينما تم قياس نجاح التخطيط الاستراتيجي (المتغير التابع) من خلال بعدين، لتشمل: الرؤية المستقبلية، الاهداف المستقبلية.

تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والبالغ عددهم 67 مسؤول موزعين على ثلاث مستويات (طبقات) رؤساء الاقسام 40 رئيس قسم و 9 عمداء ، 9 نواب العمداء ، 9 نواب عمداء ما بعد التدرج والبحث العلمي.

تم اختيار عينة عمدية طبقية من المسؤولين بلغ إجمالي حجمها 67 مسؤول، وزعت عليها استبانات تم استرداد 49 منها.

Abstract

This study aimed to elucidate the role of modern leadership styles in the success of strategic planning at Mohamed Boudiaf University in M'sila, using a descriptive-analytical approach. The dimensions of modern leadership styles were defined to include transformational leadership and participative leadership, while the success of strategic planning (dependent variable) was measured through two aspects: future vision and objectives.

The study population consisted of officials at Mohamed Boudiaf University in M'sila, totaling 67 individuals, distributed across three levels (categories): department heads (40), deputy department heads (9), deans (9), deputy deans (9), and vice-presidents for postgraduate and scientific research (9).

A stratified random sample of officials was selected, totaling 67 individuals, to whom questionnaires were distributed. 49 questionnaires were retrieved.



فهرس الموضوع	
الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول وفهرس الأشكال
أ	المقدمة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1-الإشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- مبررات اختيار موضوع الدراسة
08	4- أهمية الدراسة
08	5- أهداف الدراسة
09	6- تحديد مفاهيم الدراسة
15	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: أنماط القيادة الحديثة "رؤية سوسيوتنظيمية"	
22	تمهيد
23	1- القيادة التحويلية
23	1- عناصر القيادة التحويلية
25	2- القائد التحويلي والقائد التقليدي
26	3- خصائص القائد التحويلي
27	4- وظائف ومهام القائد التحويلي.
29	5- أبعاد القيادة التحويلية
31	6- أنماط القيادة التحويلية



34	11- القيادة التشاركية
34	1- ماهية القيادة التشاركية
34	2- أنماط القيادة التشاركية
35	3- القائد التشاركي والقائد التقليدي
36	4- أساليب القيادة التشاركية
37	5- خصائص القيادة التشاركية
38	6- أبعاد القيادة التشاركية
40	7- أهداف القيادة التشاركية
40	8- الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
41	9- القيادة الإدارية في ضوء الفكر التنظيري (الكلاسيكي)
42	10- المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
50	تمهيد
51	1- التخطيط الاستراتيجي
51	1- خصائص التخطيط الاستراتيجي
51	2- مراحل التخطيط الاستراتيجي
52	3- أهمية وأهداف التخطيط ومواقفه
56	11- مبادئ التخطيط الاستراتيجي
56	1- مبادئ التخطيط الاستراتيجي
56	2- العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي
57	3- مستويات التخطيط الاستراتيجي
58	4- المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط الاستراتيجي
62	خلاصة الفصل



الفصل الرابع: أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد نجاح التخطيط الاستراتيجي

64	تمهيد
65	1 - أنماط القيادة الحديثة في ظل أبعاد نجاح التخطيط الاستراتيجي
65	1- القيادة التحويلية في ظل الرؤية المستقبلية
66	2- القيادة التشاركية في ظل الأهداف الاستراتيجية
68	II- المقاربة النظرية السوسولوجية
74	خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

76	تمهيد
76	1- منهج الدراسة
76	2- مجالات الدراسة
78	4- أدوات جمع البيانات
78	5- العينة وخصائصها الدراسية
79	6- أساليب المعالجة الإحصائية
83	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج

85	تمهيد
86	I- عرض البيانات
86	1- عرض بيانات الفرضية الأولى
92	2- عرض بيانات الفرضية الثانية
99	II- تحليل ومناقشة وتفسير النتائج
100	1- نتائج الفرضية الأولى
102	2- نتائج الفرضية الثانية
103	III- النتائج العامة للدراسة



104	IV - التوصيات
105	الخاتمة
106	قائمة المصادر والمراجع
112	قائمة الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
25	سلوك القائد التقليدي مقابل سلوك القائد التحويلي	01
34	مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية	02
35	سلوك القائد التشاركي والتقليدي	03
44	الفروق الجوهرية بين القائد الكارزمي و التقليدي	04
79	محاو ر أسئلة الاستمارة	05
80	توزيع مفردات البحث حسب الجنس	06
80	توزيع مفردات البحث حسب العمر	07
81	توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية	08
81	توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية المهنية في الجامعة	09
82	توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية	10
86	العلاقة بين المستوى المهني ومدى اهتمام المسؤول بالتغيير على المدى الطويل	11
86	العلاقة بين المستوى المهني ومدى التماس المسؤول للرؤية المستقبلية و تغيير الوضع الراهن افضل	12
87	العلاقة بمدى كون المسؤول قدوة وثقة ومدى مناقشته للأهداف مع رقاء	13
88	العلاقة بمدى تشجيع المسؤول على الابداع والابتكار ومدى مساهمة القائد التحويلي في تعزيز الابتكار والابداع بالجامعة	14
89	يوضح العلاقة بمدى الالتماس في المسؤول الرزانة والواقعية ومدى تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية	15



16	العلاقة بين مدى التماس في المسؤول رغبة دائمة فب التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مالوفة ومدى تشجيع القيادة الاراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية
17	العلاقة بمدى تكريس المسؤول للجهود واثارة الحماس رغبة في تحمل المخاطر ومدى تشجيعه للآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس او العاملين بالمؤسسة الجامعية
18	العلاقة بين ثقة المسؤول وقدراته وامكانياته ومدى وجود خطة استراتيجية واضحة بالمؤسسة الجامعية
19	العلاقة بمدى تفويض المسؤول للمسؤوليات ومدى تحدي الاهداف والغايات.
20	علاقة المسؤول بتحسين الوضع الراهن ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة
21	العلاقة بين مدى عمل المسؤول في التعرف على المشكلات ومدى مشاركة القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية
22	العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في صنع التغيير ومدى تحديد الأهداف والغايات
23	العلاقة بين تفويض قيادة المؤسسة الجامعية لبعض من سلطاتها للعاملين من اعضاء الهيئة البيداغوجية و الإداريين ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها و اهدافها
24	العلاقة بين اشراك المسؤول في وضع القرار ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة
25	العلاقة بين حرص المسؤول على تبادل تبادل الاراء ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها.



97	العلاقة بين تفهم المسؤول للمشاكل و التزامه بإيجاد الحلول المناسبة و بين تحسن الأداء في الجامعة	26
97	لعلاقة بين تفويض المسؤول لأحد أعضاء فريق العمل لاتخاذ ما يراه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف	27
98	العلاقة بين عمل المسؤول رفقة فريق العمل في حل مشاكل عملية وتحسين خطوات العمل ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها	28



الصفحة	العنوان	الرقم
25	عناصر القيادة التحويلية	01
31	أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها	02
32	أنماط القيادة التحويلية	03
42	مداخل القيادة	04
46	نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك	05

المقدمة

شهد العصر الحالي تطورات متسارعة في كل مجالات الحياة، خاصة مع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي بدأ في نهاية القرن الماضي واستمر في بداية القرن الحالي. هذا التقدم غير مجرى حياة الإنسان وأثر بشكل كبير على كافة جوانب الحياة.


يوافق الكثير من الباحثين والمحللين على أن العصر الحالي يُعتبر عصر المنافسة الشديدة والتقلبات المستمرة. وقد أصبحت قيادة التغيير أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات في هذا العصر. فعالية ونجاح المنظمات اليوم يعتمد بشكل كبير على قوة وقدرة قادتها في التكيف مع التغييرات وتوجيه المنظمة نحو المستقبل بثقة واستعداد لمواجهة التحديات المختلفة.

تشكل القيادة الحديثة أحد أهم مكونات نجاح المؤسسات والمنظمات في العصر الحالي، حيث تسعى الشركات والمنظمات إلى تطوير نماذج قيادية مبتكرة تتسم بالكفاءة والفعالية. تأتي أهمية دراسة أنماط القيادة الحديثة من قدرتها على تحفيز وتوجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة مبتكرة وفعالة.

تتضمن أنماط القيادة الحديثة مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسعى إلى تطوير قادة مبدعين وقادرين على التعامل مع تحديات العصر الحديث بكل ثقة وإقدام. تشمل هذه الأنماط القيادية القدرة على التواصل الفعال، وتحفيز الفريق، وتعزيز الثقة والتفاعل مع الابتكار والتغيير.

أما بالنسبة لدور القيادة الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، فإنها تعتبر عنصراً حاسماً في تحديد وتوجيه الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة أو المنظمة. فهي تساعد في وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بطريقة منظمة ومنطقية.

إن فهم الأنماط القيادية الحديثة ودورها في التخطيط الاستراتيجي يعتبر أساسياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. نظراً لأهمية الموضوع في عصرنا الحديث إضافة إلى قلة الدراسات فيه وقع اختيارنا لهذا الموضوع سعياً لدراسته من المنظور السوسيوتنظيمي ولقد بنيت الدراسة وفقاً لما يأتي حيث قسمت إلى جانبين نظري يتكون من أربعة فصول تم تطرق فيها إلى (الاطار النظري لدراسة وأنماط القيادة الحديثة، التخطيط الإستراتيجي، أنماط القيادة الحديثة في ظل ابعاد التخطيط الإستراتيجي) وجانب ميداني يتكون من فصلين تم تناول فيه (الإجراءات المنهجية لدراسة، عرض وتحليل البيانات ومناقشتها وتفسير النتائج) تم اختيار جامعة مسيلة (محمد بوضياف) كنموذج للدراسة.



الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

-الإشكالية:

شهد العالم في القرن الواحد والعشرين تحولا رقميا وتكنولوجيا سريعا؛ أحدث ثورة في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية.... وفتح آفاقا جديدة للابتكار، وقد تأثرت المؤسسات والمنظمات بطبيعة الحال بهذا التطور التكنولوجي الصادم، مما أدى إلى حدوث ثورة في المعاملات الإدارية والإنتاجية، وفتح المجال لظهور كفاءات ومهارات غير مسبوقة، فبرزت معارف وآفاق تقنية وتواصلية جديدة، وطرق مبتكرة في التنمية والتطوير.

وقد أصبحت التكنولوجيا اليوم بمثابة العمود الفقريّ لجيل الألفية الثالثة، مما أدى إلى تغييرات جذرية مست مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية الجزائرية، فلم تعد كما كانت عليه في السابق؛ إذ أحدثت التكنولوجيا الحديثة بمختلف وسائلها نقلة نوعية في العمليات الإدارية والإنتاجية على مستوى المؤسسات خاصة، والتي تعتبر عنصرا مهماً وفعالاً ومؤثراً في تطور الاقتصاد الوطني، هذا الأخير الذي يركز على عدّة مؤسسات كبرى منها المستحدثة، ومنها الموجودة منذ الاستقلال، وتساهم هذه المؤسسات في تعزيز الاقتصاد ودفع عجلة التنمية، فالمؤسسات الناجحة تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لأيّ تطور في البلاد، هذا النجاح الذي يتطلب تسيير و تنمية هذه المؤسسات إضافة إلى رؤوس الأموال، وتكوين الموارد البشرية. ووجود المؤسسات يستلزم بالضرورة وجود تنمية مستدامة، ولن تكون هذه التنمية إلا من خلال الاستثمار الفعّال في الموارد البشرية، هذه الأخيرة تتطلب تكويننا ورعاية وتحفيزا وتشجيعا لتحقيق النجاح والتنمية، كما تحتاج إلى إدارة فعالة وتطوير مستمرّ لتحقيق الدور المتميز الهام والتنافسي، ولم يتحقق ذلك إلا ذلك عن طريق تكوين الموظفين وتدريبهم وتطوير آرائهم وتحسينه، إلى جانب الاهتمام بتطوير الذكاء البشريّ لتمكين العاملين من التفكير الإبداعي، وحلّ المشكلات التي تعترضهم، باتخاذ قرارات استراتيجية، ولتحقيق التنمية المستدامة لا يقتصر الأمر على العمال وإنما يمسّ القادة أيضا، فالقيادة الذكية من أهمّ العوامل المساهمة في دفع عجلة التنمية في المؤسسات والمنظمات، فالقادة الأذكياء يمتلكون القدرة على التخطيط الاستراتيجيّ الفعّال، ويتحكمون في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويحققون الكفاءات المنشودة، ويحفّزون العمال ليكونوا في مستوى التحديات الراهنة في هذا الكون الرقمي. وبعدّ التعليم الجامعيّ من أهمّ المجالات التي تأثرت بهذا الانفجار التكنولوجي والمعرفي؛ من نطلق أنّ التعليم هو أساس تقدّم الأمم وعمودها الفقريّ، لذا سعت الأمم الحريصة على مواكبة الركب الحضاريّ، ومنها الجزائر إلى الانخراط في مجتمع المعرفة، وفي مختلف الفضاءات الرقمية، وذلك لتيسير العملية التعليمية-التعلمية وجعلها أكثر فعالية، فقد أصبحت مصادر المعرفة متاحة أمام الطلاب والأكاديميين اليوم، فظهر التكوين الإلكتروني عن بعد، والمكتبات الرقمية الشاسعة المعارف، وأدمجت التكنولوجيا في التعليم بوسائلها وتقنياتها المختلفة، لتحسين عمل المؤسسات الجامعية وتجويد إنتاجها، وجعلها في مستوى التحديات في ظلّ التغيير الجذريّ الذي شهده العالم برمته، ومع هذا التطور الهائل، تبرز أهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجيّ في توجيه هذه

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لخدمة أهداف المؤسسات الجامعية خاصة والمنظمات، فالقيادة الذكية قادرة على تحقيق التنمية المستدامة تحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية المسطرة سابقا، والتي تنماشى مع العصر الرقمي والانفجار المعرفي. ومن هذا المنطلق، يبرز دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية كأداة للقيادة الذكية، التي من شأنها أن تطور المؤسسة، وتحسن عمل العمال، والقيادة الذكية تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وهذا ما يثبت بأن التخطيط الاستراتيجي والقيادة متلازمان لا ينفصلان، ووجودهما في واقع المؤسسات الجامعية يساهم في توجيه هذه التكنولوجيا لخدمة أهداف المؤسسات والمنظمات، لتواكب التطورات التكنولوجية، ولتعزز الإنتاجية والابتكار، والذي يتطلب تسيير و تنمية هذه المؤسسات إضافة إلى رؤوس الأموال، موارد بشرية مدربة وذكية، ونخبة قائدة قادرة على استشراف المستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوظيف هذه المهارات في تحقيق التنمية الشاملة، وتعزز الإنتاجية والابتكار. ورغم ضرورة وجود التكنولوجيا في المؤسسات الجامعية، لكن التعامل مع آلياتها ووسائلها، وتقنياتها ليس بالأمر اليسير، إذ تواجه النخبة القائدة اليوم في المؤسسات عموما، وفي الجامعة خصوصا تحديات جمة، كصعوبة مواكبة السرعة الهائلة للتطور التكنولوجي، وتحدي ضمان الأمن السيبراني أثناء إدارة التغيير، إضافة إلى ضرورة الحفاظ على التوازن الحساس بين مرونة التخطيط الاستراتيجي، و الحفاظ على القيم الوطنية الأساسية، والرؤية العامة للمؤسسة الجامعية الجزائرية. وقد تبين مما سبق بأن للقيادة دورا كبيرا وهاما في المؤسسة إذ تعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، وتكون غايتها تحقيق التنمية المستدامة والتغيير، كما تعتبر الأساس الهام في المنظمة ولا بد لهذه القيادة أن تكون قيادة مدربة ذكية لديها رؤية استراتيجية واضحة في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي أثر في المناهج الدراسية وفي الهياكل وحتى في القادة على مستوى الجامعات، فلا بد من وجود تخطيط استراتيجي ناجح ولا يتأتى هذا كله إلا من خلال قيادة مدربة ذكية تعمل مع جميع الشركاء والفاعلين.

وانطلاقا من هذا الطرح يمكن وضع تساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور الأنماط القيادية الحديثة في نجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة؟

تساولين فرعيين الآتيين:

- ما دور القيادة التحويلية في تحديد الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة؟

- ما دور القيادة التشاركية في تحديد الاهداف لتخطيط الاستراتيجي بالجامعة؟

2-فرضيات الدراسة:

إن الباحث في المجال الاجتماعي يجتهد دائما لإيجاد حلول لمختلف الأسئلة المطروحة حول دراسته فهو يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس والبيانات وكذلك يعتمد على ملاحظاته العميقة والمستمرة لمجتمع الدراسة قصد فهم الظاهرة ووصفها وبالتالي يمكنه طرح فرضيات وحلول مسبقة، الفرضيات هي تخمين ذكي يعبر عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

أ- الفرضية العامة للدراسة:

لأنماط القيادة الحديثة دور هام في إنجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة .

ب-الفرضيات الفرعية (الجزئية):

- للقيادة التحويلية دور في تحديد الرؤية المستقبلية بالجامعة .

-للقيادة التشاركية دور في تحقيق الأهداف بالجامعة .

3- مبررات اختيار الموضوع الدراسة :

يعتبر اختيار موضوع ما للدراسة من أهم مراحل وخطوات البحث العلمي بشكل عام والاجتماعي بشكل خاص، فهذه الخطوة تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث للتقصي والإحاطة بالموضوع من كل جوانبه، وعليه فإن أسباب ودواعي اختيارنا لموضوع انماط القيادة الحديثة ودورها في انجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يعود إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية:

محاولة معرفة وتشخيص معنى مفهوم القيادة الحديثة وماهودورها في التخطيط الاستراتيجي للجامعة قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية النزول به إلى الميدان.

إبراز الأهمية الكبيرة التي يؤديها قادة الجامعة ودورهم الفعال في النهوض بقطاع الجامعة.

ب- الأسباب الذاتية:

-ملائمة موضوع الدراسة الحالي بالتخصص الجامعي الذي أدرس فيه حاليا بجامعة المسيلة.

الفصل الأول _____ الإطار العام للدراسة.

-الرغبة الملحة والميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع سواء في جانبه النظري أو جانبه التطبيقي.

-شعوري كطالب باحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الدراسات والسوسيو تنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الأستاذ المشرف على أهميته من الناحية السوسولوجية بشكل عام.

4-أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة في طبيعة الموضوع المدروس وهو دور القادة في انجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة حيث من الممكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الكم المعرفي من خلال النتائج التي تسلط الضوء حول أهمية تكوين القادة في قطاع الجامعة الجزائرية وبالتالي إمكانية تحسين جودة التعليم والمنظومة ككل.

إن أهمية هذه الدراسة تكمن أيضا في كونها من الدراسات المحدودية في علم اجتماع تنظيم وعمل التي تناولت موضوع أنماط القيادة الحديثة ودورها في انجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

هذه الدراسة هي إضافة جديدة في مجال البحوث والدراسات السوسولوجية تضاف إلى المكتبات الجامعية.

ب- الأهمية الشخصية :

تمثلت هذه الأهمية في رغبتني الذاتية كطالب باحث للحصول على شهادة جامعية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهي شهادة الماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

5-أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الحالية تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-حاولنا معرفة ما إذا كانت هناك دور فعلا بين أنماط القيادة الحديثة ونجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة حيث ان موضوع الدراسة حث هذه المؤسسة لاعتماد انماط القيادة الحديثة أثناء تطبيق الخطط الاستراتيجية للإدارة المعاصرة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

-محاولة طرح تصوّر نظري وفكري لبعض المفاهيم الواردة ضمن هذه الدراسة لاسيما دور القيادة في انجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

-معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في استخدام ترسيخ الرؤية المستقبلية.

-معرفة مدى مساهمة القيادة التشاركية في ترسيخ استخدام الاهداف.

-محاولة الإجابة على بعض التساؤلات الغامضة وإمكانية قراءة وتحليل هذه الدراسة من منظور

سوسيولوجي.

-محاولة التقرب من الواقع الملموس للجامعة الجزائرية وبالتحديد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-حاولنا أيضا تعميق الفهم بموضوع القيادة الحديثة، وإلقاء المزيد من الضوء حول إمكانية تطبيق

مختلف المعايير والتدابير الضرورية لمعرفة مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

-محاولة التحقق من صدق وصحة الفرضيات المقترحة كحلول لهذه الدراسة الحالية.

6-تحديد المفاهيم:

تحديد المفاهيم العلمية بدقة هو خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تعد من الطرق المنهجية المهمة في تصميم الدراسات، وتهدف جميعها إلى الدقة والموضوعية، مما يميز العلم عن غيره من المجالات.

المفهوم: هو تصوّر عام في الذهن يعبر عن ظاهرة أو عدة ظواهر، وتحديد تعريفات دقيقة وواضحة للمفاهيم يساهم في إزالة الغموض، ولذلك من الضروري تناول هذه المفاهيم وتحليلها بشكل دقيق لخدمة الموضوع وأبعاده ومؤشراته بشكل أفضل، وتعتبر هذه الخطوة مهمة في هذه الدراسة للتقريب والاحاطة بالموضوع بشكل كامل، ومن بين المفاهيم المركزية في هذه الدراسة. (موريس انجرس، 2004).

القيادة: تعددت مداخل الاهتمام بالقيادة في العديد من فروع البحث العلمي سواء في مجال علم الاجتماع، أو علم الإدارة أو علم النفس الإداري أو علم السياسة، كما استخدم مصطلح القيادة في العديد من الميادين سواء الميدان العسكري أو الميدان الإداري أو الميدان السياسي وغيرها ، ومن ثم تعددت مفاهيم وتعريفات

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

القيادة بتعدد هذه المداخل والميادين، ومن خلال هذا المطلب سنتناول تعريف القيادة لغة، ثم التعريف الاصطلاحي، وصولاً إلى التفريق بين القيادة وبعض المصطلحات.

أولاً: القيادة لغة

القيادة في الفكر اليوناني : إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن المصطلح الإنجليزي (leadership) مشتق من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكريين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب (Arendt) إلى العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه .

القيادة في اللغة العربية: لا يوجد في اللغة العربية مصطلح دقيق مرادف لمعنى المصطلح الإنجليزي (Leadership) ولكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل قاد يقود والتي تعنى في الأصل (Conduire) باللغة الفرنسية أو (Drive) باللغة الإنجليزية والتي تعنى باللغة العربية السياقة، وأول من قام بالتفريق بين الفعل قاد والفعل ساق هو الفيلسوف ابن منظور حيث قال ابن منظور القود نقيض الشوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة ليكون دليلاً لجماعته ومحفزاً ومرشداً لهم.

ثانياً: تعريف القيادة اصطلاحاً: إن مفهوم القيادة يعاني كغيره من المفاهيم من عدة مشكلات كان يعرف بأكثر من معنى، أو يستخدم بالتبادل مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط، فيصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه، أو يتم تضمينه بعض عناصر تدخل في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم تعريفات بعض أعم منه، وفي ما يلي الكتاب والباحثين :

-عرفت بأنها قدرة الفرد على التأثير على فرد أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم، لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

- كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- وعرفت كذلك بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات .

- وعرفت بأنها إمكانيات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف مشتركة . وعرفت كذلك بأنها علاقة تأثير بين القائد والأتباع بقصد إحداث تغيير فعلي بعكس أهدافهم المشتركة .

- كما عرفت بأنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. (يوسف جغلوي، 2010)

التعريف الإجرائي للقيادة: هو ذلك الأسلوب المتبع أو الوظيفة التي يمارسها الرئيس نحو مرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي للتأثير في نشاط وأداء الموظفين ودراسة سلوكهم من أجل تحسين العلاقة بين الموظفين مما يجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة بطرق مناسبة.

النمط القيادي: يشير إلى الطريقة المميزة التي يتصرف بها القادة داخل التنظيم، ويمثل سلوكاً إنسانياً يميز تصرفاتهم كأعضاء في التنظيم عن تصرفاتهم خارجه. (القريوتي ، 2000)

التعريف الإجرائي للنمط القيادي الحديث: في دراستنا هاته يعتبر سلوك إنساني يمثل التأثير في الآخرين من خلال القيادة التحويلية والتشاركية قصد إدارة مختلف الصراعات بجامعة" محمد بوضياف بالمسيلة".

مفاهيم متداخلة مع مفهوم القيادة:

الإدارة: في إطار الإدارة، يتبع الأفراد الأوامر والتعليمات بسبب القوة الشرعية، ولكن قد لا ينفذونها بالضرورة، بينما تعتمد القيادة على تأثير الشخصية لدى القائد، مما يجعل الأفراد يطيعون الأوامر وينفذونها، وبالتالي، فإن الفرد القائد قد لا يكون بالضرورة مديراً.

الرئاسة: الفارق بين القيادة والرئاسة يتمثل في أن القيادة تظهر بشكل طبيعي داخل الجماعة وتخضع للتنافس بين أعضائها، حيث يقوم الأفراد بتحديد القائد وإزالته في نفس الوقت. أما الرئاسة، فتتبع من نظام حيث يختار الرئيس الهدف دون مراجعة الجماعة، ويتميز الرئيس بتباعد عن الجماعة، مستخدماً السلطة والسيطرة للسيطرة على الجماعة، ويكون الرئيس الناجح هو الذي يجمع بين صفات الرئيس والقائد. (محمود ، 2018)

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

السلطة: تتمثل السلطة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بناءً على هيكل التنظيم والسياسات الرسمية، حيث يمنح الرئيس السلطة الشرعية بشرط أن تكون واضحة ومفهومة للمرؤوسين. أما القائد، فهو يركز أكثر على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين، دون الاهتمام الكبير بالسلطة والسيطرة.

القيادة التحويلية: اكتساب المعرفة أصبح ضرورة ملحة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة، وتركز الإدارة الحديثة على العنصر البشري كمحور أساسي للتطوير، مما يستدعي تعزيز هذا المورد الثمين وتطويره بشكل مستمر. مفهوم القيادة التحويلية يعتبر من المفاهيم الحديثة، حيث ساهم العديد من الباحثين في تقديم تعريف شامل وواضح لهذا النوع الجديد من القيادة، وخاصة في مجال الإدارة. (بيترج نورثاوس، 2006)

القائد التحويلي: هو "القائد الذي يرفع إدراك ووعي التابعين، ويحركهم لما هو أبعد من منافعهم الذاتية وذلك لخير الجماعة المنظمة، المجتمع أو الوطن".

أشار "وارن بينيس" أن القائد التحويلي هو "الذي يستطيع أن يغير المنظمة التي ليس لها حلم ولا روح ولا رؤية". كما يرى بيرنز أن القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى النهوض لكل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية. وأعتبر تيشي و ديفانا أن القيادة التحويلية تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز ، وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". (ورن بنس، 2005)

القيادة التشاركية : يرى عسكر " بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في جميع المجالات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة" .

أما القرشي فيرى "بأنها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين".

هذا النمط من أهم أنماط القيادة لأنه يقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين القائد ومرؤوسيه، حيث يشركهم في تحديد وتحقيق الأهداف، كما يعمل على إحداث تغيير مرغوب في سلوك المرؤوسين وفي طرق تفكيرهم ودراسة الحاجات والإمكانيات المتوفرة وحسن توظيفها للتوصل إلى خلق أفراد مبدعين .

الفصل الأول _____ كتاب الإطار العام للدراسة.

والقيادة التشاركية تقوم أساساً على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع تقديم لهم كل الحوافز، ومساعدتهم والاستفادة من كل طاقاتهم قصد مواجهة كل المشكلات التي تواجههم. (القرشي عبد الله فهد، 2013)

التعريف الإجرائي للنمط القيادي الحديث: في دراستنا هاته يعتبر سلوك إنساني يمثل التأثير في الآخرين من خلال القيادة التحويلية والتشاركية قصد إدارة مختلف الصراعات بجامعة" محمد بوضياف بالمسيلة".

التخطيط :

أولاً: بعض التعريفات العربية

- 1- تعريف محمد طلعت عيسى التخطيط هو نوعاً من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار.
- 2- تعريف على عجوة التخطيط هو ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن المجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

ثانياً: بعض التعريفات الاجنبية

- 1- تعريف بيتر دراكر "Peter Drucker" التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة منتظمة ومنظمة).
- 2- تعريف الفرد كان Alfred Kahn التخطيط عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي الموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

التخطيط الاستراتيجي: وفقاً للكاتب هيثم ذيب، 2020 فإن هو التخطيط على المدى البعيد الذي يأخذ بعين الاعتبار كل التغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات، حيث يحدد القطاعات والشرائح المستهدفة واستراتيجية المنافسة ووسائل تحقيق التقدم. يسعى هذا التخطيط إلى الإجابة عن السؤال "إلى أين نحن ذاهبون؟" بالاعتماد على رؤية المنظمة المستقبلية وتكامل الأنشطة والعلاقة مع البيئة المحيطة، ويُعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

التعريف الاجرائي لتخطيط الاستراتيجي : يعد التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية ينجزها قادة الجامعات لإرشاد وتوجيه مؤسساتهم نحو المستقبل، من خلال العمل على تطوير خطط استراتيجية تمتد في الغالب لفترة تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات، و تشمل هذه العملية الإدارية على سلسلة من الخطوات التي تنطلق أساسا من تصور مستقبل الجامعة وتحديد رؤيتها الواضحة، ومن ثم التعريف بقيمتها ومهمتها، كما تشمل على إجراء تحليل بيئي تحدد من خلاله نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات التي تحيط بالجامعة، و هذا ما يمكن الجامعة من تعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات الحالية والمس

الجامعة :وفقا للكاتب جيمس كورنفورد، نيل بولوك ، 2010 ان التركيز على مفهوم الجامعة يظل أمراً مبهماً في الأدبيات، حيث يتم اتخاذ الجامعة عادةً كمصطلح فضفاض يشمل التعليم العالي والبحث والخدمة الاجتماعية، ومن المهم أن نلاحظ أنها تعد مؤسسة متعددة المهام تتضمن الإدارة والتنظيم ودعم جميع أهدافها بشكل متوازن.

التعليم العالي :وفقا للكاتب مبروكه محريق ، 2020،مرحلة التعليم الثالثة Tertiary Education والتي تلي المرحلة الثانوية على سلم التعليم في معظم أنحاء العالم وتضم الجامعات والمعاهد الدراسية العليا. وهناك بعدان يميزان التعليم العالي عن أي مرحلة دونها في السلم التعليمي وهما:

1 -نظام القبول بالتعليم العالي.

2 -بعد التحكم والسيطرة.

تعرف مؤسسات التعليم العالي بأنها الجهات التي ترعى مرحلة التخصص العلمي بعد مرحلة التعليم العام، بكافة أنواعه ومستوياته، وتحتضن ذوي الكفاءة والنبوغ، وتعمل على تنمية مواهبهم وتسهم في سد احتياجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها.

07-الدراسات السابقة :

1 الدراسات المتعلقة بانماط القيادة الحديثة :

الدراسة الاولى :

قامت فاطمة علي بلقاسم الفرجاني في دراستها (2014) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب" في جامعة بنغازي، ضمن إطار تحضيرها لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. استهدفت الباحثة اختبار صحة عدة فرضيات، وهي كالتالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم النظرية والتطبيقية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد إدارة المواهب لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم النظرية والتطبيقية.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية عند تحديد المواهب في الكليات المدرسة.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جذب المواهب في الكليات المدرسة.

5. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالمواهب في الكليات المدرسة.

6. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات المدرسة.

استخدمت الباحثة استمارة استقصاء لجمع البيانات من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، والتي بلغت 1300 عضو، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 290 مفردة. من بين النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الباحثة:

- توضح النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية في الكليات المدرسة تقع في المدى المتوسط، ولا تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق التنافسية في بيئة العمل الحالية.

- تطبيق إدارة المواهب في الكليات المدرسة يعتبر ضعيفاً ولا يلبي تطلعات أعضاء هيئة التدريس.

بشكل عام، تبرز الدراسة أهمية تحسين ممارسات القيادة التحويلية وإدارة المواهب في الجامعات لتحقيق النجاح والتنافسية في المجال الأكاديمي.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

الدراسة الثانية : تقدمت دراسة سرى إبراهيم محمد العابد (2014) بعنوان "دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية"، وهي أجريت في إطار تحضيرها لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال. تهدف الدراسة إلى كشف مستوى تطبيق الأنماط القيادية الحديثة، وتعزيز الجودة الشخصية، وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى فهم دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشاملة للإداريين، وأثر ذلك في تطبيق الجودة الشاملة للمصارف التجارية الأردنية.

تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا تسهم الأنماط القيادية التحويلية، التبادلية، والأخلاقية في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين في المصارف الأردنية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا تسهم الأنماط القيادية في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف الأردنية.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تسهم تنمية الجودة الشخصية عند الإداريين في تطبيق الجودة الشاملة في المصارف الأردنية.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي المصارف التجارية الأردنية، بإجمالي عدد 352 موظفاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج التالية:

- كان مستوى تطبيق الأنماط القيادية الحديثة في المصارف التجارية الأردنية متوسطاً، حيث جاء نمط القيادة التحويلية في المقدمة، ثم القيادة الأخلاقية، وأخيراً القيادة التبادلية.
- توضح الدراسة أن مستوى تعزيز الجودة الشخصية للإداريين في المصارف التجارية الأردنية يُعتبر متوسطاً، حيث تتصدر الصفات الشخصية الإيجابية قائمة الأولويات، في حين يأتي التواصل الفعال في المرتبة الأخيرة.
- أما بالنسبة لمستوى تحقيق الجودة الشاملة في تلك المصارف، فإنه يُقدر بمتوسط، حيث يتصدر تحسين العمليات المصرفية قائمة الأولويات، بينما يأتي تكوين فرق العمل في المرتبة الأخيرة.
- تظهر الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (التحويلية، الأخلاقية، التبادلية) على تعزيز الجودة الشخصية للإداريين في المصارف التجارية الأردنية.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

- كما تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية التحويلية، الأخلاقية، والتبادلية في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية. وتظهر البيانات أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الجودة الشخصية، والصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، والتواصل الفعال، والأداء الفائق في العمل في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية.

الدراسة الثالثة : تتناول دراسة وسيلة بن عامر (2014-2015) "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري"، من خلال دراسة حالة مجمع صيدلية في صناعة الأدوية بالجزائر. تهدف الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والتشاركية الأبوية على الإبداع الإداري في المجمع.

تشمل مجتمع البحث الإطارات العاملة في مجمع صيدال، بإجمالي عدد 1300 إطار. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المستويات الدنيا والوسطى، بإجمالي حجم 169، وقد استخرجت 135 إجابة صالحة للتحليل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية بنسبة 80%.

تضمنت الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، والاهتمام الإنساني بالفرد، على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.
- تشير الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، للقيادة التبادلية بأبعادها المكافئة المشروطة، مثل الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.
- بالإضافة إلى ذلك، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، للقيادة التشاركية بأبعادها التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التحفيز، والمشاركة، على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع.
- بالنسبة للقيادة الأبوية بأبعادها القائد الخير، القائد الأخلاقي، والقائد المتسلط، فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- وبالنظر إلى العوامل الشخصية والديمغرافية، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، ومدة الخدمة مع الرئيس المباشر الحالي، والتخصص، فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وهذه العوامل.

وختمت الدراسة بتوصلها إلى أن القادة الإداريين بمجمع صيدال يمارسون نمط القيادة التحويلية، التشاركية، والتبادلية بدرجات متقاربة، وهو أعلى بكثير من ممارسة النمط القيادي الأبوي.

الدراسة الرابعة :

Transformational Leadership and Team(2018) Nicola . Effectiveness : The Mediating Role of Affective Team 'ommitment.

القيادة التحويلية وفعالية الفريق الدور الوسيط للالتزام الفريق الفعال هدفت هذه الدراسة في آثار القيادة التحويلية على فعالية الفريق على وجه الخصوص ، درسنا آثار القيادة التحويلية على ثلاثة معايير الفعالية الفريق الجدوى ، وتحسين عملية الفريق ، وجوده تجربة المجموعة، بالإضافة إلى ذلك ، قمنا بفحص التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على فعالية الفريق من خلال التزام الفريق العاطفي، تم مسح تسعين فريقا يعملون في سياقات تنظيمية مختلفة في البرتغال. تم إجراء استبيانين مختلفين ، على التوالي، لأعضاء الفريق وقادة الفريق. تم مسح أعضاء الفريق العدد - (445) حول القيادة والتزام الفريق وجوده تجربة المجموعة بينما طلب من قادة الفريق (العدد - (90) تقييم قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق. تم اختبار الفرضيات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية كشفت النتائج أن التزام الفريق العاطفي يتوسط جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وجوده تجربة المجموعة لم يتم دعم الدور الوسيط للالتزام الفريق العاطفي بين القيادة التحويلية وكلا من قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق.

2 الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المواضيع التي اهتم بها الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرض موجز لبعض من الدراسات التي درست في هذا المجال.

الدراسة الاولى: دراسة عبد العال، فؤاد محمد (2009) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية قسم أصول التربية غزة،

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

فلسطين، هدفت إلى: الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة الأساليب إدارة الأزمات وبين درجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي.

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- يمارس مدير والمدارس أسلوب الاحتواء في دراسة إدارة الأزمة نسبي 85.99%
- يمارس مدير والمدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي 85.48%
- يمارس مدير والمدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي 82.87%
- يمارس مدير والمدارس أسلوب الهروب في إدارة الأزمة بوزن نسبي 61.98%
- يمارس مدير والمدارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي 84.83%

الدراسة الثانية: دراسة اللوح (2007) بعنوان : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى تعريف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة تم توزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة المتمثل في الرئيس(ونوابه ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 241) عضوا.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن نسبة (67.78% من أفراد العينة توازن على إن المتطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى التطوير، وهي كالتالي: كفاءة تضم المعلومات الإدارية كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالانشغال بالإعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانيات.

الدراسة الثالثة: Others, 2007 & Rudd: قام رود وزملاؤه بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات المتوسطة والكبيرة في المملكة المتحدة. واستهدفت هذه الدراسة فهم تأثير أربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) على الأداء. وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على

الفصل الأول الإطار العام للدراسة.

المرونة المالية، وأن المرونة المالية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي. وبناءً على ذلك، فإن اثنين من أنواع المرونة يعتبران وسيطاً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، بينما يعتبر النوعان الآخران وسيطين في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ- أنماط القيادة الحديثة:

الدراسة الأولى: توفر الدراسة الأولى إطاراً مهماً لفهم أبعاد أنماط القيادة الحديثة، وتسهم في تحديد بعد النمط التحويلي للقيادة. تم استخدامها لإثراء الدراسة من الناحية النظرية والميدانية، مما ساعد في تفكيك بعد نمط القيادة التحويلية.

الدراسة الثانية: تعتبر الدراسة الثانية مهمة في فهم موضوع البحث من خلال تناول أبعاد أنماط القيادة الحديثة، وتسهل فهم الجوانب الأساسية للموضوع وتحديد الخطوات اللازمة لتناوله.

الدراسة الثالثة: تقدم دراسة وسيلة عامر إسهامات مهمة في فهم موضوع البحث، خاصة فيما يتعلق بأبعاد أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والتبادلية التشاركية. تم استخدامها في تعميق الرؤية النظرية، وفهم مصطلحات البحث، وكذلك في بناء أسئلة الاستبيان وتحليل النتائج.

الدراسة الرابعة: ساعدت هذه الدراسة في فهم القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على فعالية الفريق حيث ساعدنا في جانب التطبيقي من ناحية اسقاطه على دور نمط من أنماط القيادة الحديثة في التأثير والفعالية.

ب- التخطيط الاستراتيجي :

الدراسة الأولى: تعطي هذه الدراسة إسهامات مهمة في فهم موضوع التخطيط الاستراتيجي بدقة خاصة في الإطار الجامعي مما أدى إلى مساعدتنا في الجانب النظري وكذا الجانب الميداني .

الدراسة الثانية: توفر الدراسة الأولى إطاراً مهماً لفهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتعتبر مهمة لفهم التخطيط الاستراتيجي تم استخدامها من أجل الاستفادة من الجانب النظري .

الدراسة الثالثة: فهم تأثير أربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) على الأداء.

الفصل الثاني

أنماط القيادة الحديثة

تمهيد

القيادة هي مفهوم قديم يمتد لآلاف السنين، حيث يجمع القائد بين الكاريزما والتأثير الشخصي. تطورت المنظمات بشكل كبير لتعتمد على قدرة قادتها على التأثير في الآخرين، ويُقال إن المنظمة الفعّالة هي التي تستطيع استغلال وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

في الزمن الحالي وداخل المنظمات الحديثة، تغير مفهوم القيادة تمامًا عن الماضي، حيث كانت تقوم على القوة وصفات الشخصية للقائد. أما الآن، فأصبحت القيادة متعلقة بالمعرفة والرؤية المستقبلية. يقول نابليون: "لا يمكن لشخص أن يقود آخرين دون توضيح المستقبل". بالإضافة، أصبحت القيادة تعتمد على الإجماع، من خلال بناء العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة مع العاملين. وكما يقول توفيق رمزي: "إذا استخدمت السلطة فأنت رئيس، ولكن إذا استخدمت نفوذك وتأثيرك فأنت قائد".

لضمان نجاح وتفوق القادة في المنظمات، يجب توفير بيئة عمل صحية تمكنهم من الابتكار والتطوير والتغيير نحو الأفضل. ينبغي عليهم العمل مع مختلف الأطراف المعنية واكتساب المهارات اللازمة للتأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

في هذا الفصل، قمنا بمناقشة أنماط القيادة الحديثة، حيث بدأنا بالتحدث عن القيادة التحويلية، بما في ذلك المفاهيم والخصائص والعناصر والأنماط والوظائف والأبعاد وغيرها. ثم بعد ذلك، تناولنا القيادة التشاركية، متحدثين عن المفهوم والأنماط والعناصر والأبعاد والخصائص، وما إلى ذلك.

1. القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية كمنعطف حيوي في الفكر الإداري، حيث حظيت بكم هائل من الدراسات والتي أظهرت نتائج إيجابية جراء تطبيق هذا المفهوم، حيث أن دور القائد وفق المنظور التقليدي يقتصر على التأثير على المرؤوسين من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة التحويلية ترتبط بالأفراد من حيث قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم وبالتالي فالقائد وفق هذا المنظور يسعى إلى توفير بيئة إيجابية من أجل بلوغ الأهداف، وعليه من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة القيادة التحويلية، ثم تعريفها، وصولاً إلى خصائص القائد التحويلي وأدواره.

1. عناصر القيادة التحويلية:

في كتابه "القيادة والأداء غير المتوقع" الذي نُشر في عام 1985، استعرض "بيرنارد باس" نظرية القيادة، حيث ناقش أفكار "بيرنز" حول القيادة التحويلية. وبشكل مفاهيمي، اقترح أن القيادة التحويلية تتألف من ثلاثة مكونات أساسية وهي: (الهاللي الشرييني الهلال، 2006)

-الكاريزما (الجاذبية).

-الاستمالة الذهنية.

-الاعتبار الفردي.

وفي عام 1990، أضاف "بيرنارد باس" عنصراً رابعاً لنظريته حول القيادة التحويلية، وأطلق عليه اسم "الدافعية الإلهامية". يعمل القادة التحويليون مع زملائهم ومرؤوسيهم لتحقيق نتائج متميزة، ويستخدمون العناصر الأربعة للقيادة التحويلية في ذلك.

في عام 1994، قام "باس" بالتعاون مع "أفاليو" بتطوير نموذج حديث للقيادة التحويلية، باستخدام استبانة متعددة العناصر. قدموا نموذجاً محدثاً للقيادة التحويلية يتألف من أربعة عناصر. يمكن التفصيل في هذه العناصر بشكل مفصل على النحو التالي:

-التأثير الكارزمي (الجانبي):

سلوك القادة التحويليين بطريقة صحيحة يجعلهم نموذجاً يحتذى به لمرؤوسيهـم، حيث يتبادل الطرفان الاحترام والثقة. ونتيجة لذلك، يقوم المرؤوسون بتقليد قاداتهم بسبب ممارستهم الأفعال الصحيحة وفق معايير أخلاقية.

-الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية).

تحقيق الأهداف المنشودة يتطلب وجود رؤية مشتركة بين المرؤوسين والقادة، حيث يقوم القائد التحويلي بتوضيح توقعاته للآخرين باستخدام طرق بسيطة، مما يعزز التفاؤل ويعكس روح الفريق في العمل.

-الاستمالة الذهنية (الإثارة الفكرية):

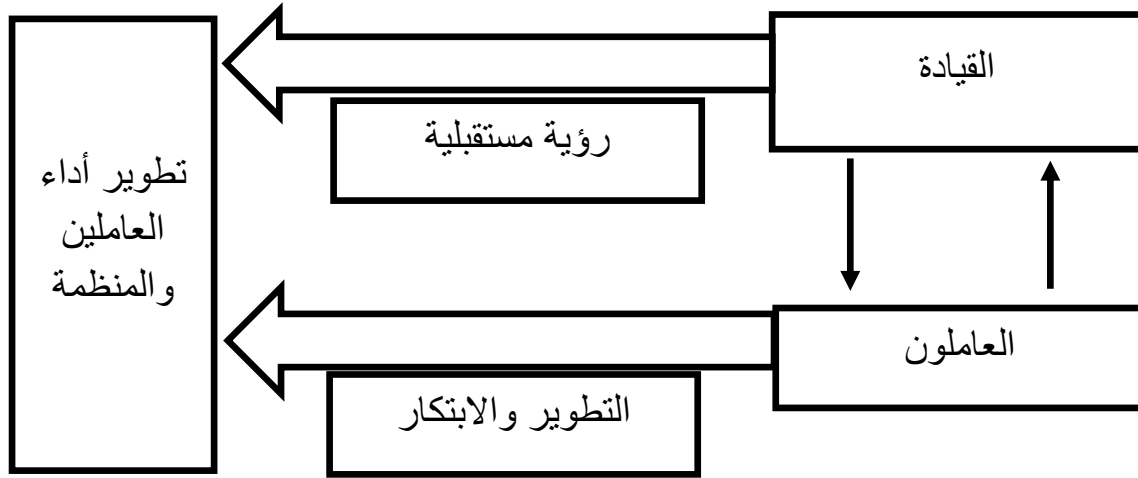
يشجع القائد المرؤوسين على التحديات ويثق في قدرتهم على إيجاد الحلول المناسبة، مما يعزز الإبداع ويحفزهم على ابتكار أفكار جديدة وتطوير طرق جديدة لحل المشكلات. وبدلاً من الانتقادات لأخطائهم، يقدّر استخدامهم لطرق جديدة تميزها عن أفكار القادة السابقة.

-الاعتبارات الفردية:

يقدم القادة بيئة داعمة حيث يستمعون إلى احتياجات المرؤوسين، بهدف تحقيق الإنجاز والتطور من خلال دورهم كمدرّبين ومستشارين، يسعون لتقديم المساعدة للمرؤوسين في تحقيق ذواتهم. وعادةً، يتم التعامل مع الاعتبارات الفردية أثناء توفر فرص جديدة للتعلم.

كما يؤكد دور القائد التحويلي على أهمية استراتيجية التقدير والاحترام للمرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم وتقدير إنجازاتهم، ومعاملة كل فرد بشكل فردي بناءً على مساهماته. يعمل القائد التحويلي على حل مشاكل الفريق وبدعمهم من خلال تطبيق نظام اتصال فعال يعزز الشعور بالتقدير والتواصل الفعال (ياسر عبد طه الشرفا، 2017).

شكل رقم (01): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: (سري إبراهيم العابد، 2014، ص 23).

2. القائد التحويلي والقائد التقليدي:

وفقا للكاتبة سهيلة عباس، 2004، يتمتع القائد التحويلي بثقة وقوة كبيرة في التأثير على مرؤوسيه، حيث يستثمر إمكانياته وإبداعاته في تحقيق التغيير نحو الأفضل وتجاوز التحديات، مستفيداً من دعم مرؤوسيه في هذه العملية.

جدول رقم (01): سلوك القائد التقليدي مقابل سلوك القائد التحويلي.

السلوك	القائد التقليدي	القائد التحويلي
التفاعل مع الوضع الراهن	الإبقاء على الوضع الراهن كما هو	الكفاح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تتنبق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
قابلية المحاكاة والمماثلة للآخرين	محاولة تقليد الآخرين دون تفكير والتوجه باتجاههم.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم.	إثارة الحماس والرغبة الملحة في تحمل المخاطر.

الخبرة	الخبرة في استخدام المتوفر من وسائل وما هو محدد من أساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة غير اعتيادية في استخدام الوسائل، مع تجاوز المؤلف في أساليب العمل.
السلوك	سلوك تقليدي	سلوك غير تقليدي
التحسس البيئي	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	العمل على تغيير الوضع الراهن من خلال الحاجة القوية للتحسس البيئي
وضوح الألفاظ	عدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية مع الوضوح في وضع الأهداف	تحديد دقيق للوسائل القيادية ذات التأثير مع وجود وضوح عال للمستقبل
القوة ومصدرها	من خلال قوة الموقع وقوة الشخصية التي مصدرها الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية قوية مصدرها الخبرة وإعجاب المرؤوسين ببطالتهم.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة مع ضرورة الإجماع في الآراء.	إشراك المرؤوسين في إحداث وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: (سهيلة عباس، 2004، ص 30-31).

3. خصائص وأدوار القائد التحويلي:

يُعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يعمل على رفع مستوى المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والتنمية الشخصية، والذي يشجع في الوقت نفسه عملية تنمية وتشكيل المجموعات. يُعتبر القائد التحويلي مصدر إلهام يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في المرؤوسين، حيث يتحدث معهم عن كيفية الأداء ويتفهمهم، ويستخدم وسائل غير تقليدية لتحفيزهم على التغيير والتطور.

وينصف القائد التحويلي بالعديد من الخصائص أهمها (السيد الهواري، 2009):

- القدرة على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإبصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها؛

- التمتع بثقة ذاتية عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل الموظفين نقلة حضارية؛

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

-التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.

-مشاركة الموظفين مشكلاتهم وتقديم الحلول المناسبة لهم؛

-القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة؛

-السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم؛

-روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوماً إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل الذي يفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته؛

التمكن من مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين.

4. وظائف ومهام القائد التحويلي:

وفقاً للكاتب عبد الله مهدي العمري، 2008، ان القائد التحويلي الناجح في مهمته يتميز بقدرات فريدة ومواهب تعكس تجاربه وتفكيره القوي، مع مهارات استثنائية تمكنه من السيطرة على الأمور بكفاءة وثقة. إن يُعتبر القائد التحويلي قائداً للتغيير، ولتحقيق مهمته بنجاح يجب عليه أداء عدة مهام، نذكرها كالتالي:

-**ادراك الحاجة الى التغيير:** يتمتع القائد التحويلي بقدرات إلهامية، ويستطيع أن يقنع المرؤوسين بأهمية التغيير في المنظمة. يتميز القائد المستقبلي برؤية مستقبلية نحو المنظمة، ولتنفيذ التغيير بنجاح، يتطلب من القائد أن يكون على دراية كاملة بكل تفاصيل المنظمة.

غالباً ما يلجأ القادة إلى استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل لمساعدة منظماتهم على قبول التغيير. تشمل هذه الوسائل قبول التنوع في الآراء وحل المشاكل من خلال استفادة من تجارب منظمات أخرى وتشجيع التفاعل والاختلاف في الآراء، بالإضافة إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمة (عبد الله مهدي العمري، 2008).

-**صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي بحاجة إلى أفكار مبتكرة تناسب استراتيجية وطموح المنظمة، وتتجسد هذه الأفكار في رؤية واضحة تصوّر صورة إيجابية لمستقبل المنظمة. أما الرسالة، فتتطوي على المفاهيم التي تتبناها المنظمة وعلاقتها ببيئتها والمجتمع.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

يتمتع القائد التحويلي برؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، ويشجع العاملين على قبول هذه الرؤية والتلازم بتحقيقها بكل الطرق والوسائل (سامة خيري، 2013).

كما ذكر "نانوس" و"بينس" أنه ولأجل إحداث التغيير في المنظمة، لا بد من إحداث ثلاثة أشياء (وارن بنيس، 2003) :

أولها: يجب أن تكون الرؤية واضحة مفهومة من طرف العاملين.

ثانيها: تقبل الرؤية الجديدة مع التزام عاطفي وفكري لها.

ثالثها: اعتبار الرؤية الجديدة نظاماً ثابتاً.

-اختيار نموذج التغيير ومسارته: يقوم القائد التحويلي باختيار النموذج الأنسب للتغيير بين النماذج المتاحة، بهدف تحقيق تحول شامل داخل المنظمة، مع الحرص على تأكيد فعالية هذا النموذج من خلال تجارب سابقة.

-تكوين الاستراتيجية الجديدة: تعتمد استراتيجية القائد التحويلي على خطة عمل مدروسة تشمل مختلف جوانب العمل على المدى الطويل، وتأخذ في اعتبارها التحديات المحتملة من السوق والبيئة التنافسية بين المنظمات.

ويرى "أحمد سيد مصطفى" أحمد سيد مصطفى، 2005: "تعتمد الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة على الأغلب خطة عمل تشمل أنشطة المنظمة على المدى البعيد، وتهدف إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل، ويتم تحديدها من خلال تنفيذ الأنشطة بطريقة متميزة في السوق، مع استخدام موارد هائلة، في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

-تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة: يعمل القائد التحويلي بجدية على غرس وترسيخ ثقافة المنظمة في نفوس العاملين، والتي غالباً ما تكون غير مكتوبة بوضوح. تحتوي ثقافة المنظمة على مجموعة متنوعة من القيم والمفاهيم والأفكار المشتركة بين العاملين، ويسعى القائد التحويلي إلى تعليمها لهم. هذه الثقافة تحدد بشكل كبير كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وطريقة إنجاز أعمالهم. وللقائد التحويلي دور كبير في حل الصراعات التي تنشأ بين قيم المنظمة وقيم العاملين.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

-إدارة المرحلة الانتقالية: يواجه القائد التحويلي تحديات عدة أثناء تنفيذ عملية التغيير، ولذلك يولي أهمية كبيرة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الأفراد، بدءاً من التخلص من الماضي وصولاً إلى تنفيذ عملية التغيير وضمن نجاحها (السيد الهواري، 2008).

تتضمن مرحلة التحول والتغيير صراعاً بين مؤيدي التغيير والمعارضين، ولذلك يدرك القائد التحويلي تحديات هذه المهمة. يبدأ القائد التحويلي بتوجيه العملية ووضع الخطط، مع تشجيع الموظفين، وفي النهاية يتم تنفيذ جدول الأعمال الخاص بعملية التغيير.

5. أبعاد القيادة التحويلية:

يُعتبر القيادة سلوكاً يؤثر فيه القائد على المتبعين بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وتتمتع القيادة التحويلية بأبعادها الخاصة تتمثل في ما يلي:

•التأثير المثالي:

جهود القائد في إقناع مرؤوسيه وتأثيره عليهم تستند إلى خبرته وقدراته العقلية، حيث يتفاعل بشكل مستمر معهم من خلال التواصل والتعاون، محاولاً إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة.

ومن بين سلوكيات القائد التحويلي التي تبين مظاهر التأثير المثالي نجد (كمال سليم دواني، 2013) :

- يعمل القائد التحويلي على إظهار معتقدات راسخة.
- الحرص التام على الثقة.
- يكن أهمية خاصة للقيم.
- يؤكد على أهمية الغرض للقرارات.
- جذاب وله القدرة على جلب الأفراد وتحقيق الغايات المشتركة.

•الحفز الإلهامي:

الحفز الإلهامي، بحسب Bass، يُصِف كسمة يتحلى بها القادة، ويربطه بالكاريزما ويعتبره فرعاً من فروع التأثير المثالي. يُعمل الحفز الإلهامي على تنشيط التخييلات وزيادة تركيز المرؤوسين، مما يمنحهم رؤية

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

أكثر وضوحاً للمستقبل. يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين بشكل خاص من خلال هذا النوع من الحفز. (كمال سليم دواني، 2013) :

-روح الفريق، ويعلمهم التحدي.

-يغرس الحماس، ويبين لهم مستقبل مشرق.

-يشجع على التحدي والوصول الى مستويات أعلى من الإنجاز.

•الاستثارة الفكرية:

القائد التحويلي يتعاون مع فريقه في حل المشاكل باستخدام أساليب إبداعية جديدة، كما يحدد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة لتحفيز الفريق على تقديم حلول مبتكرة وتنفيذها بمسؤولية عالية. يعتبر القادة التحويليون المرؤوسين مصدرًا للأفكار، ويشجعونهم على تحدي الوضع الحالي وتنفيذ التغييرات التي تعزز تقدم المنظمة. كما يوفر لهم الدعم والموارد اللازمة لتغيير طريقة تفكيرهم حيال المشاكل التنظيمية والتقنية، ويشجعونهم على تجربة مبادرات جديدة (حسين محمد المراد، 2009) .

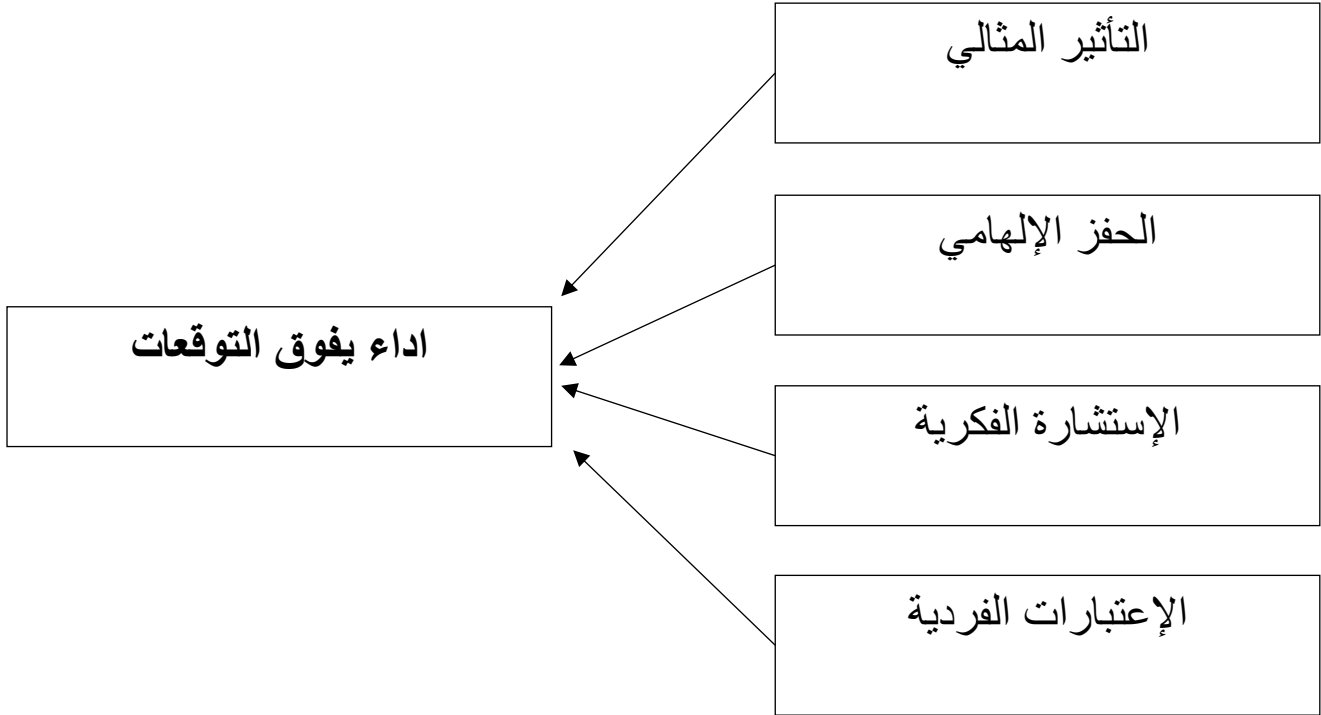
•الاعتبارات الفردية:

القائد التحويلي يتبنى سلوكًا يستند إلى مبدأ احترام الفروق الفردية عند التعامل مع مرؤوسيه، متفاعلاً مع كل فرد بطريقة تتلاءم مع طبيعته الفردية. يقدم الدعم والإرشاد والتدريب لمرؤوسيه بهدف تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويظهر مدى اهتمام القائد التحويلي بمرؤوسيه حسب "كاتلين" في ما يلي (كمال سليم دواني، 2013) :

- تشجيع وتقدير العمل.
- المعاملة المتكافئة.
- اخذه بعين الاعتبار لمقترحات المرؤوسين بجدية.
- اتخاذ إجراءات العمل والمسائل المهمة لا تتم إلا بإشراك أراء المرؤوسين.
- المرؤوسين شركاء للقادة التحويليين.

• شكل رقم(2): أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها



(المصدر: نورتوز ر ، 2001).

6. أنماط القيادة التحويلية:

النمط القيادي هو ذلك السلوك الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه قصد تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى "بيرنز" أن للقيادة التحويلية عدة أنماط تتمثل في:

- القيادة العقلانية .

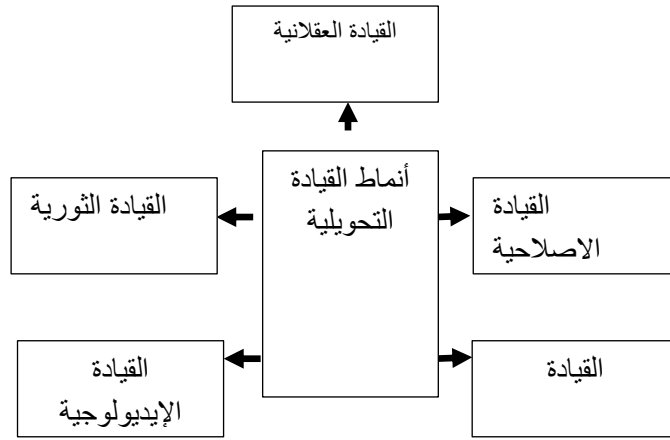
- القيادة الإصلاحية:

- القيادة الثورية:

- القيادة البطولية:

- القيادة الأيديولوجية:

شكل رقم (03): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الأنماط المذكورة أعلاه.

ويمكن التطرق لهذه الأنماط بشكل مفصل على النحو التالي (الهاللي الشربيني الهاللي، 2006):

• القيادة العقلانية:

يُستخدم مصطلح "العقلية" لوصف تبني الأفكار والقيم الشخصية، وفي حالة القائد التحويلي، يتبنى أفكارًا وقيمًا وأهدافًا تتعدى الاحتياجات الفردية. يُمكن تصنيف الأفراد الذين يتعاملون مع الأفكار والبيانات على أنهم "منظرين"، والذين يتعاملون مع الأفكار المعيارية كـ "معلمين أخلاقيين"، بينما يُعتبر الشخص الذي يتعامل مع كليهما من خلال تصور منظم "عقلانيًا". يشكل القيادة العقلانية جزءًا من أنماط القيادة التحويلية، حيث يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على تغيير الأفكار والفلسفات من خلال تقديم نظريات جديدة وتحفيز التغيير.

• القيادة الإصلاحية:

لتحقيق التغيير في الوضع الحالي، يتطلب نمط القيادة الإصلاحية مهارات استثنائية، نظرًا للحاجة الملحة إلى دعم قوي من الأتباع. عادةً ما تعكس هذه القيادة قيمًا أخلاقية، حيث يسعى الشخص الإصلاحية الحقيقي إلى تحسين المجتمع. تواجه القيادة الإصلاحية تحديات عدة، إذ يكون القادة الإصلاحيون غالبًا ما يكونون بطيئين في تحقيق التغيير اللازم نظرًا لاحترامهم للهيكلة الاجتماعي والسياسي القائم. بالإضافة إلى

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

ذلك، تعتمد العملية الإصلاحية على مزيج من الأساليب التبادلية والتحويلية، حيث تسعى القيادة الإصلاحية إلى تعديل النظام الموجود دون تحقيق تغيير جذري (كمال الدين حسن علي بابكر، 2017).

• القيادة الثورية:

تُشير مصطلح الثورة إلى تغيير جذري في النظام الاجتماعي بأسره، ورغم ندرة حدوث هذا التغيير، فإن الثورة الحقيقية تبقى نادرة الحدوث. تتطلب القيادة الثورية مجموعة من الصفات لتحقيق النجاح تتمثل في:

- تتطلب بذل جهد كبير وتخاطر لنشر الالتزام واستغلال الطاقات الكاملة لتحقيق الأهداف.
- تعمل القيادة الثورية على تلبية رغبات وحاجات وطموحات الجماهير، وتتطلب مستوى عالٍ من الصراع يتجاوز الأنماط القيادية الأخرى.
- لها دور في رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي للأتباع والقادة.

• القيادة البطولية:

(كمال الدين حسن علي بابكر، 2017) في القيادة الكاريزمية، تظهر فعالية القائد من خلال قدرته على التأثير في تابعيه ودفعهم لتقديم تضحيات من أجل إرضائه. يُعتبر القائد البطولي شخصاً حكيماً وشجاعاً، يركز على غرس هذه القيم في أفراد المنظمة. يجب أن يكون القائد مُلمّاً بكل تفاصيل المنظمة، وقادراً على حل المشكلات والتغلب عليها. ومع ذلك، في الواقع، يعمل القادة بالتعاون مع فرقهم، وينظرون إلى جهودهم على أنها محاولات تكاملية بدلاً من إنجازات فردية.

• القيادة الأيديولوجية:

المصطلح "الأيديولوجي" يشير إلى مجموعة الأفكار التي تُكوّن الأساس لنظام سياسي أو اقتصادي محدد. (اوكسفورد، 2001).

يتميز القادة الأيديولوجيون بصفات شخصية مثل الاحترام والتقدير التي تميزهم عن بقية القادة، مما يجعل التابعين يثقون في أيديولوجيتهم وينظرون إليهم كقدوة. ونتيجة لذلك، تزداد ثقة التابعين في قدرة القائد على تحقيق جميع الأهداف.

II. القيادة التشاركية:

1- ماهية القيادة التشاركية:

تُعتبر القيادة التشاركية مفهوماً يعود إلى فكرة العمل التعاوني الذي يمتد عبر تاريخ البشرية، حيث لا يمكن تحقيق النجاح والتقدم إلا من خلال تعاون الأفراد ومشاركتهم في الأعمال والمشاريع المشتركة. يعتمد هذا المفهوم على فكرة أن الإنجازات الكبيرة والتطورات الملحوظة تأتي نتيجة للجهود المشتركة والتعاون بين الأفراد. من الجدير بالذكر أن ديننا الإسلامي يحث على التعاون وتشجيع الأفراد على مشاركة الآخرين في أعمالهم، حيث يُشجع في القرآن الكريم والسنة النبوية على اتخاذ الشورى والاستشارة في القرارات والأعمال المهمة لقوله تعالى: ("وأمرهم شورى بينهم") [سورة آل عمران 159]، وقوله تعالى: ("وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون") [التوبة، 105].

الجدول رقم (02) مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية

التخطيط	التنظيم	القيادة	اتخاذ القرارات	الحوافز	الاتصال
التخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين	توضيح الأهداف للآخرين	قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرار مثالي	تقديم حوافز إيجابية وسلبية	في الاتجاهين

المصدر: (وسيلة بن عامر، 2015، ص 49).

2- أنماط القيادة التشاركية:

تعتبر القيادة التشاركية نمطاً يعتمد على مشاركة العاملين بشكل فعال في صنع القرارات داخل المنظمة. يظن العديد من الباحثين أن لكل قائد تشاركي سلوكه الخاص الذي يميزه، بما في ذلك القائد المرن والمتصلب في تفكيره.

تنقسم أساليب القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنماط فرعية، وفقاً لنوع أو مدى المشاركة، وتشمل (ادريس ثابت عبد الرحمن، 2005):

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

- القائد الاستشاري: يتمثل دوره في التشاور مع المجموعة قبل اتخاذ القرار، دون أن يلتزم بقبول آراء الجماعة أو الامتثال لها.
- القائد الإجماعي: يشجع على المناقشة الجماعية ويتخذ القرار الذي يعكس اتجاه الأغلبية من الأعضاء، مما يعني تخليه عن جزء من السلطة للمجموعة.
- القائد الديمقراطي: يتخلى عن السلطة لصالح المجموعة ويجمع الآراء ويجري عملية التصويت قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يعزز من مستوى الإنتاجية في المجموعات.

3- القائد التشاركي والقائد التقليدي:

خلال السنوات الأخيرة، اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التشاركية. تسمح هذه القيادة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وتفويضهم للقيام بذلك، كما تركز على العلاقات الإنسانية وحفظ حقوق العامل وكرامته. هذا النهج يحفز العاملين، ويزيد من عزيمتهم وأدائهم.

في الجدول التالي سلوك القائد التبادلي والتقليدي:

جدول رقم (03) سلوك القائد التشاركي والتقليدي

السلوك	القائد التقليدي	القائد التشاركي
حل المشكلات	حل المشكلات بطريقة بطيئة وتقليدية	لحل مشكلات العمل يعمل بطريقة ذكية
المساعدة، واستشارة العاملين	يتخذ القرارات بمفرده، ولا يؤمن بالإدارة بالمشاركة	استشاري، ويستمع لآراء مرؤوسيه، ويقدم لهم كل المعلومات الضرورية.
الاحترام والتقدير	لا يقدم الفرصة للعاملين لمساعدته في اتخاذ القرارات	يحترم العاملين ويقدرهم، ويمنح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بهم
الوساطة وتحمل النتائج	لا يتحمل النتائج أحيانا	يعمل كوسيط، ويتحمل جميع التبعات والنتائج
تفويض السلطة	لا يؤمن بتفويض السلطة تفويض محمود	يعطي الثقة لمرؤوسيه، ويفوض لهم سلطته، ويبحث عن الحقائق حول المشكلات، ويوسع مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.
العلاقات الإنسانية	الاهتمام بالفرد محدود، وعدم الإيمان بالفروقات الفردية.	يهتم بالعلاقات الإنسانية ويقدر قيمة العامل ويحترمه، ويؤمن بالفروقات الفردية.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

الروح المعنوية	لا يساعد العامل في تطوير مهاراته وبذلك يقتل الروح المعنوية لديه	يعمل جاهدا على رفع الروح المعنوية للعامل
الإبداع والابتكار	لا يولي أهمية لروح الإبداع والابتكار	يدعم روح الإبداع والابتكار للعاملين
الصراع	غير موفق في نبذ الخلافات والصراعات العمالية	يسعى إلى خفض الصراع في المنظمة، والحفاظ على تماسك الجماعة

المصدر: من إعداد الطالبتان.

4- أساليب القيادة التشاركية :

يُعد نمط القيادة التشاركية من الأنماط القيادية الحديثة، حيث يتبع القائد التشاركي أساليب متعددة تهتم بالعاملين وتتعاون معهم، تستمع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وتغرس فيهم حب العمل والشعور بالتقدير. كما يعمل على تنمية قدراتهم وتقديم النصح والإرشاد لهم، ومن بين أساليب القيادة الديمقراطية نجد (سامية خيري، 2013):

- قيادة عدم التدخل في هذا النوع من أساليب القيادة، لا يقوم القائد بأي عمل يُذكر، بل يكتفي بإبلاغ العاملين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يترك لهم الحرية في العمل، سواء تعاونوا فيما بينهم أم لم يتعاونوا، معتبراً ذلك شأنًا داخلياً خاصاً بهم. يغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات.
- القائد معلماً يقوم القائد بدور المعلم، حيث يعنى بتعليم العاملين مهارات الوظيفة، ويهتم بالقيم التنظيمية والسلوك المقبول داخل المؤسسة. وبذلك، يهدف عمل المدراء إلى تحقيق سلوك تعليمي من خلال تنفيذ البرامج المخططة.
- القائد مستشاراً يُعتبر المدير قائداً مستشاراً من خلال الإصغاء وتقديم النصائح للمرؤوسين، كما يقدم المساعدة في تحديد المشكلات والبحث عن حلول لها بسرعة.
- القائد قاضياً يقوم القائد بدور القاضي، حيث يحرص على تنفيذ القوانين وتسوية النزاعات المختلفة. يُبلغ المرؤوسين بالتعليمات واللوائح، فحل النزاعات يعد أمراً بالغ الأهمية يتطلب الحزم واللباقة وفرض القانون، وإنزال العقوبات عند الضرورة.
- القائد متحدثاً باسم يقوم القائد بتمثيل المرؤوسين أمام الجهات الإدارية العليا، وينقل انشغالاتهم واقتراحاتهم.

5- خصائص القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية عدة خصائص نذكرها كالتالي:

- القائد التشاركي يهدف إلى استخلاص أقصى ما يمكن تقديمه من العامل، ويتميز بالذكاء في حل مشكلات العمل.
- يستغل القائد كل فرصة بأفضل طريقة ممكنة، ويُصغي بعناية لآراء مرؤوسيه. يُعتبر مخزنًا للمعلومات ومستشارًا في الوقت نفسه، كما يؤمن بالإدارة من خلال المشاركة (أفدة الحريبي، 2008).
- يؤمن القائد التشاركي بأن العامل يستحق الكرامة والاحترام، بالإضافة إلى جميع حقوقه، ومن ثم يُمنح الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به. يهتم القائد بعرض مشاكله على مرؤوسيه، ويتخذ القرارات اللازمة لحلها.
- القائد التشاركي وسيطاً ويتحمل النتائج.
- يقوم القائد التشاركي بتفويض سلطته للمرؤوسين وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يعمل على تحليل المشكلات والحصول على الحقائق المتعلقة بها من مصادرها الأصلية (فاسم بن عائل الحربي، 2008).
- القائد التشاركي يسعى لبناء الثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية ويقدر قيمة الفرد ويحترمه، ويدرك الاختلافات الفردية بين العاملين.
- يعمل جاهداً على رفع الروح المعنوية للعاملين ويسعى لتطوير مهاراتهم.
- يشجع القائد التشاركي روح الإبداع والابتكار لدى مرؤوسيه.
- يعمل على تيسير التواصل بينه وبين مرؤوسيه في جميع المجالات.
- يعمل القائد التشاركي بجدية على بناء ثقة قوية بينه وبين مرؤوسيه، ويحترم أفكارهم، ويقدم لهم جميع الحوافز المعنوية لتعزيز أدائهم.
- يسعى القائد التشاركي لتقليل الصراعات داخل المنظمة والحفاظ على تماسك فريق العمل.
- تعمل القيادة التشاركية على تهيئة بيئة عمل صحية ومتجانسة، مما يعزز قدرات وإبداعات العاملين ويحفزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم (وسيلة عامر، 2015).

6- أبعاد القيادة التشاركية:

يقوم مبدأ القيادة التشاركية على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، بدون الاحتكار، بهدف تحفيزهم وتعزيز أدائهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، وسنقوم من خلال ذلك التطرق لأهم الأبعاد للقيادة التشاركية على النحو التالي:

التحفيز: تعمل الحوافز في إطار القيادة التشاركية على تعزيز كفاءة العمل وتحفيز العاملين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وأهداف مؤسستهم، من خلال:

توفير المعلومات الضرورية للعاملين، مما يشجعهم على المشاركة الفعالة في تقديم الأفكار والاقتراحات التي تعود بالنفع على المؤسسة.

إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ووضع استراتيجيتها، مع بناء علاقات صداقة قوية ومتينة بينهم. تقديم الدعم اللازم للمرؤوسين في مراحل التخطيط وتنفيذ البرامج، وتكريمهم بشهادات تقدير تعبر عن الاعتراف بجهودهم وتفانيهم في تحقيق أداء متميز.

العمل بروح الفريق، وتقديم الدعم الكامل للمرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتخطيهم لمختلف العقبات وذلك عن طريق الحوار والتعاون والمشاركة (قاسم بن عائل الحربي، 2008).

التفويض: يعزز القائد التشاركي مبدأ المشاركة الواسعة للمرؤوسين من خلال نقل صلاحيات اتخاذ القرارات إليهم، بهدف تطبيق مفهوم اللامركزية ومنح فرصة لذوي الخبرة للاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في إيجاد حلول للتحديات المتنوعة. يهدف ذلك إلى تحفيز المرؤوسين لتحمل مسؤولياتهم وتحقيق أداء متميز.

الاتصال الإداري: يعتبر الاتصال القلب النابض لعملية الإدارة، حيث يسعى القائد التشاركي من خلاله لتوفير فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، وحيث أن العملية الاتصالية تتميز بـ:

- يقوم القائد التشاركي بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية بين العاملين، ويبني أنظمة اتصال فعالة تُمكن من نقل المعلومات ومناقشة المشكلات التي يواجهونها.

- يستثمر القائد في طاقات العاملين، ويوجه كل جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

- يُؤكد القائد التشاركي على أهمية العلاقات الإنسانية، ويظهر قيمة كل فرد داخل المؤسسة.

العلاقات الإنسانية: تعمل القيادة التشاركية على إنشاء جو نفسي إيجابي يُحفز العاملين ويمنحهم الدافعية لتقديم أقصى جهد ممكن وتحقيق أداء متميز. كما تسعى القيادة التشاركية إلى توفيق بين احتياجات وتطلعات العاملين ومصالح المؤسسة، ويتعامل القائد مع مرؤوسيه بكل احترام وتقدير، ومن خلال هذا البعد يمكن للقيادة التشاركية تحقيق ما يلي:

- - تسعى القيادة التشاركية إلى تطوير جو ديمقراطي في المؤسسة، يُمكن العاملين من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- تعمل على تعزيز التعاون بين جماعات العمل وتعزيز روح الترابط الإنساني، مما يسهم في تقليل حدة الصراعات العمالية.
- يعمل القائد التشاركي على زيادة دافعية العاملين وتعزيز تعلقهم بعملهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار لهم وللمؤسسة.
- تُساعد القيادة التشاركية العاملين على استثمار طاقاتهم من خلال التفكير الإبداعي والمشاركة في إيجاد حلول للتحديات المتعددة.
- تعزز القيادة التشاركية شعور العاملين بقيمتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم وانتمائهم لها.
- تحفز العاملين وترفع من معنوياتهم بهدف زيادة الإنتاجية، وتعمل على تحديد وحل المشكلات التي يواجهونها في العمل (قاسم بن عائل الحربي، 2008).

المشاركة: يعتبر مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات أمراً ذا أهمية بالغة، حيث تقوم ثقافة المؤسسة على التعاون المستمر وتفويض المهام والمسؤوليات. وتؤكد المؤسسة على أهمية الاتصال البناء بين جميع أفرادها، وقد تنعكس المشاركة على الدور القيادي المزاي التالية:

- تشمل إشراك المرؤوسين في صنع القرارات إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحات لحل بعض التحديات التي تواجه العمل.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

- يترتب عن هذا التفاعل تفويض السلطة وتحمل المرؤوسين مسؤولية تنفيذ القرارات التي يساهمون في اتخاذها.

7- أهداف القيادة التشاركية: تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق الأهداف التالية:

تهدف القيادة التشاركية إلى تنمية القادة الإداريين من ذوي الوظائف الدنيا، وتعزيز إدراكهم بأهمية دورهم في الهيكل التنظيمي. تتيح هذه النهج للمرؤوسين فرصة التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم في المسائل الهامة، مما يعزز التواصل بينهم وبين الإدارة ويعزز من معنوياتهم. وتسهم المشاركة في تحسين عملية اتخاذ القرارات، حيث تعزز جودة القرار وتستفيد من خبرات وتجارب أعضاء الفريق، وتقلل من المعارضة للقرارات وتزيل العقبات التي قد تعترض تنفيذها. (القيسي هناع محمود، 2010).

- تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة وضمان تطبيقها، بهدف تحقيق مخرجات ذات جودة ممتازة.
- تعزيز الارتباطات بين إدارة المنظمة والبيئة الخارجية، مما يسهم في تحديد العوامل التي قد تؤثر سلباً على الأداء، وتقديم حلول فعّالة للتغلب عليها وتطوير الأداء.
- التطلع إلى المستقبل وتكييف المنظمة مع التحولات القادمة، مع المحافظة على قيمها ومبادئها الأساسية. (سامي عواد الشمري، 2018).

8- الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية: هناك ثلاث أصناف تعيق القيادة التشاركية، وهي :

• **معوقات مؤسسية:** تنبع القيم من الثقافة المؤسسية، وتتجلى في نظام الأخلاقيات والمبادئ التوجيهية التي تسود المؤسسة، وتعكس تأثيرها على المناخ العام للمؤسسة. وبينما يعتبر البعض هذه القيم مسببة للمشاكل، يتعين علينا تهيئة بيئة مؤسسية مفتوحة تدعم الحوار، وتعمل على تغيير تلك الثقافات السائدة وتعويضها بثقافات إيجابية تعزز الإدارة التشاركية.

• **معوقات نابعة من المدراء أنفسهم:** تتبع هذه الظاهرة من الرغبة الطبيعية للمدراء في الحفاظ على السلطة والمسؤولية. في كثير من الحالات، يشعر المدراء بالقلق إزاء فكرة تفويض المسؤوليات والصلاحيات للمرؤوسين، وهذه الاعتبارات تؤثر سلباً على أداء الموظفين ومشاركتهم.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

• **معيقات نابغة من العاملين:** غالبًا ما يشعر الموظفون بأنهم مقيدون بمهامهم فقط، دون أي تفاعل آخر، ويعتبرون منحهم صلاحيات ومسؤوليات جديدة عبئًا ثقیلاً يثقل كاهلهم. وبالطبع، يعتبر هذا الاعتقاد عائقًا أمام تطبيق النمط التشاركي، كما أنه هناك معيقات للقيادة التشاركية:

- يعتقد المرؤوسون أنه ينبغي لهم أن يشاركوا في صنع كل القرارات.
- قد يظن القائد في بعض الأحيان أنه يفتقد إلى المهارة والخبرة والثقة.
- إذا كان المرؤوسون يفتقدون إلى المهارة والخبرة الضروريين، فقد تتأثر جودة القرارات سلبيًا.
- قد يؤدي العمل الجماعي في بعض الحالات إلى تقليل الشعور بالمسؤولية الفردية.
- تتطلب القيادة التشاركية وجود قائد ماهر يمنع الإحباط والشعور بالفشل بين العاملين.

09- القيادة الإدارية في ضوء الفكر التنظيري (الكلاسيكي): اهتم العديد من الباحثين والعلماء بدراسة موضوع القيادة، وقد تطورت هذه الدراسات والأبحاث عبر التاريخ لتشكل تراثًا ثريًا من النظريات والمدارس التي تسعى لتفسير سلوك القائد وظاهرة القيادة. وعلى الرغم من هذا التراث الكبير، إلا أن هذه الدراسات لا تزال غير كافية لفهم القيادة بشكل كامل والتحاكي لتجلياتها المتجددة باستمرار. لذا، يظل موضوع القيادة حيويًا ومستمرًا في الاهتمام والبحث. وعند النظر إلى مداخل القيادة، نجد أن المدخل التقليدي يركز بشكل أساسي على الشخصية القائدة ويغفل بعض جوانب القيادة الموقفية. أما القيادة الحديثة، فتركز بشكل أكبر على العوامل الموقفية وتشمل جوانب من القيادة القائمة على المرؤوسين، مع استيعاب المداخل الحديثة والمعاصرة في دراستها، وبذلك فإن المداخل الأساسية للقيادة تتمثل في ما يلي:

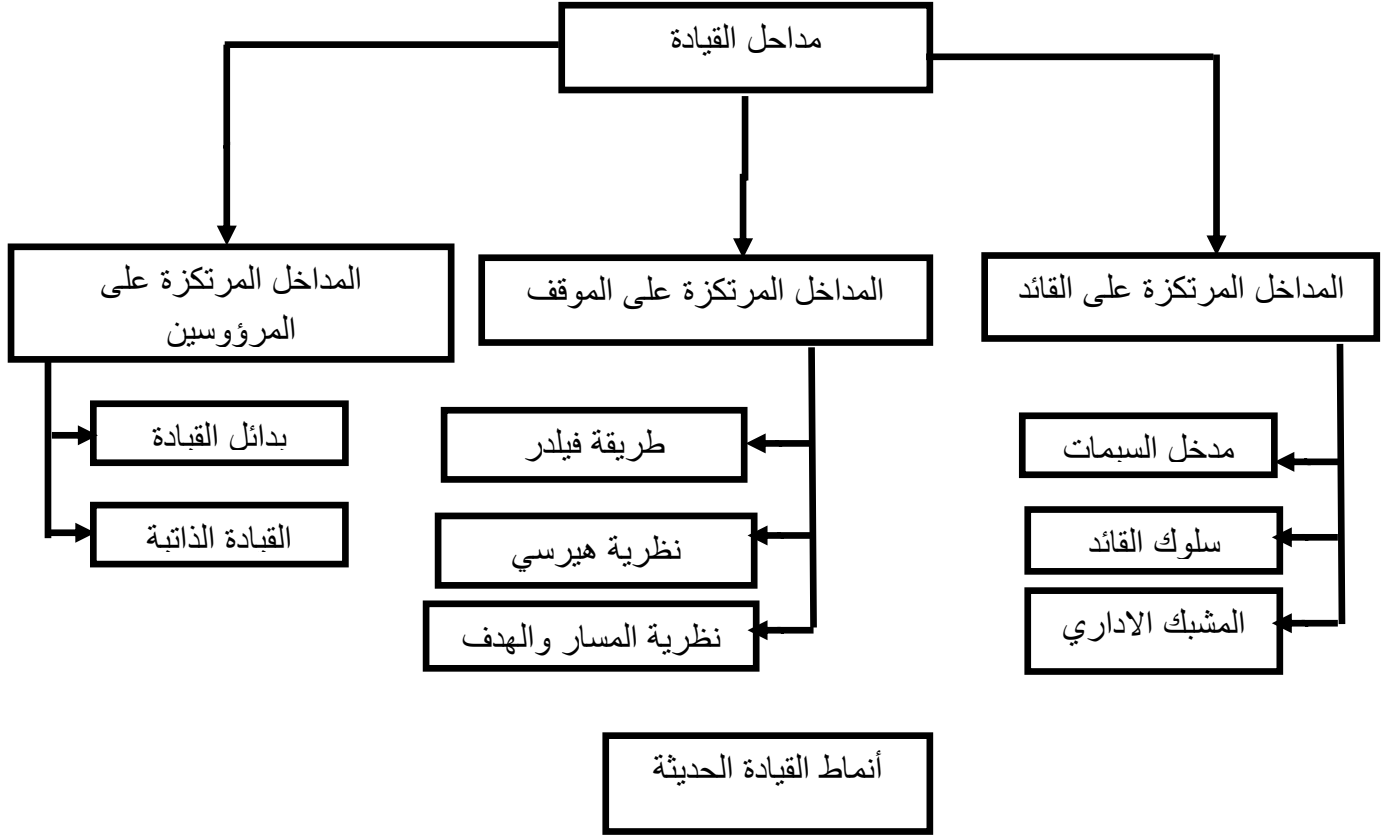
- المداخل المرتكزة على القائد.

- المداخل المرتكزة على المرؤوس.

- المداخل المرتكزة على الموقف.

- المداخل الحديثة المعاصرة.

شكل رقم(04): مداخل القيادة



المصدر: (نجم عبود نجم، 2015، ص70).

10- المداخل الحديثة والمعاصرة للقيادة:

ساهمت اتجارب والدراسات الإدارية في تطوير الفكر الإداري بشكل كبير، ومن بين المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين بشكل خاص هي موضوع القيادة. فالقيادة لا تزال محوراً للاهتمام والبحث في الحقل الإداري، وتطورت بشكل مستمر عبر الزمن. وفي هذا السياق، سنسعى لاستكشاف مختلف جوانب التطور الحديث للقيادة، من خلال استعراض أهم المداخل الحديثة والمعاصرة.

-**القيادة التحويلية:** ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون في عام 1973، ولكن كانت تعتبر كمصطلح نظري في القيادة حقيقية على يد عالم السياسة والتاريخ جيمس ماكريجور بيرنز في عام 1978 من خلال كتابه الشهير "القيادة". في هذا الكتاب، قدم بيرنز شرحاً معمقاً لمفهوم القيادة وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة المعتمدة منذ فترة طويلة. تركزت نظرية بيرنز في القيادة التحويلية على كيفية

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

تحويل المنظمات وتجديدها لتصبح أكثر حيوية وإنتاجية. كما ركز بيرنز على أهمية وجود قيادة إبداعية تؤثر بشكل عميق وتختلف عن القيادة التقليدية. تسعى هذه القيادة لإحداث التغيير في العالم، وتعتبر عملية تسعى كل من القائد وأتباعه من خلالها للرفع من مستوى الأخلاقية والدافعية. تركز القيادة التحويلية أيضاً على تعزيز القيم المشتركة للقائد والمرؤوسين، وتلبية احتياجات الأفراد، وتحفيزهم للتفكير بعيداً عن مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة (هدى حسن يحي العلفي ، 2014).

لقد استمرت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتابه "القيادة" في أن تكون موضوعاً للدراسة والاختبار والتطوير على مدى عقدين من الزمن من قبل العديد من الباحثين. تم تحديث هذه النظرية بواسطة باس وأفليو، اللذان قاما بتطوير أداة استبيان للقيادة متعددة العناصر، بهدف دراسة تأثير القادة على حياة المنظمات. (كمال الدين حسن علي بابكر، 2010-1993).

- القيادة التبادلية: كل من (بيرنز) و (باس) قاما بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات حول نمط القيادة التبادلية. وقد وصلوا إلى أن القيادة التبادلية هي المبادرات التي يتخذها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين. يقوم القائد في هذا النمط بإثابة أو معاقبة المرؤوسين بناءً على تحقيق ما طلب منهم. تعتمد هذه النظرية على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يكلف القائد مرؤوسيه بإنجاز أعمال، ثم يثيبهم أو يعاقبهم وفقاً لأدائهم. عبر العالم (كهرنت) عن فكرة التبادل بين القائد ومرؤوسيه من خلال مقولة القائد لمرؤوسيه "دعني أعرف ما تريد، وسوف أنجزه لك إذا قمت بإشباع حاجتي في المقابل" (حسين محمد المراد، 2009).

نظرية القيادة التبادلية تستند أيضاً على مفهوم التبادل الاجتماعي، حيث توضح هذه النظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين. في هذا السياق، يقوم القائد بتقييم إجراءات ودوافع المرؤوسين ويقدم لهم الإغراءات المادية وغير المادية بناءً على قدراتهم ودوافعهم للتعاون في المهام غير المهيكلية. وفقاً لهذه النظرية، تُعتبر القيادة مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي، حيث يمتلك كل من القائد والمرؤوس نفوذاً.

- القيادة الكارزمية: تُعرف الكاريزما بأنها الشخصية الجاذبة التي تلفت انتباه وتأثير الآخرين، وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف بطريقة ملهمة وسهلة. وتعتبر التاريخ البشري مليئاً بشخصيات كاريزمية، وكذلك التراث الإداري حيث برزت تلك الشخصيات بابتكاراتها وإبداعاتها. رغم أن مفهوم الكاريزما قدمه ماكس فيبر في القرن التاسع عشر، إلا أنه يظل موضوعاً مستمراً يطرح بانتظام، خاصة مع تغيرات وتطورات التكنولوجيا مثل ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية، مما أدى إلى ظهور نمط جديد للأعمال عن بُعد مثل "تيليوركس".

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

ورغم وجود نمطين رئيسيين للقيادة الكاريزميين، إلا أن هذا المفهوم لا يزال يُعاد استحضاره باستمرار، وهما (نجم عبود نجم، 2011):

أولاً: الكارزما ذو الرؤية: تعتبر الرؤية المشتركة أساس تكوين القيادة الكاريزمية، حيث يكون القائد الكاريزمي الأكثر قدرة على التعبير عن تلك الرؤية والعمل على تحقيقها.

ثانياً: الكارزما المستندة على الأزمة: المتطلب الأساسي للكاريزما في هذه الحالة هو القدرة على التصدي للأزمات التي تؤثر على المنظمة، واستخدام أساليب غير تقليدية حتى في ظل عدم كفاية الموارد والطرق المتاحة في المنظمة.

والجدول الموالي يبين الفروق الجوهرية بين القائد الكاريزمي والقائد التقليدي.

جدول رقم (04) الفروق الجوهرية بين القائد الكاريزمي و التقليدي التقليدي

وجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
الوضع الراهن	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره.	يوافق على الوضع الراهن ويعمل على بقاءه واستمراره.
الهدف المستقبلي	يمثل رؤية مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن.	لا يختلف الهدف المستقبلي مع الوضع الراهن.
حسب التابعين	* رؤيته المثالية تجعله جديراً بحبهم واحترامهم له، ومثلاً أعلى يحتذى به. * متساو مع التابعين. * معلم وموجه لتابعيه.	* قد يكون محبوباً وقد يكون لا. * متفوق و متميز عن الآخرين * يخشاه التابعين.
الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير من المخاطر الشخصية.	ثقة التابعين في القائد ضعيفة لاعتقادهم أنه ممثل الإدارة يستخدم لتحقيق أهدافها.
الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف.	تتوافر لديه الخبرة في استخدام الوسائل والأدوات التقليدية لتحديد أهداف النظام الحالي.
السلوكيات	مبتكرة تجعله مثلاً أعلى لتابعيه.	تقليدية يعمل ضمن المعايير الموضوعية
الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.	قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.

الفصل الثاني أنماط القيادة الحديثة

الإقناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.
القوة	قوة شخصية تعتمد على الخبرة والاحترام بالبطل الفذ الوحيد.	القوة الوظيفية بجانب العرف والتقاليد.

المصدر: (علي المبيض، 2005).

-القيادة القائمة على الفريق:

استخدام أسلوب الفرق يُعتبر الأكثر انتشارًا في بيئة العمل، نظرًا لتعقيد الأنشطة والمهام في المنظمات، وتداخل الاختصاصات المتعددة فيها، مما يجعله الخيار المثلى للتعامل مع هذه التحديات. يُظهر أسلوب الفرق فعالية خاصة في المنظمات التي تعتمد على عمليات التعلم، حيث يُسهم في تبادل المعرفة بين الفرق وتحسين أدائها. أكدت الدراسات الحديثة أن روح الفريق المتماسكة تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تعزز الأداء المتميز في الشركات. يُسهم هذا النهج أيضًا في تطوير قدرات القادة في التعامل مع الفرق وتعزيز مهاراتهم القيادية. لا بد من اعتبار القيادة القائمة على الفرق من منظورين أساسيين (نجم عبود نجم، 2015):

أولاً: من خلال تحول المنظمة نحو العمل الجماعي القائم على روح الفريق، تصبح المسؤولية الأساسية هي تطبيق برنامج تدريبي يركز على تعزيز مهارات العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق، مما يجعل الفريق الأساس لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

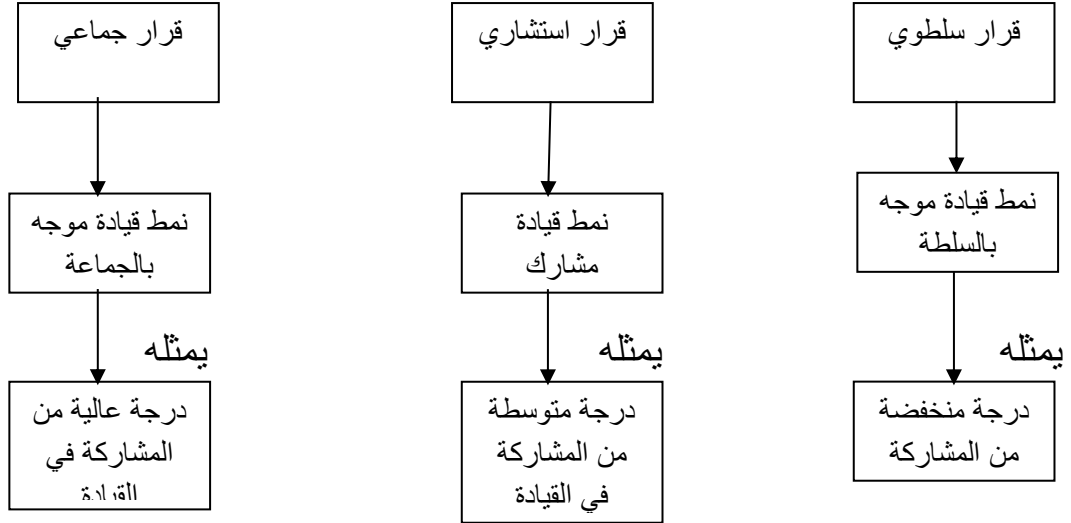
ثانيًا: يكمن دور الفرق في الاعتماد على القائد الفعال، الذي يمتلك القدرة على التأثير في الفريق وتحفيز أعضائه على الأداء المتميز. يكتسب هذا الدور أهمية متزايدة في الفرق الافتراضية، حيث يعمل أعضاء الفريق في مناطق جغرافية مختلفة، ويشتركون في مهام مشتركة توجههم قيم وأهداف مشتركة. وأشار أحمد ماهر إلى رؤى حديثة نذكر منها:

-القيادة بالمشاركة: في عقد الثلاثينات من القرن الماضي، ازداد التركيز على الإدارة الديمقراطية والتشاركية كوسيلة حديثة لبناء المنظمات الذكية والمتعلمة. أصبح من المعتاد استشارة المديرين مع الأفراد الذين سينفذون القرارات قبل اتخاذها، إلا أن قلة قليلة منهم كانت تسعى إلى تبني الصوت الديمقراطي أو تحقيق الاتفاق بالإجماع في النقاش مع جميع المعنيين الذين يتأثرون بالقرارات. تتأسس فلسفة القيادة بالمشاركة على إشراك القائد لمروسيه في عملية اتخاذ القرارات. سنتناول الآن أبرز النظريات التي تناولت هذا الموضوع (سحيمي فائزة، 2016).

- نظرية القائد المشارك:

قدم هذه النظرية كل من فروم Vroom وزميله جاجو Jago، حيث طرحت هذه النظرية ثلاثة أنماط قيادية تتخذ ثلاث أنواع من القرارات، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (05) نظرية فروم - جاجو للقائد المشارك



المصدر: (أحمد ماهر، 2003، ص279).

وفقاً لهذه النظرية، يُصدر القرار الجماعي من خلال نمط قيادي يُوجهه الجماعة، ويمثل هذا النمط أقصى درجات المشاركة في القيادة. حدد فروم وجاجو الظروف التي يُناسب فيها نمط القيادة بالمشاركة ونمط القيادة الموجهة بالجماعة على النحو التالي:

1. عندما لا تتوفر معلومات كافية حول المشكلة المتعلقة باتخاذ القرار.
2. في حالة عدم وضوح المشكلة، يحتاج القائد إلى دعم ومساعدة.
3. عندما يكون قبول المرؤوسين للقرار الذي يتخذه القائد ضرورياً لتنفيذه.
4. عندما يكون هناك وقت كافٍ للقائد ليقوم بإشراك المرؤوسين والاستماع إلى آرائهم.

أما المواقف التي يتلاءم معها نمط القيادة الموجهة بالسلطة فهي:

1. عندما يتمتع القائد بالخبرة الكافية الشخصية التي تؤهله لحل المشكلة واتخاذ القرار.
2. عندما يثق القائد في قدراته الشخصية على حل المشكلة بمفرده دون الحاجة للمساعدة من الآخرين.
3. في حالة تجاهل القائد لاستعداد مرؤوسيه التام لتقبل وتنفيذ القرارات التي يتخذها.
4. عندما يكون الوقت محدوداً ولا يُتاح للقائد أي فرصة للاستشارة مع المرؤوسين.

-القيادة في بيئة العمل الجديدة :

في كتابهم "الإدارة والأعمال"، أشار طاهر محسن منصور وصالح مهدي محسن العامري إلى التطورات الحديثة في مجال القيادة، ومنها القيادة في بيئة العمل الجديدة. فقد أدى التقدم الهائل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات إلى تغيير مفهوم القيادة. بفضل التجارة الإلكترونية وتطور تكنولوجيا الاتصال والإعلام، شهدت أماكن العمل تحولاً جذرياً، مما أثر على مصالح وتوقعات المرؤوسين، وخلق تنوعاً هائلاً. كل هذه العوامل دفعت إلى إعادة النظر في الممارسات القيادية وتوجيهها بشكل جديد (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2008).

أ-المستوى 5 للقيادة: يتمثل فكر هذا المنظور في الدراسات التي أجراها جيم كولن وآخرون، حيث استكشفوا إمكانية تحول الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة. يرى الباحثون أن المستوى الخامس للقيادة يعد الأعلى في هرم قدرات المدراء.

ب- القيادة الخدمائية (الداعمة) :

ترى منظور القيادة الخدمية الداعمة أن تقدم الخدمات وتطورها يتوقفان على أداء المرؤوسين، الذين ينبغي لهم القيام بمهامهم بأفضل الطرق عندما يتاح لهم الفرصة لذلك، وتنطلق القيادة الداعمة في عملها من مستويين هما:

-المستوى الأول: تحقيق احتياجات المرؤوسين وتحقيق أهدافهم يسهم في تحقيق رسالة المنظمة.

- المستوى الثاني: تعزيز معاني الأفكار والقوة والمعرفة والإنجاز عبر تعزيز التعاون وتبادل السلطة، وتحفيز العمال على توليد الأفكار.

خلاصة الفصل

يُولي العديد من الباحثين اهتمامًا بموضوع القيادة نظرًا لدورها الحيوي في تطوير ونمو واستقرار المنظمات. تطورت مفاهيم القيادة في العصر الحديث، حيث لم تعد تُعتبر القيادة كميزة شخصية لشخص قوي أو عظيم، بل كقيادة تعليمية واجتماعية تعتمد على الخصائص الاجتماعية. في المنظمات الحديثة، يتمتع المرؤوسون بمستوى عالٍ من المعرفة والتدريب، مما يتطلب وجود قيادة اجتماعية متعلمة ومرنة قادرة على التأثير عليهم.

يشعر الكثير من القادة بالقلق أثناء إعدادهم لاستراتيجيات المرحلة القادمة، لأنهم يعتقدون أن نجاح استراتيجية جيدة سيضمن بقاء واستمرارية منظماتهم في بيئة العمل الحالية المعقدة والمتنافسة. في الوقت الحاضر، يتطلب محيط منظمات العصر الحالي الابتكار السريع وتحفيز العملاء نحو منتجات عالية الجودة بأسعار منافسة، مما يجعلها مضطرة لتبني استراتيجيات تضمن بقائها وازدهارها.

للتعامل مع التغيرات المتسارعة، يتطلب وجود قيادة ماهرة ومدربة تستطيع توجيه المرؤوسين نحو تحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجيات وإدخال التغييرات اللازمة. تحتاج الجامعة إلى قادة ناجحين يدركون مسؤولياتهم ويعملون مع جميع الأطراف لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيق القيمة المضافة، مع التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات كمرحلة أساسية.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

في عالم الأعمال الديناميكي اليوم، تلعب القيادة دوراً حاسماً في تحديد نجاح أي مؤسسة. فإذا كانت القيادة فعالة ومميزة ، يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح الذي تسعى اليه ، كما يصبح بإمكانها أن تتكيف مع التغييرات السريعة التي يشهدها العالم في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، فالقيادة هم الذين يوجهون الرؤية المستقبلية ، ويساهمون في إنجاح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ، وأنماط القيادة الحديثة ضرورية جداً لضمان فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف التنظيمية لها تأثير إيجابي على المؤسسة ومجتمعها ، ويسعى من خلالها القائد الفعال المتميز الى احداث تغير وتطوير في أداء الموظفين ، وفي هذا الفصل سنقف عند التخطيط الاستراتيجي ونبين مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي وماهية التخطيط الاستراتيجي.

1. التخطيط الاستراتيجي:

1- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية :

- الاختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور السائد من جهة.
- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة الحديثة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة من جهة أخرى.
- قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات من قبل الإدارة العامة للمنظمات، وهذا يعني حسن استخدامها لمشاريع ذات الجودة الاقتصادية والاجتماعية (مدوكي مصطفى، 2013-2014).
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي؛ يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.

2- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

1-2 **مرحلة التفكير الاستراتيجي:** وهي المرحلة التي تقوم بها الإدارة العليا والفريق الاستراتيجي بالتفكير في سبب وجود المنظمة، ومدى تحقيقهم لأهدافها الرئيسية، وفيما يريدون الوصول إليه من خلال وضع الخطة الاستراتيجية ومدى تهيئة المنظمة لإعداد الخطة الاستراتيجية، ودرجة معرفتهم بالتخطيط والممارسات السابقة في هذا المجال (بشرى سالم الصمادي، 2015).

2-2 **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:**

وهي المرحلة التي تتعلق بتجميع البيانات الضرورية، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

3-2 **مرحلة تصميم الخطة الاستراتيجية:** وهي عبارة عن مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية، وتحديد

مكوناتها من الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية والأهداف الرئيسية التفصيلية وسياساتها.

الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي

وتعتبر الاستراتيجية نتاجاً لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها، إن لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة، وتؤكد التعريفات التقليدية للاستراتيجية على أن الاستراتيجية المنظمة هي نتاج عملية التخطيط الرشيد، وتشمل العناصر الرئيسية في عملية الإدارة الاستراتيجية تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وتحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات الخارجية المحتملة، فضلاً عن تبني هيكل تنظيمية، ونظم رقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة.

إنّ دنيا الأعمال في القرن الحالي ليست هي نفسها دنيا الأعمال في الماضي، وبالتالي فإنّ التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المؤسسات، بل هو ضرورة حتمية، فلقد شهد عقد التسعينيات إعادة هيكلة جوهرية في مؤسسات الأعمال لتحسين قدرتها على المنافسة؛ للتعامل مع التغيرات التي طرأت على العملاء واحتياجاتهم، وكذلك التكيف مع توجهات وسياسات الحكومات، وغيرها من التغيرات التي طرأت على نسيج الحياة على مستوى العالم.، وبالتالي هناك تحديات أمام المؤسسات تجبرها على تعديل وتغيير دورها وبنيتها المؤسسية، وأطر العمل التي تحكم طريقة الإدارة (بشرى سالم الصمادي، 2015).

3- أهمية وأهداف التخطيط ومعوقاته:

3-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة والهيئات المختلفة ويمكن حصر هذه الأهمية في بعض النقاط:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس الرقابة الأداء وتقييمه.
- إنّ التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعدّ من العناصر المهمة للمنظمة.
- يعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلّق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
- أداة لتحديد المسار، ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.

الفصل الثالث _____ كتاب التخطيط الاستراتيجي

- يضمن النّجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة (بشرى سالم الصمادي، 2015).
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في الأجل.
- يساعد على تقليل المخاطرة.
- يحدّد ويوجّه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- يحدّد ويوجّه قرارات الاستثمار ومن ثمّ التّوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.
- يمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- يساعد على مراقبة التنفيذ، وتقييم النتائج بأسلوب فعال.

2-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- حسب الكاتب غنيم عثمان ، تتمثل أغراض التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:
- تغيير اتجاه المؤسسة التربوية من مدارس حكومية إلى خاصة أو لغات، أو من تعليم عام إلى فني.
 - التكيف مع التغير، وعدم التأكد البيئي.
 - زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.
 - التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.
 - توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
 - تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.
 - توفير المعلومات للإدارة العليا؛ لتتخذ قرارات أفضل.
 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
 - تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

الفصل الثالث _____ التخطيط الاستراتيجي

- تحسين الاتصالات.
- إحكام الرقابة على العمليات.
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين؛ نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة واستعدادهم للتكيف معها.
- تدريب المديرين.
- مرشد لأولويات استخدام الموارد.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

3-3 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

لقد لاحظنا أنّ التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً، فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
 - اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤليته.
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- البيئة الخارجية مضطربة، مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:
 - تغيير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية،... إلخ.
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية (العارف ناديا، 2010):

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجي لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.
- وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

□ ضعف الموارد المتاحة مثل:

- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنيّة.
- صعوبة الحصول على مواد أوليّة، ونقص في القدرات الإداريّة.

□ التّخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، وذلك للأسباب التّالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كمّ هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

□ التّغير والتبدّل السريع في البيئة :

بما أنّ الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5) سنوات فأكثر فإنّها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وإنّ التّغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

□ عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية :

بالرغم من أنّ الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية، وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أنّ الخطة هي أولاً وأخراً تعبير عن إمكانيات المنظمة الدائية، وإن استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها (فضيلة سلمان داود، 2019).

□ مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إنّ من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث

تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها، وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

□ الموارد الماليّة للمنظمة: من المعروف أنّ أيّة خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن

صياغتها فإنّها قد تصطدم بعقبة الموارد الماليّة التي يتعيّن على المخطّط التفكير بها منذ البداية؛ ذلك أنّ عدم توفّر الأموال اللاّزمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقّف وربما الفشل.

الفصل الثالث _____ كتاب التخطيط الاستراتيجي

- **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:** إنّ عدم توزيع المسؤوليات والصّلاحيات على المستويات الإداريّة المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي، والذي يعتبر إحدى أهمّ العقبات التي تعترض الخطّة الاستراتيجية.
- **انشغال المستويات الإداريّة العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** إنّ إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول، وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطورها سيشغل المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطّة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام (فضيلة سلمان داود، 2019).
- **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تقوم الخطّة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمّة، منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، بما في ذلك البيئة الداخليّة والخارجيّة، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بدّ من توفّر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطّة استراتيجية سليمة.
- **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأنّ التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهميّة التخطيط، ويقوّض من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أنّ التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكلّ الظروف، وضروريّ للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

II. مبادئ التخطيط الاستراتيجي

1- مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

- إنّ وجود التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يرتبط بمجموعة من المبادئ منها:
- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة (فضيلة سلمان داود، 2019).
 - اختبار البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
 - دراسة الاحتمالات المتاحة من أجل مواجهة التّحديات والتّقليل من التّهديدات التي تؤثر على العمل.
 - الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعليّة.
- 2- **العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي:** نظرا لأهميّة التخطيط ينبغي أن يتوفّر المناخ المناسب لهذه العمليّة، وحتّى يتحقّق ذلك يجب استعراض أهمّ العوامل التي تؤثر في التخطيط ومن هذه العوامل ما يلي:

2-1 مهارة الإداريين وطريقتهم في مباشرة وظائفهم:

وهذا يعني أنّ سلوك الإداريين ومهارتهم من العوامل الأساسية التي تؤثر في نتائج المنظمة، ويتمثل ذلك في قدرة القائد الإداري في اتخاذ القرارات لمواجهة المستقبل، ومدى إيمان الإداريين بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي في جمع الحقائق وتحليلها.

2-2 الوقت المتاح الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ الخطة:

وهذا يعني مدى توفر الوقت لوضع الخطة ومراجعتها قبل وضعها موضع التنفيذ، فكلما توفر الوقت الكافي لعملية التخطيط كلما كان ذلك كفيلا بالدراسة والتفكير الثاني الذي يساعد في التوصل إلى القرارات الرشيدة أو القريبة من درجة الرشد، إلا أنه من الملاحظ أنّ المشكلات التي تواجه المنظمة قد تكون تحتاج إلى السرعة في التغلب عليها الأمر الذي لا يتوفر معه الوقت الكافي للتخطيط لمواجهة هذه المشكلات.

2-3 أنواع المشكلات التي تواجه المنظمة:

تختلف المشكلات التي تواجه المنظمة، فمن المشكلات التي تتسم بالبساطة وخاصة فيما يتصل بالعوامل التي تتدخل فيها، ومنها المشكلات التي تتصف بتعدد العوامل المتداخلة، فالنوع الأول من المشكلات يمكن التحكم في المتغيرات المتصلة بها، أما النوع الثاني فيصعب التحكم في متغيراتها، وهذا من شأنه التأثير في التخطيط.

2-3 الظروف الاجتماعية والإنسانية:

لا يتوقف نجاح التخطيط على توفر الموارد والمهارات الفنية في الأداء، ولكنه يتوقف أكثر على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فكلما كانت العلاقات داخل المنظمة علاقات طيبة، كلما أدى ذلك إلى تعاون الجماعات في داخل المنظمة على تنفيذ الخطة وإنجازها بدقة وبسرعة.

3- مستويات التخطيط الاستراتيجي: ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

3-1 التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدّد رسالة المنظمة (المؤسسة) والأسواق التي تتعامل معها، أيضا هي العملية التي تحدّد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميّزها عن المنظمات الأخرى، وتخصيص الموارد

الفصل الثالث _____ التخطيط الاستراتيجي

اللازمة لتحقيق هذه الخصائص، فضلا عن تحقيق التّسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة وتوسعي المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في (رقية منصورى، 2015/2014).

- تحديد الخصائص التي تميّزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2-3 التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

يعني التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المنظمة أن تسهم في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمنظمة فهو يحدّد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس مثل ذلك الجامعات؛ حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها، وبالتّسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

3-3 التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتمّ التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعمليات وضع الموازنات والنظام المحاسبي، وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، وهو لا يهتمّ بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدّد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من إشراف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة (رقية منصورى، 2015/2014).

الشكل رقم (01) مخطّط توضيحي لمستويات التخطيط الاستراتيجي.

4- المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه العمليات التي تنفّذها إدارات المنظمات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتوقّف هذا التخطيط على إجابات بعض الأسئلة البسيطة مثل: ما هو نشاط المنظمة؟، وماذا سيحدث في حال تغيير خطّ الإنتاج أو طريقة العمل؟، وما هو تأثير العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والبيئية الأخرى على مختلف العمليات؟

الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي

ويتولّى المديرين مهمة صياغة وتنفيذ استراتيجيات موجهة لتحقيق الهدف الاستراتيجي على النحو الأمثل، في ظلّ الظروف البيئية والداخلية المتاحة، تلك الظروف التي قد يشوبها بعض المعوقات التي تظهر خلال عملية التخطيط أو التنفيذ، والتي نوضحها بالتفصيل من خلال ما يلي:

1-4 قلة التركيز: المقصود بقلة التركيز عدم امتلاك القائد الاستراتيجي الذهن الكافي لإنشاء الخطة الفعلية وتنفيذها، وذلك يحدث نتيجة عدم قدرته على تحديد الرؤى والمهام المطلوبة، ويستغرق وقتاً طويلاً في محاولة فهم ذلك، وعندما يصل إلى نتيجة يكون قد أرهاق عقلياً، واستنزفت طاقته.

2-4 نقص الموارد: من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي، نقص الموارد، والذي يشير إلى عدم وجود الموارد الكافية التي تمكن من الوصول إلى خطة عملية، وهو ما يؤدي إلى عدم اكتمال الخطة الاستراتيجية إلى النهاية. وهذا يعني أنّ التخطيط الاستراتيجي لا ينجح في بعض الأحيان، نتيجة إنفاق المنظمة لميزانياتها بالكامل، أو لأنها لم تقم بالنوع الصحيح من التخصيص ومواءمة الموارد العملية شاملة.

3-4 نقص المعرفة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى الكثير من المعرفة والتدريب والخبرة، وهي مهارات يجب أن تتوفر في جميع المخططين الاستراتيجيين، وفي حال عدم توفرها فلن يتمكنوا من إعداد خطط استراتيجية، ومن ثمّ لن تتحقق النتائج المرجوة، فضلاً عن الخسائر المالية الضخمة التي ستتكبدها المنظمة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تدريب المديرين على وضع خطط استراتيجية، ولذلك ترشح الالتحاق بالدورة التدريبية المعتمدة والتي تقدّمها منصة "بكه" في التخطيط الاستراتيجي؛ إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية.

4-4 عدم الترابط بين الوحدات: في حال عدم تنسيق وحدات الأعمال على مختلف المستويات، وهي المستوى المؤسسي ومستوى الأعمال والمستوى الوظيفي فسوف يؤدي ذلك إلى خلق المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال.

5-4 الخلط في فهم المصطلحات: الكثير من المديرين يخلطون بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، أي أنهم يركّزون على الأرقام المالية فقط، وهو ما يؤدي إلى جعل التخطيط مجرد مسألة تحديد أهداف وميزانيات مالية في المستقبل، وليس إجراء مناقشة ديناميّة حول القضايا الاستراتيجية الأكبر التي يمكن أن تؤثر على المنظمة في المستقبل.

الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي

6-4 عدم المتابعة: من أبرز مشكلات التخطيط الاستراتيجي، عدم المتابعة لضمان تنفيذ الخطة الفعلية، على الرغم من اكتمالها، وهو ما يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي في النهاية.

7-4 عدم المرونة: تصبح الخطط الاستراتيجية غير مجدية في حال تغير الظروف، فربما كانت خطة رائعة في وقت إنشائها، لكن تغير الظروف والعوامل الخارجية جعلها غير ملائمة أو قديمة، وللتغلب على هذا التحدي: لا بد أن يتبنى المخططون الاستراتيجيون آلية لمراجعة الخطة وتكييفها مع تغير الظروف.

8-4 عدم الدعم من فريق القيادة: لن تتجح الخطط الاستراتيجية إذا لم يجد المخططون الاستراتيجيون الدعم الكافي من فريق القيادة بالمنظمة، ويتمثل هذا الدعم في توفير الموارد، ودعم العملية والمشاركة فيها، وإذا قدم فريق القيادة الدعم المطلوب وقتها سيفهم كل فرد في المنظمة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وهو ما سيؤدي إلى نجاحه في النهاية.

9-4 صعوبة الخطة: من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي صعوبة الخطة الموضوعية؛ هذه الصعوبة التي تجعل من تنفيذ الخطة أمرًا لا يمكن تحقيقه، وبالتالي تزيد من احتمالية الفشل، وفي أغلب الأحيان تكون أفضل خطة استراتيجية هي الأبسط لأنها تسهل من تنفيذ العملية، ولذلك يفضل تطوير خطط استراتيجية واقعية

10-4 عدم علاج المشكلة الحالية: لا شك أنّ الخطط الاستراتيجية التي تنظر إلى المستقبل أمر رائع، ولكن في بعض الأحيان يكون الحاضر هو القضية الأكثر إلحاحًا. لذلك، لن تصبح الخطة الاستراتيجية ذات جدوى إذا خلت من توثيق نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة في الوقت الحالي. والعقبات التي تعيق إنتاجية وكفاءة نظامها.

11-4 عدم المساءلة: يعدّ غياب المساءلة من أكثر المشكلات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي خاصة خلال تنفيذها، فعدم محاسبة فريق التنفيذ بالكامل يؤدي إلى عدم الالتزام بكافة المهام المطلوبة. وتشير المساءلة أيضًا إلى نوع خاص من المسؤولية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي، فيجب أن يفهم المخططون الاستراتيجيون ما هو مطلوب بالفعل في العمل لضمان تحديد جداول زمنية واقعية، وتوجيه الموارد الكافية إلى مبادرة استراتيجية الضمان تحقيقها.

12-4 زيادة التركيز على التنفيذ: من العقبات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي، زيادة التركيز على التنفيذ دون بقية مراحل هذه العملية، فعلى الرغم من أهمية مرحلة التنفيذ؛ إلا أنّ المنظمة تحتاج

أيضاً إلى وضع خطة؛ تتضمن كيفية تشغيلها على مدى السنوات المقبلة، وتتضمن كذلك مقارنة بين الأداء والأهداف التي جرى تحقيقها.

13-4 عدم القدرة على تحديد الأهداف: عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف التي تبني عليها خططها الاستراتيجية يُعدّ من أبرز المشكلات التي تواجه هذه العملية، والتي تعوق تنفيذها. ولذلك، يجب أن تقوم المنظمة بتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية التي تتضمن الإمكانيات الذاتية المتوقعة لديها.

14-4 مقاومة التغيير: يهدف التخطيط الاستراتيجي في الأساس إلى تغيير عمل المنظمة إلى الأفضل، وبالتالي فإنّ مقاومة بعض عناصر المنظمة التي اعتادت على السياسات القديمة لهذا التغيير تعدّ من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي.

15-4 عدم فهم طبيعة الخطة: من المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، عدم فهم الموظفين المكلفين بتنفيذ الخطط طبيعتها وآليات تنفيذها، وهو ما يفرض على المنظمة إشراك جميع الموظفين في إعداد الخطط الاستراتيجية، فضلاً عن تدريبهم وتأهيلهم لضمان فاعلية تنفيذ الخطة.

خلاصة الفصل :

باعتبار المنظمة في تعد نظاما مفتوحا، فإنها تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تعيش فيه ، يتضح أن التغييرات في هذا المحيط لها أثر كبير على اداء المنظمة، لذا يتعين على الإدارة أن تتمكن من التكليف مع هذه التغييرات وخاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال. يعتبر التخطيط الاستراتيجي اداة أساسية في إدارة المنظمة بعد مرحلة التنظيم.. إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على توقع المستقبل والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة وذلك من خلال وضع خطط محكمة تمكنهم من تحقيق الاهداف المنشودة.

الفصل الرابع

انماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط

الاستراتيجي بالجامعة

تمهيد:

تركز دراستنا على استكشاف دور الأساليب القيادية الحديثة في تعزيز نجاح التخطيط الاستراتيجي في السياق الجامعي. يتحكم هذا الدور في العديد من الأبعاد والمؤشرات المتعددة والمتداخلة، مما يجعل من الصعب على الباحث التحكم فيها وفهم تداخلها بين بعضها البعض. يتمثل المتغير المستقل في الأساليب القيادية الحديثة، والذي يشكل مجالاً واسعاً للبحث والتحليل، في عدة أبعاد ترتبط بسلوك القيادة داخل الهيكل التنظيمي. يتضمن ذلك القيادة التحويلية، والتي تتميز بمؤثراتها مثل الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والتأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد. بالإضافة إلى ذلك، يتعلق البعد الثاني بالقيادة التشاركية، والتي تشمل مؤشرات مثل التفويض الاتصالي وتحفيز المشاركة وتعزيز العلاقات الإنسانية.

يتناول هذا البحث المتغير التابع المتمثل في التخطيط الاستراتيجي، والذي يتأثر بجملة من العوامل ويتداخل فيه العديد من المؤشرات والأبعاد. يُعتبر هذا المتغير ذو أهمية بالغة، حيث يمكن للتخطيط الاستراتيجي، عند تنفيذه بطريقة علمية صحيحة واستخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المناسبة، أن يحقق النجاح المرجو. وتتضمن أبعاد هذا المتغير الرؤية والأهداف، ولهذا السبب، يُسلط هذا الفصل الضوء على أهم الأبعاد التي اختيرت لدراسة العلاقة بينها وبين أبعاد المتغير المستقل، والمقاربة النظرية المناسبة التي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة. تتنوع وجهات النظر في زوايا مختلفة لدراسة هذا الموضوع، ويهدف هذا البحث إلى استكشافها وفهمها بشكل أفضل.

واستناداً إلى الأدبيات المتعلقة بالدراسة، ومن خلال استعراض الدراسات والنظريات التي تتناول التفاعل بين الفرد والتنظيم، وفهم استراتيجيات الفاعلين ومناوراتهم لتعزيز نجاح التخطيط الاستراتيجي وجعله عنصراً إيجابياً للجامعة، يتوافق هذا البحث مع أدبياته من خلال الاعتماد على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وزميله فريد بارغ في كتابهما "الفاعل والنسق". يتناول الكتاب دراسات ميدانية في مجال التنظيمات الحديثة والاستراتيجية منذ ستينيات القرن الماضي، حيث تسلط هذه النظرية الضوء على دور الفاعلين الاستراتيجيين في صياغة مناورات واستراتيجيات تتناسب مع ظروفهم الفريدة، وغالباً ما تتعارض مع استراتيجيات التخطيط الاعتيادية.

1. أنماط القيادة الحديثة في ظل ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالجامعة:

تتناسب أنماط القيادة التحويلية والتشاركية بشكل فعال مع أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية المستقبلية والأهداف.

1. القيادة التحويلية في ظل الرؤية المستقبلية:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يركز على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات. وفي سياق الرؤية المستقبلية، تلعب القيادة التحويلية دورًا حاسمًا في خلق وتوجيه وتحقيق هذه الرؤية وذلك كمايلي:

-إلهام الرؤية المستقبلية

- خلق رؤية جاذبة: فالقادة التحويليون لديهم القدرة على تصور مستقبل مثير وجذاب، مما يحفز الموظفين على العمل نحو تحقيقه. إن يستخدمون قدراتهم على التواصل بشكل فعال لتوضيح الرؤية وإلهام الموظفين (باز، ريجيو، 2006).

-بناء الثقة والالتزام: القادة التحويليون يبنون الثقة والالتزام من خلال النزاهة والأخلاق العالية، مما يجعل الموظفين يتقنون في القيادة ويؤمنون بالرؤية المستقبلية (نورتوز، 2016).

-تحفيز الفريق لتحقيق الرؤية:

- التحفيز الإلهامي فالقادة التحويليون يستخدمون التحفيز الإلهامي لتشجيع الفريق على تحقيق الرؤية المستقبلية. إنهم يتواصلون بوضوح ويستخدمون رموزًا وأمثلة ملموسة لربط الأهداف اليومية بالرؤية الأكبر (افوليو، يامرينو، 2013).

- التحدي والتطوير المستمر:

القادة التحويليون يشجعون الموظفين على تحدي الوضع الراهن وتبني الابتكار. إنهم يقدمون الدعم والتوجيه المستمرين، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الرؤية (يكل، 2013).

الفصل الرابع ————— ﴿﴾ أنماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

- تمكين الفريق لتحقيق الرؤية:

- التمكين الفكري : القادة التحويليون يحفزون التفكير الابتكاري والنقدي من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية. هذا يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع التحديات وتحقيق الرؤية (باز، ريجيو، 2006).
- الاعتراف والتقدير:

القادة التحويليون يدركون أهمية التقدير والاعتراف بإنجازات الموظفين. إنهم يكافئون الجهود التي تبذل في سبيل تحقيق الرؤية، مما يعزز من معنويات الفريق ودافعيته (نورتوز، 2016).

بهذه الطريقة، يوضح القادة التحويليون الرؤية المستقبلية بوضوح، يلهمون الموظفين لتحقيقها، ويعززون من قدراتهم من خلال التمكين الفكري والتحفيز المستمر. هذه الأساليب تساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية بشكل فعال ومستدام.

2. القيادة التشاركية في ظل الأهداف الاستراتيجية:

القيادة التشاركية هي نمط من القيادة يشرك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار ويعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية. هذا الأسلوب يبرز بشكل خاص عند تحديد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- إشراك الفريق في وضع الأهداف

- تحديد الأهداف المشتركة:

القادة التشاركيون يشركون أعضاء الفريق في تحديد الأهداف، مما يضمن أنها تعكس وجهات نظر مختلفة وتكون واقعية وقابلة للتحقيق. هذا الأسلوب يعزز الالتزام بالأهداف لأنها تعبر عن تطلعات الجميع (فروم، جاقو، 1988).

- التوافق والتفاهم:

من خلال عملية المشاركة، يضمن القادة التشاركيون أن الجميع يفهم الأهداف بوضوح ويشعر بالتوافق معها، مما يقلل من احتمالات سوء الفهم ويعزز التعاون (بكل، 2013).

- تعزيز الالتزام والتحفيز:

- الشعور بالملكية:

الفصل الرابع ————— ﴿﴾ أنماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

عندما يشارك الأعضاء في وضع الأهداف، يشعرون بملكية هذه الأهداف ويكونون أكثر حماسًا لتحقيقها. هذه الملكية تعزز من الدافعية الداخلية وتدفع الأفراد للعمل بجدية أكبر (روبين، جوج، 2018).

- تحفيز الأداء الجماعي:

القادة التشاركيون يستخدمون التحفيز الجماعي لتعزيز الأداء، حيث يشجعون روح الفريق والعمل المشترك لتحقيق الأهداف. هذا الأسلوب يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التحفيز المتبادل (هاكمن، والطن، 1986).

-تحسين عملية اتخاذ القرار والتنفيذ:

- تنويع الأفكار والآراء:

إشراك الفريق في وضع الأهداف يتيح تنويع الأفكار والآراء، مما يعزز من جودة القرارات. الآراء المتنوعة تساعد في تحديد أهداف أكثر شمولية وابتكارًا (فروم، جاقو، 1988).

- تعزيز التكيف والمرونة:

القادة التشاركيون يعززون من قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. هذا يعزز من المرونة التنظيمية ويساعد في تعديل الأهداف إذا لزم الأمر (يكل، 2013).

تساهم القيادة التشاركية بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إشراك الفريق في عملية وضع الأهداف، مما يزيد من التزامهم ودافعيتهم. كما يعزز هذا النمط من القيادة من جودة القرارات ويعطي الفريق القدرة على التكيف مع التغيرات، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الجمع بين القيادة التحويلية والتشاركية:

- تعزيز الرؤية المستقبلية:

يمكن للقادة التحويليين والتشاركيين العمل معًا لتعزيز الرؤية المستقبلية من خلال إلهام الفريق ومشاركة الجميع في تطوير هذه الرؤية. هذا يؤدي إلى رؤية مستقبلية قوية، ملهمة، ومدعومة من الجميع (نورتوز، 2016).

- تحقيق الأهداف بكفاءة:

من خلال الدمج بين التحفيز المستمر والدعم (التحويلي) والمشاركة الفعالة (التشاركية)، يمكن للقيادة تحقيق الأهداف بفعالية عالية. هذا النهج المزدوج يعزز الأداء التنظيمي بشكل كبير (باز، ريقو، 2006).
بهذه الطريقة، تتكامل أنماط القيادة التحويلية والتشاركية مع أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رؤية مستقبلية واضحة وأهداف طموحة بكفاءة وفعالية.

II. المقاربة النظرية السوسولوجية

الاقترب السوسولوجي يعد أحد الركائز الهامة في الدراسات السوسولوجية، حيث أن اقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة يجعل الباحث على دراية تامة ببحثه، ويجعله متحكماً أكثر فيه، حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضعه أكثر، وتعرف النظرية على أنها عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط.
لا يمكن فهم الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في انجاح التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، دون الاستعانة بمنظور سوسولوجي، قادر على تحديد إطارها ومفاهيمها، كما يرسم اتجاهها ويضبط أهدافها ويكون قادراً على فهم أبعاد هذا الدور، ومؤثراته، ويساعدنا في تحليله، ثم تفسيره فيما بعد، في ضوء سياقه السوسيو تنظيمي. وباعتبار أن التخطيط عبارة عن رؤية مستقبلية، والجامعة مؤلفة من أعضاء يحملون استراتيجيات خاصة يسعون إلى هيكلتها من خلال جماعات العمل، أو في إطار تجمعات عمالية بناء على علاقات تربطهم ببعض.

وتعد القيادة مطلب كل جماعة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، حيث بوجود القيادة يكون الاستقرار لها من خلال توجيهها والتأثير في سلوكها ومهما كان حجم الجماعة ونوع القيادة، فإن هناك مكتسبات ومهارات فكرية فنية إنسانية، واجتماعية لابد أن تتوفر في القائد.

وقد حاول الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلوم الإدارة تبيان وتوضيح اختلاف كل قائد عن غيره من القادة، وتطورت نتيجة هذه الأبحاث والدراسات الكثير من النظريات.

وانطلاقاً من أدبيات الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الدراسات والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والمنظمة، وفهم مناورات الفاعلين والاستراتيجيات التي يطرحها القادة للحد انجاح التخطيط الاستراتيجي

الفصل الرابع ————— ﴿﴾ أنماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

وجعله عاملا إيجابيا للمؤسسة. وتماشيا مع أدبيات دراستنا سنعتمد على نظرية التحليل الاستراتيجي ل ميشال كروزيه وزميله "، من خلال كتابهما الفاعل والنسق، اللذان تصدرا بدراستهم الميدانية مجال دراسات التنظيمات الحديثة والاستراتيجية منذ ستينات القرن الماضي حيث بينت هذه النظرية على دور الفاعلين الاستراتيجيين في بناء مناورات واستراتيجيات خاصة بهم كثيرا ما تتعارض مع استراتيجية المنظمة.

1) تحليل ميشال كروزيه :

استعمل كروزي طريقة جديدة في تفسير العلاقات الاجتماعية حيث يعطي أهمية للاستراتيجيات التي يستخدمها الفاعلون في تطبيق قواعدها كما تستعد كل جماعة إلى الحفاظ على مجالها والتميز به كما حاول أن يعالج مسألة تعثر الوظائف وعدم التكيف التي يمكن أن يحدث في الإدارات و المؤسسات وغياب العلاقات بين الفئات المهنية (بلحاج وسيلة، 2016-2017) .

فالتحليل الاستراتيجي يوضح البدائل التي يطرحها القادة للتعامل و نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وطرق انجابه.

وقد حدد كروزي أهم المنطلقات للتحليل الاستراتيجي، كالتالي:

أولاً: الإنسان لا يقبل أن يعامل كوسيلة في خدمة المؤسسة، حيث نجد أن كل إنسان له أهدافه ورغباته الخاصة، يمكن أن تكون نفس أهداف المؤسسة والعكس.

ثانياً: وجود حرية نسبية للفاعلين داخل المؤسسة إذ نجد في كل مؤسسة للفاعل مساحة للفعل هذا المنطق هو قلب التحليل الاستراتيجي (روجر آيم، 2006).

ثالثاً: الفاعل يتنبأ باستراتيجيات الآخرين ومحيطهم، وأن التفاعلات، الاستراتيجية هي العقلانية ولكنها محدودة. وبذلك فإن لا أحد من الفاعلين يملك خيارات مطلقة، بل أن هناك دائماً خيارات عديدة يسعى الفاعل لاختيار أقل منها ضرراً ويعتبر كروزيه الاستراتيجية بأنها عبارة عن سلوك مقصود ذو معنى يقوم به الفاعل في إطار نسق الأفعال التي ينتمي إليها، وهذا نتيجة الاختيارات، وقد صنفها إلى صنفين:

الاستراتيجية الدفاعية: من خلالها يتم المحافظة والتوسع في مجال الحرية، ومن ثم إمكانية التصرف.

الاستراتيجية الهجومية: تهدف إلى تحسين وتغيير وضعية الفاعل بهذه الاستراتيجيتين يمكن التنبؤ بسلوك الفاعلين داخل التنظيم (كروزيه، 1977).

الفصل الرابع ————— ﴿﴾ أنماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

الثنائية الأولى: "استراتيجية - لعب" و "سلطة - عدم اليقين"، إذ الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل والفاعل الاجتماعي له سلوك استراتيجي الذي سيتم فهمه ضمن العلاقات التي يستغرق فيها، وإن هذا الإطار العيني لمنظومة العلاقات سيمكن من فهم الفاعل خاصة، وإلى أي مدى استراتيجيته تعد عقلانية أو رشيدة ومن أجل فهم هذا من الضروري أن نفهم اللعب الذي ينخرط فيه كل فاعل اجتماعي. **الثنائية الثانية:** "هو" السلطة - عدم اليقين "يسمح فهم كيف الناس يتصرفون داخل عالم من الإكراهات، كما يجب النظر في أفعالهم من خلال السلطة، إذ يبدو أن دون سلطة ما، لا يمكن الفعل أو التأثير، ولهذا يعرف "كروزيه السلطة ضمن مقولة "علائقية" إذ ليس لدينا سلطة خارج علاقاتنا مع الآخرين، على حد كروزيه، وهذا تصويره للسلطة فحسب، إنها العلاقة التي فيها "مقولات التبادل التي تكون موافقة لمصالح الفاعلين الاجتماعيين أو بتعبير أدق إلى كيفية تمثل الفاعلين مصالحهم، أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولاً، ويختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانياً، وهذا ما أثبتته في دراسته الميدانية. كما لاحظ كيفية التخطيط ودور القيادة في انجاح التخطيط الإستراتيجي.

في مفهوم التخطيط الاستراتيجي البيروقراطي عند ميشيل كروزيه يتم تسليط الضوء على دور البيروقراطية وكيفية تأثيرها على عملية التخطيط واتخاذ القرارات في المنظمات. كروزيه، في دراساته عن البيروقراطية، يقدم نظرة نقدية وتحليلية لكيفية عمل الأنظمة البيروقراطية وما يمكن أن تؤدي إليه من نتائج غير متوقعة.

(2) التخطيط في إستراتيجية البيروقراطي كروزيه:

- فهم البيروقراطية عند كروزيه:

كروزيه يرى البيروقراطية كنظام يقوم على قواعد وإجراءات ثابتة تهدف إلى تحقيق التنظيم والكفاءة. ومع ذلك، فإن هذه الهياكل يمكن أن تؤدي إلى الجمود وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات (كروزيه، 1964).

- البيروقراطية والعقلانية المحدودة:

وفقاً لكروزيه، تخضع البيروقراطيات لما يسميه "العقلانية المحدودة" حيث تكون القرارات محكومة بالروتين والإجراءات المعمول بها بدلاً من الابتكار والمرونة. هذا يمكن أن يعيق التخطيط الاستراتيجي الفعال حيث تظل المنظمات عالقة في إجراءاتها البيروقراطية (كروزيه، 1980).

- القوة والتحكم في البيروقراطية:

الفصل الرابع — نماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

كروزيه يشير إلى أن البيروقراطيات تُدار غالبًا من قبل مجموعات معينة تمتلك القوة والسيطرة على المعرفة والإجراءات. هذا يؤثر على عملية التخطيط حيث قد يتم اتخاذ القرارات استنادًا إلى المصالح الذاتية لتلك المجموعات بدلاً من الأهداف الاستراتيجية العامة (كروزيه، 1964).

-التخطيط الاستراتيجي في سياق البيروقراطية

- تحديات التخطيط:
- الجمود البيروقراطي يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ استراتيجيات جديدة والتكيف مع التغيرات.
- الروتين والإجراءات الصارمة يمكن أن تعيق الابتكار والمرونة في التخطيط الاستراتيجي.
- مزايا التخطيط (كروزيه، 1980):
- توفر الهياكل البيروقراطية نوعًا من الاستقرار والتنظيم الذي يمكن أن يكون مفيدًا في التخطيط طويل الأمد.

- القواعد والإجراءات الواضحة تساعد في تحقيق الشفافية والمساءلة.

- إدارة التغيير في الأنظمة البيروقراطية

كروزيه يقترح أن تحسين التخطيط الاستراتيجي في الأنظمة البيروقراطية يتطلب إدارة فعالة للتغيير والتي تشمل (كروزيه، 1976):

- تقليل الجمود البيروقراطي: من خلال تعزيز المرونة وتبسيط الإجراءات.
 - تشجيع الابتكار: عن طريق خلق بيئة تسمح بالتجربة والخطأ.
 - إشراك الموظفين: في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والتحفيز.
- البيروقراطية يمكن أن تكون عائقًا أمام التخطيط الاستراتيجي الفعال بسبب العقلانية المحدودة والجمود. ومع ذلك، يمكن أن توفر الهياكل البيروقراطية نوعًا من الاستقرار والشفافية التي تكون مفيدة في بعض السياقات. لتحسين التخطيط الاستراتيجي في الأنظمة البيروقراطية، يجب التركيز على تقليل الجمود، تشجيع الابتكار، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

بهذه الطريقة، يمكن فهم كيفية تأثير الأنظمة البيروقراطية على التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن إدارة التحديات الناشئة عنها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

3) إستراتيجية جامعة المسيلة في التخطيط :

-الخلفية والأهداف:

جامعة المسيلة في الجزائر وضعت استراتيجيات تهدف إلى التحول الرقمي وتقليل استخدام الورق في جميع عملياتها الإدارية والتعليمية. هذه الاستراتيجية تأتي استجابة للتطورات التكنولوجية ولتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، والحفاظ على البيئة.

-الأهداف الرئيسية:

1. "تحسين الكفاءة الإدارية": من خلال رقمنة العمليات الإدارية، تهدف الجامعة إلى تسهيل الإجراءات وتسريع المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية.
2. "تقليل التكاليف": الانتقال إلى "صفر ورق" يقلل من تكاليف الطباعة والورق والتخزين.
3. "الحفاظ على البيئة": تقليل استخدام الورق يساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل النفايات.
4. "تعزيز التعليم الإلكتروني": من خلال توفير مواد تعليمية رقمية ومنصات تعليم إلكتروني متقدمة.

- مكونات الإستراتيجية:

1. "رقمنة الوثائق":

- تحويل جميع الوثائق الإدارية والأكاديمية إلى نسخ رقمية.

- استخدام نظم إدارة الوثائق الإلكترونية لتخزين وإدارة الوثائق.

2. "نظم معلومات الإدارة":

- تطوير نظم معلومات إدارية متكاملة لإدارة شؤون الطلاب والموظفين والموارد المالية.

- أتمتة الإجراءات الإدارية مثل التسجيل، الدرجات، والمراسلات.

3. "التعليم الإلكتروني":

- إنشاء منصات تعليم إلكتروني تفاعلية.

- توفير مواد دراسية رقمية ومصادر تعليمية عبر الإنترنت.

الفصل الرابع ————— ﴿﴾ أنماط القيادة الحديثة في ظل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة

- تعزيز استخدام أدوات التعلم عن بُعد.

4. "البنية التحتية التقنية":

- تحديث البنية التحتية التقنية بالجامعة، بما في ذلك شبكات الإنترنت وأجهزة الحاسوب والخوادم.

- تأمين البيانات وحماية المعلومات الحساسة من خلال نظم أمان متقدمة.

5. "التدريب والتوعية":

- تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على استخدام التقنيات الرقمية.

- حملات توعية حول فوائد التحول الرقمي وأهمية الحفاظ على البيئة.

6. "إدارة التغيير":

- إنشاء لجان أو فرق عمل مختصة بإدارة عملية التحول الرقمي وضمان سلاسة الانتقال.

- جمع ردود الفعل من المستخدمين وتحسين النظام بناءً على الملاحظات.

باختصار، إستراتيجية جامعة المسيلة نحو الرقمنة و"صفر ورق" تهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الاستدامة البيئية من خلال تحويل العمليات التقليدية إلى نظم رقمية متكاملة، مما يوفر بيئة تعليمية وإدارية أكثر تطوراً وكفاءة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاول الباحث مناقشة العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة و التخطيط الإستراتيجي ، محاولا إبرازها بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بأنماط القيادة، بالحديث عن سلوك كل نمط من أنماط القيادة ودوره في التأثير، وإشاعة روح التعاون والألفة في المسؤولين وإحداث التغيير، مما ينشأ مناخا إيجابيا في التخطيط.

لهذا أصبح للمورد البشري، ومن خلال القيادة دور كبير في إداث التغيير، لذا أصبح اهتمام المسؤولين في الآونة الأخيرة و من أولوياتهم تدريب هذه القيادة والمحافظة عليها، من خلال توفير مناخ سليم، ومنحهم مختلف الحوافز والتسهيلات.

كما حاولنا بعدها مناقشة تلك العلاقة بين أبعاد المتغيرين، من خلال مقارنة نقدية، منطلقا من خلفية نظرية حولها، محاولا استنباط الحقائق العلمية التي توصلت اليها تلك المقاربة النظرية، بغيت إسقاطها على المعطيات المجمعة من ميدان الدراسة، الذي تم اختيار هذه العلاقة في الجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور الأنماط القيادية الحديثة في انجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. يركز الباحث على اختبار بعض الأبعاد والمؤشرات المتعددة المتشابهة، بما في ذلك القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التشاركية، والتخطيط الاستراتيجي. يستند البحث على النظريات والأدبيات المتعلقة بالموضوع، مع التركيز على البيانات المجمعة من جامعة مسيلة. يشمل هذا الفصل الإجراءات الميدانية التي تمت لتحقيق أهداف الدراسة، بدءاً من عرض منهج الدراسة، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات والملاحظات والمقابلات، واستخدام الاستمارة كأداة رئيسية، مع التركيز على مجالات الدراسة والعينة المدروسة، والأساليب الإحصائية.

1- منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة الميدانية، حيث يُعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية، نظراً لارتباطه بالدراسات التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر. في دراستنا حول أنماط القيادة الحديثة ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم اختيار المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته وتوافقه مع موضوع الدراسة.

2-مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تناولت هذه الدراسة أنماط القيادة الحديثة ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة تم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة، وهي الأنسب لمثل هذه الدراسات. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والمعروفة أيضاً باسم جامعة المسيلة، هي إحدى الجامعات الجزائرية الكبرى. تقع في مدينة المسيلة التي تعتبر مركزاً حيوياً في الجزائر. تأسست الجامعة في عام 1985 وكانت بدايةً عبارة عن مركز جامعي ثم تحولت إلى جامعة في عام 2001. تضم هذه الجامعة العديد من الكليات التي تشمل مجموعة متنوعة من التخصصات، منها: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية التكنولوجيا. يبلغ عدد طلابها حوالي 30,000 طالب.

الفصل الخامس _____ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بالبحث العلمي وتشجع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المشاريع البحثية والمؤتمرات العلمية.

المجال الزمني:

مرت الدراسة بالمراحل الزمنية التالية:

المرحلة الأولى: تم من خلالها التفكير في الموضوع وبناء تصور عنه وضبط أبعاده، وطرح إشكاليته، وإعداد فروض مؤقتة ، ليتم بعد ذلك إعداد مشروع الدراسة، وتقديمه في الوقت المناسب للهيئة المختصة بدراسته.

المرحلة الثانية: وتمثلت في استعراض الأدبيات والقراءات الخاصة بموضوع الدراسة، إذا لا يستطيع الباحث أن يتقدم في بحثه ويصل إلى كل الخطوات المكونة لمسعى البحث إن هو امتنع عن جهد استعراض الأدبيات والقراءات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، خلال فترة إجرائها.

المرحلة الثالثة: خصصت هذه المرحلة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث مرت بدورها بعدة مراحل، ابتداء بتحديد مجتمع الدراسة ، وجمع معلومات أكبر عنه، حيث ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية في ذلك، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بعدها تم تطبيق الاستمارة التجريبية لقياس ثباتها، على عينة من القادة بعدها تم تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية، بعدما تم التأكد من صدقها وثباتها، وموافقة المشرف على ذلك، وقد استغرق ذلك حوالي شهرين (جانفي، فيفري) من السنة الدراسية 2023/2024.

المجال البشري :

وفقا لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه والمتمثل في تبيان الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الحديثة في انجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وبذلك فإن الدراسة تسعى إلى الكشف عن دور القيادة وما تلعبه من أساليب واستراتيجيات لنجاح التخطيط الاستراتيجي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لذا عمدت الدراسة إلى اختيار مجتمع المسؤولين بجامعة المسيلة، والبالغ عددهم (107) مصنفين

حسب الجدول التالي:

حجم العينة: من المجتمع الكلي، أي من 107 مسؤولا، حيث قدرت عينته: 67 مسؤول، تم اختيارنا لنسبة 63%

حجم العينة المأخوذ من كل طبقة:

3- أدوات جمع البيانات

إن اختيار الباحث لأدوات الدراسة يتوقف على طبيعة وخصوصية موضوعه وكذلك على طبيعة فرضياته المصاغة، وإن استخدام الباحث لأكثر من أداة كلما مكنه ذلك من جمع معلومات أكثر حول موضوعه، وقربه من الدقة العلمية، ودعمه من النتائج المتوصل إليها.

وموضوعنا من الدراسات التي تبحث في أنماط القيادة، وهو سلوك إنساني معقد، تحكمه جملة من العوامل والمسببات، وهذا ما يسعى الباحث من خلال دراسته الموسومة بـ "أنماط القيادة الحديثة ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة".

4- العينة وخصائصها الدراسية:

في أي بحث ميداني، يتطلب الأمر وجود مجتمع بحث يمكن للباحث اختيار جزء منه لتحقيق أهدافه.

اذ يواجه الباحث تحدياً في تحديد نطاق عمله واختيار العينة المناسبة، نظراً لصعوبة إجراء دراسة شاملة في هذه الدراسة، تم اختيار عينة قصدية طبقية، حيث تمثل هذه العينة جميع مستويات المجتمع بما في ذلك العمر، والجنس، والتعليم، وغيرها من الخصائص. فقد تم اختيار هذه العينة لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة الذي يتكون من عدة طبقات، مما يتيح للباحث اختيار عينة.

- الملاحظة:

يتفق العديد من الباحثين في مجال السوسولوجيا على أن الملاحظة تعتبر من الأدوات الأساسية في البحث العلمي، حيث توفر بيانات ومعلومات مهمة لموضوع الدراسة. تعتمد الملاحظة بشكل أساسي على حواس الباحث وقدرته على تحليل أنماط السلوك الاجتماعي، وبالتالي، يُعتبر استخدامها تحدياً يعتمد على مهارة الباحث في تفسير الملاحظات بشكل دقيق. في دراستنا الحالية، قمنا بملاحظة سلوك العاملين ورؤسائهم في ميدان الدراسة، مما سمح لنا بفهم مناخ العمل في الجامعة والتفاعلات بين الأفراد.

- استمارة الاستبيان:

تُعتبر استمارة الاستبيان واحدة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الوصفية الاجتماعية، نظراً للمزايا التي توفرها من سهولة في معالجة البيانات وتكلفة منخفضة. تتضمن الاستمارة عادة أسئلة مبنية تستهدف الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة. نظراً لطبيعة موضوع دراستنا، اخترنا استخدام

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. قبل تصميمها بشكل نهائي، تم عرض الاستبيان على المشرف للتصحيح و تم على مجموعة من الأساتذة والباحثين المحكمين لاختبار صدقها، حيث تم تعديل بعض الأسئلة بناءً على ملاحظاتهم وتصحيح صياغة أخرى. شملت استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لتتيح الفرصة للمشاركين في الإجابة عليها.

واحتوت على ثلاث محاور، بمجموع 44 سؤالاً، نحاول تبيانها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) محاور أسئلة الإستمارة:

الرقم	المحور	عدد الاسئلة	ابتداء من.....الى غاية
المحور الاول	بيانات الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية	05	من 01الى05
المحور الثاني	انماط القيادة الحديثة	27	من 06الى32
المحور الثالث	انجاح التخطيط الاستراتيجي	12	من 33الى44

للعلم فإنه تم توزيع 67 استمارة الكترونياً عبر كل بريد الكتروني الخاص بالعينة وكذلك وزعت ورقياً حيث تم استرجاع 49 استمارة فقط ، للفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر ماي 2024 إلى غاية بداية شهر جوان من نفس السنة.

5 أساليب المعالجة الإحصائية:

لجأ الباحث إلى استخدام أساليب إحصائية، لمعالجة البيانات الكمية، بعد عملية فرز الاستمارة ، وترقيمها لتسهيل وتنظيم وتجنب الأخطاء في عملية تفرغها، معتمداً في ذلك على الحاسوب، وباستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي (SPSS :)، (V25) سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التكرار: يتمثل في تعداد الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة.

النسبة المئوية : وتستخدم لتفسير عرض نتائج الاستمارة.

الخلفية الثقافية والاجتماعية للعينة

من خلال المعطيات التي جمعها الباحث، يتضح أن لعينة الدراسة مجموعة من الخصائص والسمات، نتعرف عليها من خلال ما يلي:

الفصل الخامس _____ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

تلعب المتغيرات النوعية دورا هاما في تحديد الذهنية السائدة داخل التنظيم، من خلال هذا الطرح تبين المعطيات في سياقاتها الجدولية بأن مفردات العينة هم ذكور وبنسبة 100%،

جدول رقم (6) توزيع مفردات البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	100%
انثى	0	0%
المجموع	49	100%

تلعب المتغيرات النوعية دورا هاما في تحديد الذهنية السائدة داخل التنظيم، من خلال هذا الطرح تبين المعطيات في سياقاتها الجدولية بأن مفردات العينة هم ذكور وبنسبة 100% وانعدام نسبة الاناث وهذا لاعتبارات اجتماعية و العنصر النسوي يتخوف من المسؤولية و غياب الخبرة و المناصب العليا تتطلب جهد كبير ليس كالرجل .

- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (7) توزيع مفردات البحث حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
31-40 سنة	9	18.3%
41-50 سنة	24	49%
51-60 سنة	16	32.7%
المجموع	49	100%

توضح المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة العاملين التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة هي الأكبر إذ قدرت بـ 49% تليها الفئة العمرية 51 و 60 سنة البالغة 32.7% ، وكانت الفئة العمرية 31 و 40 سنة بنسبة 9%، هذا ما يعكس واقع الموارد البشرية بالجامعة الذي تتوفر فيه الخبرة الكافية ،بينما كانت الفئة العمرية اصغر من 30 سنة ذات نسبة منعدمة 0% فصغر سن الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه لعمله بسبب قلة الخبرة .

- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (8) توزيع مفردات البحث حسب الحالة العائلية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	49	%100
المجموع	49	%100

إن الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، فاستقرار الأفراد العاملين هو من استقرار المؤسسة، وتبين القراءة الجدولية أن أفراد العينة بنسبة 100% متزوجين.

وبما أن جل المبحوثين متزوجين وبالتالي فهم أرباب أسر ولهم مسؤوليات عائلية، وإن دل ذلك فإنما يدل على أن أفراد العينة المتزوجون مستقرين ماديا واجتماعيا، من خلال ما توفره لهم مؤسستهم من أجر مرتفع وخدمات في المستوى، مما يولد لهم الرغبة في عدم مغادرة مكان عملهم، وهذا مؤشر إيجابي لهم وللجامعة من خلال تحمل المسؤولية.

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (9) توزيع مفردات البحث حسب الاقدمية المهنية في الجامعة

الاقدمية المهنية في الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
ما بين 1 و5 سنوات	1	%2
ما بين 6 و10 سنوات	6	%12.2
ما بين 11 و15 سنوات	9	%18.4
ما بين 16 و20 سنوات	17	%34.7
ما بين 21 و25 سنوات	12	%24.5
ما بين 26 و30 سنوات	4	%8.2
المجموع	49	%100

من خلال البيئة التي يعمل بها العامل يتضح بكل وضوح سلوكه وعلاقاته، وتفكيره ومدى حبه للعمل ورغبته في البقاء في التنظيم من عدمه تبين المعطيات الجدولية ومن خلال موضوع الدراسة أن

الفصل الخامس _____ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

17 مفردة وبنسبة 34.7% من عينة البحث حددت مدة عملها ما بين 16 و 20 سنة وهي نسبة معتبرة ومؤشر إيجابي للجامعة، حيث يثبت أن هذه الأخيرة لديها مسؤولين لديهم أقدمية كبيرة في العمل مما يحقق الانسجام في ما بينهم والاستقرار وفهم طريقة العمل مما يترتب عليه الولاء وزيادة روح الانتماء للجامعة، تليها 12 مفردة وبنسبة 24.5% مدة عملها ما بين 21 و 25 سنة حيث أنها تملك من الخبرة والتجربة، وهي كفيلة بإعطاء الخبرة الفنية والمهنية، تليها 9 مفردة وبنسبة 18.4% مدة عملها بالجامعة ما بين 11 و 15 سنة، مما يسهل عمل القيادة، تليها 6 مفردة وبنسبة 12.2% مدة عملهم ما بين 6 و 11 سنة، فتليها 4 مفردة وبنسبة 8.2% مدة عملها بالجامعة ما بين 26 و 30 سنة، ونقل النسبة في مدة العمل التي تتراوح ما بين 1 و 5 سنوات بـ 01 مفردة وبنسبة 2% وهذا مؤشر على أن الجامعة لا تريد إعطاء المسؤولية للشخص قليلي الخبرة، كما أن هاته الفئة أكثر إقبالا على الاكتشاف والتدريب.

- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

جدول رقم (10) توزيع مفردات البحث حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهني	التكرار	النسبة المئوية
عميد	7	14.3%
نائب عميد مكلف بالبيداغوجية	5	10.2%
نائب عميد ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية	5	10.2%
رئيس قسم	32	65.3%
المجموع	49	100%

يعتبر المستوى المهني أمر في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة تطمح للتطور والرقى، خاصة من جانب المسؤولية.

حيث تبين المعطيات الجدولية أعلاه أن أكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة هي الفئة ذات الوضع المهني رئيس قسم بنسبة 65.3%، تليها نسبة 14.3% من ذوي الوضع المهني عميد ، وبنسبة 10.2% لكل من الفئة ذات الوضع المهني نائب عميد مكلف بالبيداغوجية و رئيس قسم.

خلاصة الفصل

يعتبر البحث العلمي سيرورة تقوم على مبادئ أساسية، تتطلب مجموعة من الشروط الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها، كما تجمع هذه السيرورة مستويين يعتبران الركيزة الأساسية التي يستند إليها العمل العلمي، وهو ما يعرف بالجانب النظري والعلمي والذي لا غنى لمعظم البحوث العلمية، وخاصة في ميدان السيسولوجيا. وكي لا تكون هناك قطيعة أبستمولوجيا بينهما، لابد من تحقيق ذلك التلاحم والترابط بين مختلف خطوات ومراحل البحث، والتي تخدم كل واحدة منهما الأخرى وتمهد لها، فالترسانة المفاهيمية التي يبنها الباحث حول موضوعه تلعب دورا هام في توجيه الباحث الوجهة العلمية، وتعيه في اختبار الواقع، وفي التحقق من معطياته من جهة، ومن جهة أخرى تسمح للباحث من إخضاع ما جمعه ويريد دراسته إلى اختبار الواقع، أي المقارنة بين ما رسمه حول الظاهرة التي يدرسها من افتراضات، وكيف هي موجودة في الميدان، كما هو الحال في دراستنا هاته، فتزود الباحث بزد نظري مقبول، يجعل طلاقته في المستوى خاصة في الجانب الميداني، وبذلك نقته تزداد، خاصة إذا تحكم في الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل البيانات ومناقشتها

وتفسير النتائج

تمهيد

يسعى كل باحث من دراسته، إتباع أسلوب منهجي علمي، من خلال المراحل التي تتميز بالنتابع المنطقي، منذ التفكير في الموضوع واختياره إلى غاية وصوله إلى النتيجة العامة للدراسة، والتي يتوصل إليها من خلال المعالجة النظرية والميدانية لكل جزء فيها كما أشرنا من قبل.

ومنه يحاول الباحث من خلال هذا الفصل، وبعد الانتهاء من الدراسة النظرية ، والتي لا تكفي وحدها لاكتشاف أدق المعلومات حول موضوع الدراسة، وكذا بعد جمعه للمعطيات من الواقع المعايين، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بالاستعانة بأدوات بحثية، كانت الاستمارة الأداة الرئيسية فيها ، عرض بعدها أهم النتائج والمعطيات المجمع من الميدان، باستعمال أساليب إحصائية ليأتي بعدها التحليل والتفسير السوسولوجي بالاستعانة بالنظري المعالج، والمقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة ، وكذا الدراسات السابقة، التي عالجت أبعاد الموضوع، وهذا كله لاختبار فرضيات الدراسة الراهنة ، والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من ثباتها أو نفيها.

1. عرض البيانات

1.1 عرض بيانات الفرضية الاولى

والتي مفادها: للقيادة التحويلية دور في انجاح التخطيط الاستراتيجي.

- جدول رقم (11): العلاقة بين الوضع المهني ومدى اهتمام المسؤول بالتغيير على المدى الطويل.

المجموع		رئيس قسم		بعد ما عميد نائب والبحث التدرج والعلاقات العلمي الخارجية		مكلف عميد نائب بالبيداغوجية		عميد		اهتمام المسؤول بالتغيير على مدى الطويل	
										الوضع المهني	
%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت		
%71.4	35	%68.7	22	%80	4	%60	3	%85.7	6	نعم	
%28.6	14	%31.3	10	%20	1	%40	2	%14.3	1	لا	
%100	49	%100	32	%100	5	%100	5	%100	7	المجموع	

يوضح الجدول رقم (11) العلاقة بين الوضع المهني ومدى اهتمام المسؤول بالتغيير على المدى

الطويل من خلال الجدول يتبين ان نسبة 85.7% من المسؤولين اكدوا ان للوضع المهني دور في احداث التغيير على المدى الطويل. في حين اقر البعض عكس ذلك اذ نجد نسبة 14.3% اقروا بعدم اهتمام المسؤول بالتغيير على المدى الطويل. من خلال البيانات الاحصائية الموضحة اعلاه يتضح لنا ان الوضع المهني يساهم في شكل فعال في اهتمام المسؤولين بالتغيير على المدى الطويل وذلك بواسطة استخدام الخبرة والتجربة والدكاء الجيد للمؤسسة الجامعية ووضع خطط مدروسة للارتقاء والتطوير نحو الافضل.

- جدول رقم (12): العلاقة بين الوضع المهني ومدى التماس المسؤول للرؤية المستقبلية وتغيير

الوضع الراهن نحو الافضل

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم(12) العلاقة بين الوضع المهني ومدى التماس المسؤول للرؤية المستقبلية وتغيير

الوضع الراهن نحو الافضل من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 100% من المسؤولين اقروا ان اختلاف الوضع المهني له دور كبير في تحسين الوضع السائد بالمؤسسة الجامعية وتبني خطط

المجموع		قسم رئيس		بعد ما عميد نائب والبحث التدرج والعلاقات العلمي الخارجية		مكلف عميد نائب بالبيداغوجية		عميد		مدى التماس لدى مسؤولك رؤية مستقبلية وتغيري الوضع الراهن نحو الأفضل الوضع المهني
%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت	%	ت ت	
%79.6	39	%75	24	%80	4	%100	5	%85.7	6	نعم
%20.4	10	%25	8	%20	1	%0	0	%14.3	1	لا
%100	49	%100	32	%100	5	%100	5	%100	7	المجموع

استراتيجية فعالة.

يتجلى لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول على ان لجل المسؤول رؤية مستقبلية في تغيير الوضع الراهن نحو الافضل وهذا من خلال تعاون المسؤولين في كيان اجتماعي واحد مع بعضهم البعض متالف ومنسجم. اد لابد ان يتمتع القائد بتقديم رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على المسؤولين القيام به لتحقيق تلك الرؤى.

- جدول رقم (13):العلاقة بمدى كون المسؤول قذوة وثقة ومدى مناقشته للأهداف مع رفقاء العمل واختيار اساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الاهداف

المجموع		لا		نعم		يعمل المسؤول على مناقشة الأهداف مع رفقاء العمل واختيار أساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الأهداف اعتبارالمسؤول محل قذوة وثقة
مج%	مج ت	%	ت	%	ت	
%75.5	37	%50	2	%77.8	35	نعم
%24.5	12	%50	2	%22.2	10	لا
%100	49	%100	4	%100	45	المجموع

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم (13) العلاقة بمدى كون المسؤول قنوة وثقة ومدى مناقشته للأهداف مع رفقاء العمل واختيار اساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الاهداف من خلال الجدول يتبين ان نسبة 77.8% من المرؤوسين اقرروا ان مسؤولهم يتمتع بقدر كافي من القنوة والثقة كما انه يعمل على مناقشة الاهداف مع رفقاء العمل واختيار اساليب للعمل خاصة بهم للوصول للاهداف.

في حين نجد ان 22.2% اقرروا عكس ذلك يرو ان مسؤولهم يفنقد للقنوة والثقة اكدوا على عدم قدرتهم على مناقضة الاهداف مع رفقاء العمل واختيار اساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الاهداف.

يتضح لنا من خلال النسب الموضحة اعلاه ان الصفات الايجابية التي يتحلى بها المسؤول كونه قنوة ويتحلى من ثقة تساعده على مناقشة الاهداف مع رفقاء العمل بكفاءة ومرونة مما تعينه اكثر على اختيار اساليب العمل الخاصة به للوصول الى الاهداف المنشودة في العمل.

- **جدول رقم (14):** العلاقة بمدى تشجيع المسؤول على الابداع والابتكار ومدى مساهمة القائد التحويلي

في تعزيز الابداع والابتكار بالجامعة

المجموع		لا		نعم		يمكن للقائد التحويلي ان يساهم في تعزيز ابتكار والإبداع بالجامعة يشجع مسؤولك على الإبداع وابتكار
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
93.9%	46	83.3%	5	95.3%	41	نعم
6.1%	3	16.7%	1	4.7%	2	لا
100%	49	100%	6	100%	43	المجموع

الجدول رقم: (14) يوضح العلاقة بمدى تشجيع المسؤول على الابداع والابتكار ومدى مساهمة القائد التحويلي في تعزيز الابداع والابتكار بالجامعة من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 95.3% من المرؤوسين اقرروا انه يوجد تشجيع من طرف مسؤولهم على الابداع والابتكار من بينهم اكدوا مساهمة القائد التحويلي في تعزيز الابداع والابتكار بالجامعة بينما نجد 4.7% منهم اكدوا عكس ما ادلى به زملائه خلال النسب المتحصل عليها من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا مدى تشجيع المسؤول لمرؤوسيه وزيادته في تعزيز

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الابتكار والابداع بالمؤسسة الجامعية مما يسمح لهم بتنمية روح الابداع والتطوير من خلال مشاركتهم الإيجابية وتحفيزهم وتدريبهم لتحقيق مردود واداء جيد في العمل.

- **الجدول رقم (15):** العلاقة بمدى الالتماس في المسؤول الرزانة والواقعية ومدى تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية

المجموع		لا		نعم		تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية مدى التماس في المسؤول الرزانة والواقعية
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
36	73.5%	3	60%	34	77.3%	نعم
13	26.5%	2	40%	10	22.7%	لا
49	100%	5	100%	44	100%	المجموع

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بمدى الالتماس في المسؤول الرزانة والواقعية ومدى تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية.

يتبين من خلال الجدول ان 77.3% من المرؤوسين اقرروا انهم يلتزمون الرزانة والواقعية في المسؤول و اكدوا ان ذلك يساهم في تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية في حين ان 22.7% من الذين اكدوا العكس يرون انهم لا يلتزمون الرزانة والواقعية في المسؤول كما يرون ان القيادة لا تشارك في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية.

من خلال المعطيات الجدولية المبينة اعلاه يتبين لنا ان تحلي المسؤول بروح الرزانة والواقعية ومدى اشراك مرؤوسيه في وضع خطة استراتيجية مما يساعد على تنسيق الجود الجماعية لتحقيق اهداف المؤسسة الجامعية بكفاءة وفعالية.

- **الجدول رقم (16):** العلاقة بين مدى التماس في المسؤول رغبة دائمة فب التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مالوفة ومدى تشجيع القيادة الاراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية.

الفصل السادس عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

المجموع		لا		نعم		تشجع القيادة الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالمؤسسة الجامعية مدى التماس لدى المسؤول رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مألوفة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
%75.5	37	%42.9	6	%88.6	31	نعم
%24.5	12	%57.1	8	%11.4	4	لا
%100	49	%100	14	%100	35	المجموع

يوضح الجدول رقم(16): العلاقة بين مدى التماس في المسؤول رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات

جديدة غير مألوفة ومدى تشجيع القيادة الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية. يتبين من خلال الجدول الموضح اعلاه ان نسبة 88.6% من المرؤوسين يلتزمون لدى مسؤولهم رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة وغير مألوفة و اكادوا على مدى تشجيع القيادة لهم ولآرائهم ومقترحاتهم الجديدة وتقديم الدعم لهم في حين نجد نسبة 11.4% اقروا عكس ذلك. يفسر هذا بان للقيادة دور فعال ومرن في تشجيع آراء واقتراحات المرؤوسين بالمؤسسة الجامعية مما يعود عليها ايجابا في تطوير المستمر والبحث عن كل ما هو جديد وغير معتاد وتنمية روح الابداع والمنافسة.

- **الجدول رقم (17):** العلاقة بمدى تكريس المسؤول للجهود واثارة الحماس رغبة في تحمل المخاطر ومدى تشجيعه للآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس او العاملين بالمؤسسة الجامعية.

المجموع		لا		نعم		تشجع القيادة الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالمؤسسة الجامعية يكرس المسؤول الجهود واثارة الحماس رغبة في تحمل المخاطر
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
%75.5	37	%33.3	5	%94.1	32	نعم
%24.5	12	%66.7	10	%5.9	2	لا
%100	49	%100	15	%100	34	المجموع

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم (17): العلاقة بمدى تكريس المسؤول للجهود واثارة الحماس رغبة في تحمل المخاطر ومدى تشجيعه للآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس او العاملين بالمؤسسة الجامعية.

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 94.1% من المسؤولين اقرروا انه هناك تكريس من طرف المسؤول للجهود واثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطرو وان القيادة تشجع الآراء والمقترحات التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس او العاملين بالمؤسسة الجامعية في حين ان 5.9% من الذين اكدوا عكس ذلك فيما من خلال النسب الناتجة يتأكد لدينا ان القائد له دور كبير في تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبته في تحمل المخاطر وكذلك تشجيعه للمقترحات واره مرؤوسيه وعدا ما اكده جل المبحوثين.

- **الجدول رقم(18):** العلاقة بين ثقة المسؤول وقدراته وامكانياته ومدى وجود خطة استراتيجية واضحة

بالمؤسسة الجامعية

المجموع		لا		نعم		توجد للمؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة لدى مسؤولك ثقة عالية بقدراته وامكانياته
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
67.3%	33	60%	6	69.2%	27	نعم
32.7%	16	40%	4	30.8%	12	لا
100%	49	100%	10	100%	34	المجموع

يوضح الجدول رقم(18): العلاقة بين ثقة المسؤول وقدراته وامكانياته ومدى وجود خطة استراتيجية واضحة

بالمؤسسة الجامعية. يتبين من خلال الجدول ان 69.2% من المرؤوسين يرون ان ثقة المسؤول بقدراته وامكانياته تضمن للمؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة كما ابرزوا ثقتهم بقدرات المسؤول في وضع خطط استراتيجية مدروسة في وسط المؤسسة الجامعية في حين نجد نسبة 30.8% اكدوا عكس ذلك.

ويفسر هذا ان نجاح التخطيط الاستراتيجي لا يكون الا بنجاح القيادة وقدرتها على تحمل كامل

المسؤولية

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

ولا يتأتى هذا الا بوجود قائد متميز بصفات الكاريزما والثقة بالنفس والقدرات والامكانيات والمهارات والذكاء حتى تضمن المؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة المعالم.

2. عرض بيانات الفرضية الثانية:

والتي مفادها: للقيادة التشاركية دور في انجاح التخطيط الاستراتيجي

- **الجدول رقم (19):** العلاقة بمدى تفويض المسؤول للمسؤوليات ومدى تحدي الاهداف والغايات.

المجموع		لا		نعم		تحب تحديد الاهداف والغايات يقوم مسؤولك بتفويض المسؤوليات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	49	100%	12	100%	37	نعم
0%	0	0%	0	0%	0	لا
100%	49	100%	12	100%	37	المجموع

يوضح الجدول رقم (19): العلاقة بمدى تفويض المسؤول للمسؤوليات ومدى تحدي الاهداف

والغايات.

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 100% من المرؤوسين اقروا ان المسؤول يقوم بتفويض المسؤوليات للمرؤوسين فقد اشارت النتائج الاحصائية في عدا الجدول الى تأييد تام من طرف المرؤوسين فمن خلال المعطيات الاحصائية يمكن القول بان هناك مسؤوليات مشتركة ومتبادلة بين المسؤولين و المرؤوسين ومدى قابليتهم في تحديد الأهداف والغايات للنهوض بالمؤسسة الجامعية وتحقيق وضمان النجاح والفاعلية.

- **الجدول رقم(20):** مدى علاقة المسؤول بتحسين الوضع الراهن ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي

في تحقيق اهداف الجامعة

المجموع		لا		نعم		للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحقيق أهداف الجامعة يعمل مسؤولك على تحسين الوضع الراهن
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
93.9%	46	88.9%	8	95%	38	نعم
6.1%	3	11.1%	1	5%	2	لا
100%	49	100%	9	100%	40	المجموع

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم(20):مدى علاقة المسؤول بتحسين الوضع الراهن ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة. من خلال الجدول يتضح لنا ان 95% من المرؤوسين اكدوا على قدرة المسؤول في تحقيق وتحسين الوضع الراهن و اكدوا على اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة في حين نجد نسبة 05% اقروا عكس ذلك.

من خلال النتائج في الجدول اعلاه يتضح لنا ان المسؤول لديه دور كبير في تحسين الوضع الراهن في الجامعة من خلال تحديد الاهداف الاستراتيجية ووضع الخطط الفعالة لتحقيقها فهو يساعد على تحديد رؤية الجامعة وأهدافها بشكل مباشر.

- **الجدول رقم(21):**يوضح العلاقة بين مدى عمل المسؤول في التعرف على المشكلات ومدى مشاركة

القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية.

المجموع		لا		نعم		تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية يعمل المسؤولك على الإشراف في التعرف على المشكلات؟
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
73.5%	36	16.7%	1	81.4%	35	نعم
26.5%	13	83.3%	5	18.6%	8	لا
100%	49	100%	6	100%	43	المجموع

الجدول رقم(21):يوضح العلاقة بين مدى عمل المسؤول في التعرف على المشكلات ومدى مشاركة القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية.

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 81.4% من المرؤوسين اقروا ان مسؤولهم يعمل على اشراك المرؤوسين في التعرف على المشكلات و اكدوا على تشارك للقيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية. في حين نجد نسبة 18.6% اقروا عكس ذلك.

من خلال الجدول يمكننا القول بان المشاركة في التعرف على المشكلات يعزز التواصل بين مختلف مستويات القيادة والادارات داخل المؤسسة ويتحقق ذلك بالتواصل الفعال وتعزيز الالتزام والمشاركة في بناء خطط استراتيجية هادفة خاصة والعمل على تجسيدها.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الجدول رقم(22): يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في صنع التغيير ومدى تحديد الأهداف والغايات.

المجموع		لا		نعم		تحب تحديد الاهداف والغايات يسمح مسؤلك بالمشاركة في صنع التغيير
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100%	49	100%	9	100%	40	نعم
0%	0	0%	0	0%	0	لا
100%	49	100%	9	100%	40	المجموع

الجدول رقم(22): يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في صنع التغيير ومدى تحديد الأهداف والغايات يبين الجدول اعلاه ان نسبة 100% من المرؤوسين اكدوا ان مسؤولهم يسمح لهم بالمشاركة في تحديد الاهداف والغايات ومناقشتها مما يؤدي الى مستوى مقبول من الولاء والالتزام ومن ثم تحقيق الاهداف المسطرة.

- **الجدول رقم(23):** يوضح العلاقة بين تفويض قيادة المؤسسة الجامعية لبعض من سلطاتها للعاملين من اعضاء الهيئة البيداغوجية والاداريين ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها واهدافها

المجموع		لا		نعم		هل تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها واهدافها تهتم قيادة المؤسسة الجامعية بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من اعضاء الهي ئة البيداغوجية والإداريين
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
73.5%	36	36.4%	4	84.2%	32	نعم
26.5%	13	63.6%	7	15.8%	6	لا
100%	49	100%	11	100%	38	المجموع

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم(23): العلاقة بين تفويض قيادة المؤسسة الجامعية لبعض من سلطاتها

للعاملين من اعضاء الهيئة البيداغوجية والاداريين ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها واهدافها. يبين الجدول اعلاه ان نسبة 84.2% من المرؤوسين اكدوا منح بعض من قيادتها وسلطاتها للعاملين في الهيئة البيداغوجية والاداريين و اكدوا على اهمية والتزام القيادة بمشاركة رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ومناقشة رسالتها واهدافها في المقابل نجد اجابة البعض بنسبة 15.8% اكدوا عكس ذلك حيث.

ومنه نستنتج ان تفويض المؤسسة الجامعية ببعض سلطاتها للعاملين من أعضاء الهيئة البيداغوجية والاداريين ومشاركة القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية يمكن ان يكون له تأثيرات متعددة وإيجابية مما يسمح بتحسين الاداء وزيادة الثقة والمسؤولية وتطوير المهارات القيادية وبناء رؤية مشتركة.

- **الجدول رقم(24):**العلاقة بين اشراك المسؤول في وضع القرار ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة.

المجموع		لا		نعم		التخطيط الاستراتيجي أهمية في تحقيق أهداف الجامعة يعمل مسؤولك على الإشراف في صنع القرار
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
46	93.9%	9	81.8%	37	97.4%	نعم
3	6.1%	2	18.2%	1	2.6%	لا
49	100%	11	100%	38	100%	المجموع

الجدول رقم(24):يوضح العلاقة بين اشراك المسؤول في وضع القرار ومدى اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة. من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة 97.4% من المرؤوسين اقروا بان المسؤولين يشركونهم في صنع القرار كما اكدوا على اهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف الجامعة من خلال صنع القرار بين المرؤوسين والمسؤولين وكذا نسبة 2.6% اكدوا عكس ذلك.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضح لنا من خلال الجدول ان عملية اشتراك المرؤوسين في التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في الالتزام بتنفيذها مما يجعل تحقيق الهدف امر سهل كما يعزز القرارات والخطط.

-الجدول رقم(25):العلاقة بين حرص المسؤول على تبادل تبادل الآراء ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها.

المجموع		لا		نعم		تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها يحرص مسؤولك على تبادل الآراء
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
36	73.5%	2	33.3%	34	79.1%	نعم
13	26.5%	4	66.7%	9	20.9%	لا
49	100%	6	100%	43	100%	المجموع

الجدول رقم(25):يوضح العلاقة بين حرص المسؤول على تبادل تبادل الآراء ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها. من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 79.1% من المرؤوسين اقروا على حرص المسؤول على ان تبادل الآراء مهم كما اكدوا ان ذلك يساهم في تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها في حين 20.9% ممن اكدوا العكس. من خلال الجدول اتضح لنا حرص المسؤول على تبادل الآراء مع المرؤوسين وتشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها يعزز شعور الانتماء مما يدفع العاملين ليكونوا اكثر تقانيا في عملهم وهذا يخلق بيئة عمل تعاونية وايجابية مما يؤدي الى تحقيق نتائج افضل على مستوى المؤسسة الجامعية ككل.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

- الجدول رقم(26):العلاقة بين تفهم المسؤول للمشاكل و التزامه بإيجاد الحلول المناسبة و بين تحسن الأداء في الجامعة.

المجموع		لا		نعم		من خلال الخبرة في الجامعة هناك تحسن في الاداء بالجامعة ترى أن مسؤولك يتفهم المشاكل ويلتزم بإيجاد الحلول المناسبة
مج%	مج ت	%	ت	%	ت	
81.6%	40	57.1%	4	85.7%	36	نعم
18.4%	9	42.9%	3	14.3%	6	لا
100%	49	100%	7	100%	42	المجموع

الجدول رقم(26): يبين العلاقة بين تفهم المسؤول للمشاكل و التزامه بإيجاد الحلول المناسبة و بين تحسن الأداء في الجامعة. يبين لنا الجدول أن 85.7 % من فريق العمل يؤكدون بأن المسؤول يتفهم المشاكل و يلتزم بإيجاد حلول لها ، و أكدوا تحسن الأداء في الجامعة من خلال خبرتهم بينما نسبة 14.3% أكدوا عكس ذلك. .

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتأكد أن تفهم المسؤول لمشاكل فريق العمل و التزامه بإيجاد حلول مناسبة لها له دور كبير في تحسين الأداء بالجامعة.

- **الجدول رقم(27):** العلاقة بين تفويض المسؤول لأحد أعضاء فريق العمل لاتخاذ ما يراه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، و مدى تتماشى الأهداف الشخصية مع أهداف الجامعة.

المجموع		لا		نعم		تتماشى اهدافك الشخصية مع اهداف الجامعة يقوم مسؤولك بتفويض أحد فريق العمل لإتخاذ ما يرويه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف
مج%	مج ت	%	ت	%	ت	
73.5%	36	50%	5	79.5%	31	نعم
26.5%	13	50%	5	20.5%	8	لا
100%	49	100%	10	100%	42	المجموع

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الجدول رقم(27): يبين العلاقة بين تفويض المسؤول لأحد أعضاء فريق العمل لاتخاذ ما يراه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، و مدى تماشي الأهداف الشخصية مع أهداف الجامعة.

يبين لنا الجدول أن 79.5% من أعضاء فريق العمل يؤكدون بأن هناك تفويض من المسؤول لأحد أعضاء فريق العمل لاتخاذ ما يراه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، أثبتوا تماشي الأهداف الشخصية مع أهداف الجامعة في حين أن نسبة 20.5% أكدوا عكس ذلك .

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتأكد أن المسؤول يفوض غالباً أحد أعضاء فريق العمل لاتخاذ ما يراه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف، بينما هناك تساوي بين تماشي الأهداف الشخصية مع أهداف الجامعة.

- **الجدول رقم(28):** يوضع العلاقة بين عمل المسؤول رفقة فريق العمل في حل مشاكل عملية وتحسين

خطوات العمل ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها

وأهدافها.

المجموع		لا		نعم		تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها يعمل مسؤولك رفقة فريق العمل في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
36	73.5%	3	37.5%	33	80.5%	نعم
13	26.5%	5	62.5%	8	19.5%	لا
49	100%	8	100%	41	100%	المجموع

الجدول رقم(28): يوضع العلاقة بين عمل المسؤول رفقة فريق العمل في حل مشاكل عملية وتحسين

خطوات العمل ومدى تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها.

يبين لنا الجدول أن 80.5% من فريق العمل يقرون بأن هناك عمل للمسؤول رفقة فريق العمل في حل مشاكل عملية وتحسين خطوات العمل و أكدوا مشاركة القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها في حين أن نسبة 19.5% أكدوا عكس ذلك .

من خلال النسب الناتجة يتأكد أن المسؤول له دور كبير في العمل رفقة فريق العمل في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل وكذلك في المشاركة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها.

II- تحليل ومناقشة وتفسير النتائج

نتائج الفرضية العامة: والتي مفادها لأنماط القيادة الحديثة دور في انجاح التخطيط الاستراتيجي

اوضحت المعطيات الكمية في الجدول رقم(18) ان الثقة في المسؤول وفي قدرته وامكانياته ومدى وجود خطة استراتيجية واضحة بالجامعة تعد من العوامل الاساسية لتحقيق النجاح والتقدم في اي مؤسسة تعليمية وهذا ماكدته اجابات المرؤوسين حيث اتفقوا على ان المسؤول يجب ان يتمتع بمهارات وخبرات تؤهله لأداء مهامه بكفاءة.

أما الجدول رقم (16) والذي يتعلق بمدى التماس في المسؤول الرغبة الدائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة الغير مألوفة تمكنه من تطوير عدة جوانب في شخصيته اضافة الى كفاءته المهنية وهذا ما اشارت اليه النسبة المتحصل عليها من اجابات المرؤوسين في التعلم المستمر يساعده على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل اضافة الى تحسين الاداء والانفتاح على جميع الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة الجامعية وهذا ما اثبتته المعطيات الكمية المبينة في نفس الجدول والتي فسرتها النتيجة. فالذين يظهرون رغبة في التعلم المستمر يكونون غالبا اكثر الهاما لفريقهم.

ان تمسك القائد او المسؤول بالرزنة والواقعية مع التشارك في القيادة يضمن ان تكون الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية قابلة للتنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة وهي ما تؤكد المعطيات المبينة فالجدول اعلاه رقم(15) ان القائد الذي يتمتع بالرزنة يكون اكثر توازنا وحكمة في اتخاذ القرارات الفورية والمصيرية وهذا ما عبرت عنه النسب المتحصل عليها. في اجابات المرؤوسين من نفس الجدول وبهذا يؤدي الى بناء ثقافة الشراكة وتشجيع الموظفين على صنع القرار وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم وهذا ما ادلت به النسبة التي توصلنا اليها.

ان عمل المسؤول في التعرف على المشكلات يتطلب منهجية منظمة وتعاوننا فعالا في الفريق ورؤية شاملة وتعاون مستمر اضافة الى القدرة على ادارة الازمات اي الوسط الجامعي وهذا ما اوضحته النسب المتحصل عليها في الجدول رقم(21).

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

كما تبين ان هناك علاقة بين الوضع المهني ومدى اهتمام المسؤول على تغيير الوضع الراهن وذلك من خلال الرؤية المستقبلية وتشارك مع المسؤولين في العمل وهذا ما بينته النسبة في الجدول (12). ومن هذه النتيجة تبين ان القائد التحويلي من خلال ما يمتلكه من شخصية متزنة ورؤية واضحة وقدرة هائلة على التأثير والتغيير في الآخرين . كما ان المسؤول يعمل على اثارة الحماس وارشاد مرؤوسيه غي حل مشكلات العمل من خلال البحث عن أفكار جديدة ومقترحات التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس وهذا ما دلت عليه النسبة في الجدول رقم(17).

كما تشجع القيادة الحديثة المسؤول على الابداع والابتكار وغرس روح المنافسة بين المرؤوسين ومنحهم متسع من الحرية لابداء ارائهم ويشتركون في مناقشته وحل المشكلات وانطلاقا من هذه النتائج تشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بصفات مثل الرزانة، والتعلم المستمر، والقدرة على التعاون، والرؤية المستقبلية، والاهتمام بالابتكار، يلعبون دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتقدم في المؤسسات التعليمية. الأنماط الحديثة للقيادة تسهم بشكل كبير في التخطيط الاستراتيجي الناجح للجامعة، مما يؤكد الفرضيات المطروحة في الدراسة.

نتائج الفرضية الاولى:

الدراسة التي تناولت دور القيادة التحويلية في تحديد الرؤية المستقبلية بالجامعة أثبتت أن للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على تعزيز الابتكار والإبداع بين المرؤوسين. من خلال تحليل البيانات المجمع ميدانياً، يظهر أن هناك تأثيراً واضحاً للقيادة التحويلية على هذه العملية. في الجدول رقم (17)، يظهر أن المسؤولين في الجامعة يشجعون على الإبداع والابتكار. هذا التشجيع يتجلى في تعزيز الأفكار الجديدة والمبتكرة، ودعم المرؤوسين لتحدي الواقع الحالي وتجربة مبادرات جديدة. هذه الديناميكية تخلق بيئة تعليمية وبحثية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يساهم في رسم رؤية مستقبلية تتماشى مع تطورات العصر واحتياجات المجتمع الأكاديمي. وبالإضافة إلى ذلك، تعزز النسبة الإحصائية المبينة في الجدول رقم (14) هذه النتائج، حيث تبين أن هناك تفاعلاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وتحديد الرؤية المستقبلية. هذا التفاعل يتمثل في ارتفاع مستوى الرضا والولاء التنظيمي بين الموظفين والطلاب، مما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتطوير المستمر.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

بشكل عام، يمكن القول أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة، من خلال خلق بيئة تشجع على الابتكار وتدعم المبادرات الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير مؤسسات تعليمية أكثر تطوراً ومرونة.

تشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة من خلال تفويض المسؤوليات وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين.

من خلال الجدول رقم (19)، يتضح أن المسؤولين في الجامعة يقومون بتفويض جزء من أعمالهم إلى المرؤوسين، بشرط أن يكون هؤلاء المرؤوسين يتمتعون بالكفاءة المهنية وروح المسؤولية. هذا التفويض يعزز من ثقة المرؤوسين بأنفسهم ويمنحهم الفرصة لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية. كما يساهم في تخفيف العبء عن المسؤولين الرئيسيين، مما يمكنهم من التركيز على الجوانب الاستراتيجية والرؤية المستقبلية.

تفويض المسؤوليات لا يقتصر على توزيع الأعمال فحسب، بل يتضمن أيضاً تشجيع التعاون بين العاملين. هذه العملية تساهم في بناء فرق عمل متماسكة، حيث يتعاون الموظفون بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة. يعزز العمل الجماعي من الإبداع والابتكار، حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد، مما يؤدي إلى حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (19) تدعم هذه الأفكار، حيث تظهر أن تفويض السلطات من قبل القيادة إلى أعضاء الهيئة البيداغوجية والإداريين يساعد في تحقيق الأهداف المحددة. هذا التفويض يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يتم تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم وتنفيذ مهامهم بكفاءة.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الأولى التي تنص على أن للقيادة التحويلية دوراً في تحديد الرؤية المستقبلية قد تحققت. القيادة التحويلية، من خلال تفويض المسؤوليات وتعزيز التعاون، تساهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة ومتكاملة للمؤسسة الجامعية. هذه الرؤية تستند إلى الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات والمستجدات في المجال الأكاديمي.

بذلك، تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في تحقيق التوازن بين توجيه الرؤية الاستراتيجية وتمكين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية ومنه فان الفرضية الاولى محققة.

نتائج الفرضية الثانية:

نتائج الفرضية الثانية التي تنص على أن القيادة التشاركية لها دور في تحقيق الأهداف المستقبلية تظهر بوضوح من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمع. بناءً على الجدول رقم (18)، يتضح أن القيادة التشاركية تعتمد بشكل كبير على قدرة المسؤول وثقته بنفسه، بالإضافة إلى مدى مناقشته للأهداف مع فريق العمل واختيار أساليب العمل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. يتضح أن التعامل بمبدأ التنسيق والحوار والتشاور بين القائد والعاملين يعزز الثقة بينهم ويساعد في تحقيق الأهداف المشتركة.

إجابات المرؤوسين أكدت على أهمية أن يكون المسؤول قدوة يثق بها فريق العمل. هذه الثقة تسهم بشكل كبير في مناقشة الأهداف واختيار أساليب العمل المناسبة. بمعنى آخر، عندما يشعر العاملون بأن القائد يثق بهم ويعطيهم مساحة للمشاركة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجدية لتحقيق الأهداف المستقبلية.

العلاقة بين سماح المسؤول بالمشاركة في صنع التغيير وتحديد الأهداف والغايات تتضح أيضًا من خلال الجدول رقم (22). البيانات الكمية تشير إلى أن المسؤولين الذين يحرصون على المشاركة في صنع التغيير وتبادل الآراء مع المرؤوسين يستفيدون من خبرات الفريق في تحديد الأهداف. هذا الأسلوب التشاركي يجعل الأهداف أكثر وضوحًا وقابلة للتحقيق، لأن جميع أعضاء الفريق يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آراءهم وخبراتهم تُقدَّر.

التوجيه المستمر من المسؤولين نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد واضح للأهداف والغايات يعني أن هناك رؤية مشتركة تجمع الفريق. هذا التوجيه يكون أكثر فعالية عندما يشعر الفريق بأنهم يساهمون في تحديد هذه الأهداف. القيادة التشاركية هنا تخلق بيئة عمل حيث يكون الجميع على دراية بما يُراد تحقيقه وكيفية تحقيقه، مما يزيد من الحماس والالتزام نحو الأهداف المستقبلية.

باختصار، القيادة التشاركية تعزز الثقة والتعاون بين القائد وفريق العمل، مما يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة والعمل بشكل منسجم لتحقيقها. البيانات والشواهد الكيفية تدعم بقوة أن هذا الأسلوب القيادي فعال في تحقيق الأهداف المستقبلية.

ان مفهوم تفويض المسؤوليات للمرؤوسين، هو تنازل الرئيس عن جزء من أعماله للمرؤوسين، لتسهيل العمل شريطة أن يلتزموا بأداء الواجبات المكلفين بها، وأن يتحملوا أعباء العمل بكل مسؤولية، ومفهوم تفويض المسؤوليات من المفاهيم الأساسية للإدارة الناجحة، وهو يشير إلى أن المنظمة تعطي لعاملها الحرية والثقة وتدعمهم في عملهم من خلال إصدار القرارات الخاصة بظروف عملهم .

وهذا دليل على أن بيئة العمل سليمة، وهو ما أقرب المسؤولين الذي يقر بقيام الرئيس بتفويض المرؤوسين لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف وطلب المرؤوسين المساعدة من رئيسهم وقت الحاجة وإن دل هذا فإنما يدل على تعظيم فكرة التعاون، وهي من ثقافة المنظمة العصرية.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

وما يوضحه الجدول رقم (20) علاقة المسؤول بتحسّن الوضع الراهن ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحليل أهداف الجامعة حيث أكد المبحوثين أن قدرة المسؤول في تحقيق وتحسين الوضع الراهن تكون من خلال تحليل الوضع الحالي و توضيح الاهداف بذلك يمكن للقائد ان يساهم في تعزيز المرونة والمقدرة على التكيف بشكل احسن مع التغيرات من خلال تحسين اداء المنظمة وتحديد الأولويات لتحقيق الاهداف ومنه يمكن القول ان الفرضية الثانية محققة.

III - النتائج العامة للدراسة:

من خلال وضع الفرضيات والتحقق منها في الميدان يمكن أن نستعرض النتائج التالية:

لقد ثبت تحقق الفرضية العامة التي مفادها "لأنماط القيادة دور في إنجاز التخطيط الإستراتيجي" ثبت أن لأنماط القيادة المختلفة دورًا محوريًا في إنجاز التخطيط الاستراتيجي. القيادة الفعّالة تساهم في توجيه الجهود وتنسيق الموارد بشكل يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال الاستراتيجيات المختلفة، تساهم القيادة في وضع رؤية واضحة، تحديد الأهداف، وتنفيذ الخطط بطريقة منظمة ومنسجمة.

كما تحققت الفرضية الجزئية الأولى مفادها "للقيادة التحويلية دور في إنجاز الرؤية المستقبلية" والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "للقيادة التشاركية دور في إنجاز الأهداف المستقبلية" القيادة التحويلية تلهم الفريق وتبني رؤية مستقبلية قوية، مما يحفز الأفراد على العمل بجدية لتحقيقها. القادة التحويليون يمتلكون القدرة على إشراك الجميع في رؤية مشتركة، مما يعزز الالتزام والتنفيذ الفعال. تشجع القيادة التحويلية على الابتكار وتبني التغييرات الإيجابية داخل المنظمة. القادة التحويليون يدفعون الفريق نحو تحقيق تغييرات استراتيجية تمكن الجامعة من التكيف مع التطورات والتحديات المستقبلية. ثبت أن القيادة التشاركية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التعاون بين القائد وأعضاء الفريق. من خلال إشراك الجميع في عملية اتخاذ القرارات، يتعزز الالتزام الجماعي بتحقيق الأهداف المستقبلية. القيادة التشاركية تؤدي إلى رضا أكبر بين الموظفين لأنهم يشعرون بأنهم جزء من العملية وصوتهم مسموع. هذا يزيد من ولائهم ويدفعهم للعمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة.

لأنماط القيادة الحديثة تلعب دور في إنجاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة حيث ان القيادة التحويلية تعزز الرؤية المستقبلية من خلال الإلهام والتغيير الإيجابي و القيادة التشاركية تعزز الأهداف المستقبلية من خلال التعاون والالتزام الجماعي.

الفصل السادس ————— عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

الأنماط الحديثة من القيادة تلعب دورًا حاسمًا في إنجاز التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، من خلال التكامل بين أدوار القيادة وتوفير المرونة والتكيف مع التغيرات.

توصيات:

17-التوصيات:

1- ضرورة تطوير وتدريب القادة المستقبليين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحسين مهاراتهم لضمان استدامة النجاح في المؤسسات الجامعية ولتمكينهم من ممارسة القيادة الاستراتيجية بفعالية أكبر في المستقبل، حتى يتمكنوا من التعامل مع التحديات المعقدة بفعالية للقادة، ولتعزيز مهاراتهم في تحفيز الفريق وتحقيق التميز .

2- ضرورة تحفيز القادة المستقبليين على التعاون فيما بينهم في حلّ المشكلات، وتعزيز مهارات التواصل، لبناء علاقات متينة بين فريق العمل، ولتبادل المعرفة والخبرات .

3- وجوب التركيز على التعلم التنظيمي باعتباره جزءًا من الثقافة المؤسسية، ونشر ثقافة التميز داخل المؤسسة، من خلال توفير دورات تدريبية تعزز مهارات الموظفين وتنمي قدراتهم في التعلم، وندفعهم إلى العمل الجاد المثمر..

4- ضرورة تقدير الجهود المبذولة، وتقديم الجوائز وتشجيع أصحاب الإنجازات المتميزة عن طريق التّرفيقات لتحفيزهم على العمل أكثر، كما يجب الاستماع إلى الموظفين ومعرفة مخاوفهم واقتراحاتهم والسعي إلى معالجتها .

5- ضرورة تخصيص منصات تواصل مستمرّ بين الموظفين والقادة، كالبريد الإلكتروني ومنصات التّواصل الاجتماعيّ، لنشر الأخبار وتحقيق التّميّز.

6- يجب على القيادة داخل المؤسسة أن تولي اهتمامًا خاصًا لتفويض السلطات وتمكين الموارد البشرية، وتوفير الدعم اللازم للموارد اللازمة للموظفين لتنمية وتطوير مهاراتهم.

7- وجوب الاهتمام بالصّحة النفسيّة للموظفين من خلال توفير برامج خاصة لدعمهم، إلى جانب ضرورة تحسيس الموظفين وتكوينهم لاستخدام الوسائل التكنولوجيّة على أفضل وجه، لتحقيق عمل مميّز .

8- يجب أن تكون الموارد البشرية مجهزة بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بالرؤية والخطة الاستراتيجية.

9- وجوب تنمية روح الإبداع والابتكار من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفضل، وتحسين بيئة العمل، حيث يعود ذلك بالنّفع على المؤسسة ويحرّك الطاقات الكامنة عند الموظفين.

الختام

ختامًا، يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة وتقدمها، بما في ذلك تطور الدول ورفيها، يعتمد بشكل كبير على الإمكانيات المادية المتاحة وكذلك على الموارد البشرية التي تمتلكها. فالعصر البشري يمثل القلب النابض لأي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، وهو الركيزة الأساسية لتطور الأمم والشعوب. من أجل استمرار وتطور أي مؤسسة أو منظمة، يتطلب وجود قيادة ذكية قادرة على مواجهة التحديات وتسيير الأمور بفعالية وفق خطط استراتيجية مدروسة بدقة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولذا، تلعب أنماط القيادة الحديثة دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح من خلال التخطيط الاستراتيجي، خاصة في المؤسسات الأكاديمية مثل الجامعات. هذه الأنماط القيادية الحديثة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، مما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالقيادة الحديثة تتطلب فهمًا عميقًا للتحديات المعاصرة، والقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ووضع خطط استراتيجية تتسم بالمرونة والابتكار.

إن القيادة الاستراتيجية الفعالة ليست فقط أداة لتحقيق النجاح المؤسسي، بل هي أيضًا محرك رئيسي في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للمجتمعات. تتجلى أهمية القيادة في قدرتها على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق رؤية وأهداف مشتركة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والابتكار. في هذا السياق، تلعب الجامعات دورًا محوريًا، حيث تعتبر مراكز لتطوير الفكر القيادي وصقل المهارات القيادية لدى الأفراد من خلال البرامج التعليمية والتدريبية المتقدمة.

إضافة إلى ذلك، يجب على القادة في العصر الحديث أن يكونوا ملمين بالتكنولوجيا الحديثة وسبل استخدامها في تحسين الأداء المؤسسي. فالتحول الرقمي أصبح جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجيات الحديثة، مما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة التنافسية. وبالتالي، فإن الاستثمار في تدريب القادة على استخدام التقنيات الحديثة وإدارة الفرق عن بُعد أصبح ضرورة لا غنى عنها.

وفي النهاية، يجب على المؤسسات والدول أن تدرك أن الاستثمار في العنصر البشري وتنمية القدرات القيادية هو استثمار في المستقبل. فالقادة المتميزون قادرون على تحويل التحديات إلى فرص، ودفع عجلة التطور والتقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. لذا، ينبغي التركيز على بناء قدرات قيادية مستدامة تعتمد على الابتكار والمعرفة والشغف لتحقيق التميز في جميع المجالات..



قائمة المصادر و المراجع

المراجع

المصادر:

- القرآن الكريم

أولاً: الكتب بالعربية

- أ- محسن العبودي *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية* دار النهضة الحديثة، القاهرة 1984.
- ب- السيد الحسيني، *علم اجتماع التنظيم*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- ج- كمال محمد المغربي، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 1995.
- د- علي غربي وآخرون، *الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية*، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1996.
- هـ- جازية زعيتر، *اتجاهات معاصرة في الإدارة أصول الإدارة والتنظيم*، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- و- أحمد سيد مصطفى، *إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة*، جامعة بنها، 2000.
- ز- عبد الرحمان محمد العيسوي، *علم النفس والإنتاج*، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- ح- إليزابيث أوليري، *قيادة الأعمال خطوة ترجمة أمين الأيوبي*، أكاديمية إنتر ناشيونال، لبنان، بيروت، 2001.
- ط- نواف كنعان، *القيادة الإدارية*، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2002.
- ي- سهيلة عباس، *القيادة الابتكارية والأداء المتميز*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ك- علي المبيض الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2005.
- ل- اسمهان بلوم، *رؤية سوسيو تنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية*، شركة باتنتيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، ط1، 2005.
- م- إدريس، ثابت عبد الرحمان المرسي، جمال الدين محمد، *السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.



- ن- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين المكتبة العصرية، المنصورة 2006.
- س- فيليب سادلر، القيادة ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2008.
- ع- قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- ف- فتحي عبد الرسول محمد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
- ص- صالح مهدي محسن العامري طاهر، محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2008 .
- ق- رافدة الحريري مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ر- فيليب سادلر، القيادة ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2008.
- ش- قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- ت- سيد الهواري ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط4، القاهرة، 2009.
- ث- العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- خ- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- ذ- بيتر إف دراكر ممارسة الإدارة مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
- ض- كمال سليم دوني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013.
- ظ- أسامة خيربي الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2013 الاردن.
- غ- هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014.



- أ- ناصر قاسمي، *سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية*، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
- بب- نجم عبود نجم، *القيادة وإدارة الابتكار*، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2015.
- جج- سحيمي فايزة، صحراوي بن شيحة، *القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- دد- عثمان محادين *القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- هه- كمال الدين حسن علي بابكر، *القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
- وو- مهني محمد ابراهيم غنايم، *تطوير مخرجات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي في ضوء التنافسية العالمية في الفترة (12-13) أبريل، المؤتمر السنوي*، 2017.
- زز- فضيلة سلمان داود، *التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة*، ط1، 2019.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- أ- الجيش الوطني الشعبي، *فرض الأمر الواقع مشاركة العمال في تسيير المؤسسات*، مجلة الجيش، العدد 116 نوفمبر، 1973.
- ب- الهاللي الشرييني الهاللي *استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي*، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين 2001.
- ج- حاتم دحلان، *التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات*، مجلة رؤى التربوية العدد 21، مركز قطان 2003.
- د- ناصر قاسمي، *الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر*، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- ه- عبدا لله مهدي العمري، *تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية*، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008.



و- حسين محمد المراد تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009 .

ز- أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009-2010.

ح- أسمهان بلوم، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تنظيم وعمل)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011/2012 .

ط- عبد الوهاب بن بريكة، رقية منصوري، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات بين أهميته لمنظمات الأعمال والعوائق التي يواجهها، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

ي- أحمد علي صالح ومحمد ديب المبيضين، القيادة التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013 .

ك- مدوكي مصطفى عموميات التخطيط، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014.

ل- سري إبراهيم العابد دور الأنماط القيادية الحديثة في تنمية الجودة الشخصية لدى الإداريين وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، مذكرة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2014.

م- رقية منصوري، توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

ن- وسيلة عامر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 2015.



س- كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان رسالة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.

ع- ياسر عبد طه الشرفاء إلهام إسماعيل حسونة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة منشورات المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، مصر، 2017.

ف- سامي عواد الشمري محمد فهاد اللوقان واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3 دار المعارف المصرية، مصر، 2018.

ص- علي شريف يوسف، الانماط القيادية الحديثة ودورها في ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لافارج بحمام الضلعة ، أطروحة دكتوراه جامعة المسيلة، 2021 .

ق- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

أ- <https://grhumaines.home.blog>

ب- <https://bakkah.com>

- ج- commerce, Département d'administration des affaires, Égypte, 2009, p. 205. Kuhnert, K. & Lewis, P., (1987). « Leadership transactionnel et transformationnel : citer l'analyse développementale. » Académie de revue de gestion, 12(4), p. 648 Constructif/
- د- Bernard M. Bass transformational leadership: Industrial, military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Association, New jersey London, 1998.p5-6
- هـ- Northouse, P. G, théorie et pratique du leadership, (2e), Thousand Oaks, Californie : Sage Publications Inc, 2001.pi12
- و- Jerald Greenberg Managing Behavior in Organisation, pearson Education, ine, saddle River. New jersey 2005, p364.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان قبل التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة استبيان

"أنماط القيادة الحديثة و دورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي"

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تحت اشراف الاستاذ:

بعلي شريف يوسف

إعداد الطالبة:

-بوديسة حورية

-جحنيط نجاة

يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المتضمنة مجموعة من الفقرات، يرجى منكم الإجابة عليها مع وضع العلامة في الخانة المناسبة لرأيكم، المرجو منكم تحديد إجاباتكم بصدق، ولن توظف المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2023 – 2024

استمارة الاستبيان

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر أنثى .
- 2- السن: 20-30 . 31-40 . 41-50 . 51-60 .
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل .
- 4- الأقدمية المهنية في الجامعة: 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 .
- 5- المستوى التعليمي: جامعي دراسات عليا .
- 6- الوضع المهني: عميد نائب عميد رئيس قسم نائب رئيس قسم .

ثانياً: بيانات متعلقة حول أنماط القيادة الحديثة بيانات متعلقة حول القيادة التحويلية

1. بيانات متعلقة حول القيادة التحويلية:

- 7- هل يقوم مديرك بتفويض المسؤوليات للمرؤسين؟ نعم لا .
- 8- هل يهتم مديرك بالتغيير على المدى الطويل؟ نعم لا .
- 9- هل يعمل مديرك على تحسين الوضع الراهن؟ نعم لا .
- 10- هل يحرص مديرك على مرؤسيه ويهتم بهم؟ نعم لا .
- 11- هل تلمس لدى مديرك رؤية مستقبلية وتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل؟ نعم لا .
- 12- هل يعتبر مديرك محل قدوة وثقة؟ نعم لا .
- 13- هل يشجع مديرك مرؤسيه على الإبداع والابتكار؟ نعم لا .
- 14- في حالة نعم: كيف ذلك؟

- حل مشكلة في العمل - تحسين طرق العمل - توليد افكار جديدة في العمل

- اخرى تذكر



- 15- هل يعمل مديرك على إشراك مرؤوسيه في التعرف على المشكلات؟ نعم لا
- 16- هل يركز مديرك ويهتم بعملية التعليم والتدريب المستمر للمرؤوسين؟ نعم لا
- 17- هل تلمس لدى مديرك رغبة دائمة في التعلم واكتساب خبرات جديدة غير مألوفة؟ نعم لا
- 18- هل يسمح مديرك لمرؤوسيه بالمشاركة في صنع التغيير؟ نعم لا
- 19- هل يكرس مديرك الجهود وإثارة الحماس في مرؤوسيه رغبة في تحمل المخاطر؟ نعم لا
- 20- هل لدى مديرك ثقة عالية بقدراته وإمكانياته؟ نعم لا
- 21- في حالة نعم نوع القدرات فنية تقنية فكرية
- 22- هل تلمس في مديرك من خلال قراراته أنه يفكر بطريقة أخلاقية؟ نعم لا
- 23- هل تلمس في مديرك الرزانة والواقعية؟ نعم لا

II. بيانات متعلقة حول القيادة التشاركية :

- 24- هل يعمل رئيسك على إشراك مرؤوسيه في صنع القرار؟ نعم لا
- 25- هل يحرص رئيسك على تبادل الآراء مع المرؤوسين؟ نعم لا
- 26- هل ترى أن رئيسك يتفهم لمشاكل المرؤوسين ويلتزم بإيجاد الحلول المناسبة؟ نعم لا
- 27- هل يقوم مديرك بتفويض المرؤوسين لإتخاذ ما يروونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف؟
نعم لا
- 28 - إذا كان نعم ما نوع هاتيه القرارات ؟
- إستراتيجية روتينية
- أخرى تذكر.....
- 29- هل يعمل مديرك على مناقشة الأهداف مع المرؤوسين واختيار أساليب العمل الخاصة بهم للوصول لهذه الأهداف؟ نعم لا
- 30- هل يعمل مديرك رفقة المرؤوسين في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل؟ نعم لا



31- هل يحترم مديرك جميع المرؤوسين ويفهمهم؟ نعم لا

32- هل يتصرف المرؤوسين بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل؟ نعم لا

33- هل يتصرف مديرك بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين؟ نعم لا

ثالثاً: بيانات متعلقة حول التخطيط الاستراتيجي :

I. بيانات متعلقة حول الرؤية:

34- هل توجد للمؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة: نعم لا

35- هل انت على استعداد لتحمل المسؤولية عندما يفشل أحد الأعضاء في اداء مهامه؟ نعم لا

36- هل يمكن للقيادة التحولية ان تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع بالجامعة؟ نعم لا

37- هل تعتقد ان الجامعة تمتلك رؤية واضحة ومحددة للمستقبل؟ نعم لا

38- هل تشارك القيادة مع المرؤوسين في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية؟

نعم لا

39- هل تشجع القيادة الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس أو العاملين

بالمؤسسة الجامعية؟ نعم لا

II. بيانات متعلقة حول الاهداف المستقبلية :

40- هل للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحقيق أهداف الجامعة؟ نعم لا

41- هل تتماشى اهدافك الشخصية مع اهداف الجامعة؟ نعم لا

42- هل تهتم قيادة المؤسسة الجامعية بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من اعضاء الهيئة التدريسية

والإداريين؟ نعم لا

43- هل تشارك القيادة مع المرؤوسين في تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها واهدافها؟

نعم لا

44- هل تحب تحديد الاهداف والغايات؟ نعم لا

45- هل توجد اليات تستخدمها الجامعة لتقييم ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية؟ نعم لا



ملحق رقم 02: قائمة اسماء الاساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الاستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	فكرون السعيد	01
جامعة محمد بوضياف المسيلة	بن طاهر حمزة	02
جامعة محمد بوضياف المسيلة	بداوي محمد سفيان	02



ملحق رقم 03: استمارة الاستبيان بعد التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

"أنماط القيادة الحديثة ودورها في إنجاح التخطيط الاستراتيجي"

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تحت اشراف الاستاذ:

علي شريف يوسف

إعداد الطالبة:

-بوديسة حورية

-جحنيط نجاة

يضع الباحث بين أيديكم استمارة الاستبيان المتضمنة مجموعة من الفقرات، يرجى منكم الإجابة عليها مع وضع العلامة في الخانة المناسبة لرأيكم، المرجو منكم تحديد إجاباتكم بصدق، ولن توظف المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2023 – 2024



أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر أنثى .
- 2- السن: 20-30 . 31-40 . 41-50 . 51-60 .
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل .
- 4- الأقدمية المهنية في الجامعة: 0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 .
- 5- الوضع المهني: عميد نائب عميد مكلف بالبيداغوجية نائب عميد ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية رئيس قسم .

ثانياً: بيانات متعلقة حول أنماط القيادة الحديثة

أ. القيادة التحويلية:

- 6- هل يهتم مسؤولك بالتغيير على المدى الطويل؟ نعم لا .
أخرى تذكر.....
- 7- هل تلمس لدى مسؤولك رؤية مستقبلية وتغيير الوضع الراهن نحو الأفضل؟ نعم لا .
أخرى تذكر.....
- 8- هل يعتبر مسؤولك محلّ قُدوة وثقة؟ نعم لا .
أخرى تذكر.....
- 9- هل يشجّع مسؤولك على الإبداع والابتكار؟ نعم لا .
- 10- في حالة نعم: كيف ذلك؟
- حلّ مشكلة في العمل
- تحسين طرق العمل
- توليد أفكار جديدة في العمل
- أخرى تذكر.....
- 11- هل يعمل مسؤولك على الإرشاد في حلّ مشكلات العمل؟ نعم لا .



- 12- هل يُرَكِّزُ مسؤولك ويهتم بعملية التّعليم والتّدريب المستمرّ؟ نعم لا
- 13- هل تلمس لدى مسؤولك رغبة دائمة في التّعلم واكتساب خبرات جديدة غير مألوفة؟ نعم لا
- 14- هل يكرس مسؤولك الجهود وإثارة الحماس رغبة في تحمّل المخاطر؟ نعم لا
- 15- هل لدى مسؤولك ثقة عالية بقدراته وإمكانياته؟ نعم لا
- 16- في حالة نعم، نوع القدرات فنية تقنية فكرية
- 17- هل تلمس في مسؤولك من خلال قراراته أنّه يفكّر بطريقة أخلاقية؟ نعم لا
- 18- هل تلمس في مسؤولك الرّزانة والواقعية؟ نعم لا

II. القيادة التشاركية :

- 19- هل يقوم مسؤولك بتفويض المسؤوليات؟ نعم لا
- أخرى تذكر
- 20- هل يعمل مسؤولك على تحسين الوضع الراهن؟ نعم لا
- أخرى تذكر
- 21- هل يسمح مسؤولك بالمشاركة في صنع التّغيير؟ نعم لا
- 22- هل تهتمّ قيادة المؤسسة الجامعية بتفويض بعض من سلطاتها للعاملين من أعضاء الهيئة البيداغوجية والإداريين؟ نعم لا
- 23- هل يعمل مسؤولك على الإشراف في صنع القرار؟ نعم لا
- 24- هل يحرص مسؤولك على تبادل الآراء؟ نعم لا
- 25- هل ترى أن مسؤولك يتفهم المشاكل ويلتزم بإيجاد الحلول المناسبة؟ نعم لا
- 26- هل يقوم مسؤولك بتفويض أحد فريق العمل لاتخاذ ما يرونه من قرارات داعمة لتحقيق الأهداف؟ نعم لا
- 27- إذا كان نعم ما نوع هاته القرارات؟

- استراتيجية روتينية

- أخرى تذكر.....

28- هل يعمل مسؤولك رفقة فريق العمل في حل المشاكل العملية وتحسين خطوات العمل؟

نعم لا

29- هل يحترم مسؤولك الجميع ويفهمهم؟ نعم لا

30- هل يتصرف فريق العمل بحيوية وسرعة فائقة لحل بعض مشكلات العمل؟ نعم لا

31- هل يتصرف مسؤولك بالمرونة في التعامل؟ نعم لا

32- هل سبق وأن أقدم مسؤولك على حلّ مشكل في العمل؟ نعم لا

ثالثا: بيانات متعلقة حول التخطيط الاستراتيجي :

I. الرؤية الاستراتيجية:

33- هل توجد للمؤسسة الجامعية خطة استراتيجية واضحة: نعم لا

34- هل أنت على استعداد لتحمل المسؤولية عندما يفشل أحد الأعضاء في أداء مهامه؟ نعم لا

35- هل يمكن للقائد التحويلي أن يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع بالجامعة؟ نعم لا

36- هل تعتقد أنّ الجامعة تمتلك رؤية واضحة ومحددة للمستقبل؟ نعم لا

37- هل تشارك القيادة في وضع خطة استراتيجية خاصة بالمؤسسة الجامعية؟

نعم لا

38- هل تشجّع القيادة الآراء والمقترحات الجديدة والمبدعة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس أو العاملين

بالمؤسسة الجامعية؟ نعم لا

39- هل يعمل مسؤولك على مناقشة الأهداف مع رفاق العمل واختيار أساليب العمل الخاصة بهم

للولصول لهذه الأهداف؟ نعم لا

II. الأهداف المستقبلية :

40- هل للتخطيط الاستراتيجي أهمية في تحقيق أهداف الجامعة؟ نعم لا



- 41- هل تتماشى أهدافك الشخصية مع أهداف الجامعة؟ نعم لا
- 42- هل تشارك القيادة مع رفقاء العمل في تحديد رؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها وأهدافها؟
نعم لا
- 43- هل تحبّ تحديد الأهداف والغايات؟ نعم لا
- 44- من خلال الخبرة في الجامعة هل ترى أنّ هناك تحسنا في الأداء بالجامعة؟ نعم لا

شكرا لكم على تعاونكم



كلية الآداب
والإنسانية والعلوم
الاجتماعية
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: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): بوسيدة هورية

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

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119781172007460009

الصادرة بتاريخ: 2018/04/01 عن دائرة: مسيرة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 1N340120132397347320

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة/ دكتوراه)

عنوانها: انماط القيادة الحديثة ودورها في النجاح التخطيطي

الاستراتيجية بالجامعة (جامعة محمد بوضياف

مؤدجا

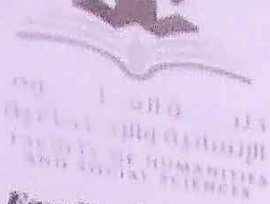
اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/06

امضاء المعني (ة):

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



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



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
 الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): رحمة خاجة

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

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119841164015270001

الصادرة بتاريخ: 19.08.2017 عن دائرة: بدرج زمورية

المسجل (ة) بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع تنظيم وعمل

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 119841164015270001

والمكلف بإتجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس، منكرة ماستر، منكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه)

عنوانها: أمناء القيادة الحديثة ودورها في نجاح التغيير
الاستراتيجية بالجامعة (جامعة محمد بوضياف لمؤجها)

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/06

امضاء المعنى (ة):

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



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



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ابداع مذكرة ماستر

الموضوع:

أنماط القيادة الحديثة ودورها في املح التخطيط الاستراتيجي بالجامعة
"جامعة محمد بوضياف نموذجاً"

اعداد الطلبة:

1- لوديسة هوراج
2- حنينت خبابة
رقم التسجيل: 340120232397342320
رقم التسجيل: 3401202323033098534
القسم: ماستر - الشعبة: علم الاجتماع
إشراف: أ. علي شريف يوسف
التخصص: تنظيم وعمل
الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طويلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف (ة):



أ. د. ابن خالد جمال

Web site:

Face book:

Tél / Fax:

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>

<https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>

+213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:

الفايسبوك:

هاتف/فاكس:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ