

تحسين وتطوير الأداء لمتسلمي المسؤولية القيادية في هيئة التعليم التقني (المعهد التقني في الصويرة نموذج تطبيقي)

أ.م.د عبد المحسن ناجي المحيسن
المعهد التقني في الصويرة

أ.م.د كريم خضير جدران
المعهد التقني في الصويرة

م . محسن عبيد ابراهيم
المعهد التقني في الصويرة

مبرمج محمد سلمان علو
هيئة التعليم التقني

الخلاصة :-

اجري البحث في المعهد التقني /الصويرة عام ٢٠١٣ باعتماد المعهد نموذج تطبيقي لقياس كفاءة الاداء لمتسلمي المسؤولية في هيئة التعليم التقني واستخدم لهذا الغرض استمارة استنابته تتكون من (١٢) محور يتكون كل محور من عدد من الفقرات يبلغ مجموعها لكل المحاور (٧٨) فقرة وزعت الفقرات بصورة عشوائية دون ذكر المحاور للمبجوثين لضمان حيادية الإجابة. أظهرت النتائج ان اكثر من نصف المبجوثين (٦٧ %) منتسب اتفقوا على ان كفاءة الأداء لمجمل أصحاب المناصب القيادية في المعهد بلغت (٧١,٣%) وتعد نسبة جيدة اذا اخذنا في الاعتبار ان قسماً منهم حديثي العمل في مستوى المسؤولية المكلفين بها . ولوحظ ان (٢٧%) من فقرات الاستبانة والمتعلقة بمحاور القدرة على التغيير، ذكاء المسؤولين ، استراتيجية ، الاتصال ، احتلت المراتب المتقدمة ويوزن مؤوي بلغ (

٧٨,٤-٨٣,٦%) واطهر التحليل الاحصائي حسب اختبار (L.S.D) على مستوى معنوية (٠,٠٥) بعدم وجود فروق معنوية بين الجنسين (ذكور ، اناث) في القيادة الإدارية مع وجود فرق معنوي في كفاءة الاداء على مستوى سنوات القيادة الادارية اذ أن بعضهم مارس دورتين قياديتين والبعض الاخر في السنة الأولى من المسؤولية التي امد الدورة فيها (٤) سنوات كما ويوصي الباحثون على استمرار التدريب للقيادات لتنمية وتطوير وتحسين مهاراتهم على ضوء المستجدات في مجالات القيادة المختلفة

Abstric:-

This research was conducted at the technical institute of alsawera ٢٠١٣ of weasean applied model to measure the performance efficiency of the leader ship in the foundation of technical education for this purpose aquestionnaire form consisted of (١٢) sections and each one consists of items which cover (٧٨) item for all of section, were distributed randomly to ensure the neutrality of the answer . The resalts showed that more than half of respondents (٦٧%) agreed that the performance efficiency of the overall of leader ship at the institute reached to (٧١,٣%) , which considered agood ratio if that a portion of them were occupied their position several months ago. It was noted that (٢٧%) of the item of the questionnaire relating to the ability to change intelligent of leadership, strategy, communication accupied the advanced ranks and reached to (٧٨,٤%- ٨٣,٦%) . A statistical analysis by the (L.S.D) test at (٠,٠٥) level of significance showed that there is no significant differences between the gender(males,females) in administrative leadership with asignificant difference in the performance efficiency according to the level of years of administrative leadership, where some of them held position in two

cycles of leadership while others still the first year of responsibility that the duration of one cycle is ٤ years . The researchers recommend continuing in the training of leaders for the development and improvement of skills.

المقدمة: -

ان سر تنمية الدول لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها وانما ايضاً في كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف الطاقات العملاقة والمبدعة فيها ، وان تقدم الدولة في عالمنا المعاصر يقاس بمدى تقدمها في مجال القيادة الإدارية (نواف، ١٩٨٥). وقد استحوذ هذا المصطلح على جزء كبير من ادبيات الإدارة ومفاهيم القيادة تفاوتت بشكل كبير من منهج اداري الى اخر ، فالبعض نظر الى القيادة بانها نظام اداري واخلاقي واقتصادي وسياسي والقائد الناجح هو من يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع في المعرفة والخبرة والتفكير (ناجي ، ٢٠١٠). فيما يرى (Hemphill, ١٩٥٠) وهو من أصحاب النظرية السلوكية ان القيادة هي سلوك الشخص اثناء قيامه بتوجيه مجموعته لإنجاز مهمة محددة. ويقدم (Fiedler, ١٩٦٧) مفهوماً مشابهاً لما ذكر أعلاه حيث يقول نعى بالسلوك القيادي التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيه وتنسيق افراد مجموعته . فيما يقول (Leonard, ١٩٦٢) ان القائد هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب اعمال الاخرين ، ويرى مثوي ورايلي ان القيادة تمثل السلطة ويجب ان تمتلك القيادة كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية (خميس ، ١٩٨١). وان القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية والقدرة على التأثير في سلوك الاخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار ، وليس على قهر ومساءلة (درويش، ١٩٦٨). وانطلاقاً من هذا فان البديل هو القيادة الإدارية التي

تستند الى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري (القائد) ان يلم بها حتى يصل الى وضع قيادي يمكن ان يؤثر في الاخرين ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) اساساً ضرورياً لاي ميدان من ميادين المجتمعات و الإدارة التربوية وسيلة لا غاية يقاس نجاحها بمدى قدرتها على تحسين البرامج التربوية وحسن تنفيذها من خلال تاكيدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض وهذا يفرض على الإداري التربوي فهماً عميقاً وشاملاً لتلك المقومات مع تحقيق اقصى درجات التكامل والتنسيق وبين الإدراك والوعي لأهمية الانسان ودوره في تنمية المجتمع (شهاب ، ٢٠١٠).

أهمية البحث :-

ان أعضاء هيئة التدريس يلعبون دوراً مهماً ومحورياً في عملية القيادة في مؤسسات التعليم حيث ان مركز التعليم هو المتعلم فاعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون أدائهم نحو استثمار قدرات المتعلمين وان يكونوا قادة في الدرس وخارج القاعة الدراسية وداخل الحرم الجامعي وفي كل الأمور المتعلقة بالتعليم العالي .

مشكلة البحث :-

تجلت المشكلة في معرفة تاثير بعض العوامل والمؤشرات على أداء القادة الإداريين التدريسيين في المعهد.

هدف البحث :-

يهدف البحث الى قياس الكفاءة القيادية لمتسلمي المسؤولية من تدريسيين في المعهد ومعرفة كيف يمكن بالامكان التصرف كقادة وعلى الوجه الامثل.

فرضية البحث :-

تقوم فرضية البحث على ان متسلمي المسؤولية في المعهد لهم القدرة على تحسين وتطوير مهاراتهم باستمرار

الدراسات السابقة :-

١- ذكر احمد (٢٠٠٩) ^(٦) ان الجهاز القيادي لاي منظمة ليس باهم الأمور ، فالمعتقدات والقيم التي يركز عليها تفوقه أهمية وخطورة ، وهذا الجهاز هو الذي يستطيع ان يبعث هذه المعتقدات والقيم ويصوغها ويشكلها في صورة نظم إدارية والتي التقدم لا يكمن فيها بل فيما تقوم عليه من قيم أخلاقية وفلسفة روحية .

٢- بين المغربي (١٩٩٥) ^(٧) أنه لكي تضمن المنظمات الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان ديمومتها واستمرارها ، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الافراد ومن ثم دفعهم لاداء الاعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية .

٣- وجد بوزهره (٢٠١٢) ^(٨) ان قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائدة في المنظمة ، بمعنى اخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي .

٤- بين حسين (٢٠٠٣) ^(٩) ان القيادة نظام اداري واخلاقي واقتصادي وسياسي والقائد الناجح هو من يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع في المعرفة والخبرة والتفكير وذلك على أساس المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تؤكد على ان الناس سواسية امام الله ومن ثم امام القانون.

٥-أوضحت لطيفة (٢٠١١) ^(١٠) ان القيادة في الحقيقة هي تفهم الاخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم ، والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية امر يتم تحقيقه وعند تحقيق احتياجات العاملين فانه تحقق اهداف المنظمة فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب رغباتهم الذاتية لانهم على ثقة بانها ستتحقق مع نجاح المنظمة وقيادتها.

٦- يفيد محمد عبدالله (٢٠١٠)^(٢) ان القيادة الإدارية في منهج الإسلام ليست وظيفة ولا ولاية بل هي أسلوب للحياه ومنهج تطبيقي هدفها في النهاية تحقيق العدالة ومن ثم رضى الله .

٧- ذكر صالح (١٩٩٠)^(١١) ان الإدارة التربوية جهد انساني منظم يتوخى الوصول الى اهداف محددة باقل التكاليف واعلى مستويات الكفاءة والمقدرة .

٨- عرف عليه (٢٠٠١)^(١٢) القيادة الإدارية بانها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والاولامر والاشراف الإداري على الاخرين ، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.

٩- بينت وحدة ضمان الجودة (٢٠١١)^(١٣) يجب اعتماد مجموعة من المعايير لاختيار القيادات الإدارية يتم الاستعانه بها عند تعيين او ترقية القيادة الإدارية ويتم تحديد هذه المعايير حسب متطلبات كل وظيفة واحتياجاتها والصفات التي يجب ان تتوافر في المدير القائم عليها.

حدود البحث:-

يتحدد البحث في المعهد التقني / الصورة للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ ويشمل التدريسيين الذين يشغلون المناصب القيادية في المعهد (معاوني العميد ورؤوساء الأقسام) إضافة الى مهامهم الأصلية في التدريس .

الوسائل الاحصائية المستخدمة :-

- ١- النسب المئوية لبيان الاهمية النسبية للمؤثرات على الكفاءة القيادية .
- ٢- الوسط الحسابي لترتيب تأثير العوامل المؤثرة على الكفاءة القيادية حسب حدتها بالنسبة للمبوثين .
- ٣- الوسط المرجح لتحديد الاهمية المطلقة لكل تأثير من وجهة نظر المبوثين .
- ٤- الوزن المئوي لتحديد الاهمية النسبية لكل تأثير والمكانه التي يحتلها بين التأثيرات الأخرى.

إجراءات البحث :-

اجري البحث في المعهد التقني الصويرة للعام الدراسي ٢٠١٢- ٢٠١٣ ، تم جمع البيانات و المعلومات التي تطلبها البحث بواسطة استمارة استبيان معدة لهذا الغرض ومعتمدة من قبل معهد (C.M.I) البريطاني ، تتكون من (٧٨) فقرة تمثل (١٢) محور (هي ١- الرؤيا والرسالة ، ٢- تأثير قيادته على الاخرين ، ٣- الاستراتيجية ، ٤- قوة الشخصية ، ٥- الذكاء والعاطفة ، ٦-الاتصال ، ٧- قيادة الفريق ، ٨- التدريب ، ٩- الإدارة ، ١٠- التغيرات الإدارية، ١١- حل المشاكل ، ١٢-اتخاذ القرار) وكل منها ضم عدد من الفقرات يختلف عددها من محور الى اخر وزعت الفقرات بصورة عشوائية مع عدم ذكر المحاور في الاستمارة الموزعة على المبحوثين لتحقيق حيادية عالية في تاثير فقرات الاستمارة واعتمد (١٠) منتسبين من المعهد التقني بصورة عشوائية لتوزيع الاستمارات عليهم لكل منصب قيادي وبالشكل التالي (٢) استمارة للعاملين تحت قيادة صاحب المنصب ، (٢) استمارة للتدريسيين ضمن قسمه العلمي ، (٢) استمارة لنظرائه في المناصب القيادية في المعهد ، (٢) استمارة ضمن محيطه الاجتماعي .

الاستمارات الثمانية أعلاه وزعت عشوائياً عليهم والاستمارة التاسعة أعطيت لصاحب المنصب لتاثير فقراتها والاستمارة العاشرة أعطيت للمسؤول الأعلى لصاحب المنصب لتاثير فقراتها وبذلك بلغ عدد استمارات الاستبيان التي اعتمدت واجري التحليل الاحصائي لها (٨٠) استمارة.

النتائج والمناقشة

على ضوء أجابات العينة على الفقرات الواردة في الاستبانة الخاصة بها ، بلغ المدى النظري لدرجات الاستبانة من (٧٨ - ٣٩٠) والمدى الفعلي (١٧٩ - ٣٨٠) وقسم المدى الى ثلاث فئات متساوية وزع المبحوثين عليها وكما في الجدول أدناه.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب مستوى المؤثرات على الكفاءة القيادية

لاصحاب المناصب الادارية العليا في المعهد

الاهمية النسبية	عدد المبحوثين	مستوى التأثير	المدى الفعلي
١٦,٢٥	١٣	٢٤٦ - ١٧٩	٣٨٠-١٧٩
٥٨,٧٥	٤٧	٣١٣ - ٢٤٧	
٢٥,٠٠	٢٠	٣٨٠ - ٣١٤	
١٠٠	٨٠	٣٨٠ - ١٧٩	المجموع

المصدر : احتسب من قبل الباحثين

من خلال ملاحظة المدلولات الرقمية في اعلاه أظهرت أن (٦٧) من المبحوثين اتفقوا على ان الكفاءة القيادية لاصحاب المناصب الرئيسية في المعهد تراوحت بين متوسطة الى جيدة جدا (٦٠-٨٣%) و(١٦,٢٥%) أفادوا بان الكفاءة ضعيفة ولغرض ترتيب تأثير كل فقرة حسب درجة حدتها على المناصب القيادية لابد من استخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة وعلى ضوء النتائج المبينة و كما في الجدول (٢).

جدول (٢)

ترتيب تأثير كل فقرة حسب حدتها وأهميتها النسبية على اصحاب المناصب القيادية

رقم الفقرة حسب حدتها	الاهمية النسبية %	عدد الفقرات	المستوى الحسابي	مستوى التأثير
٦٩،٦٢،٦١،٦٠،٤٣ ٤٢،٣٨،٢٥،٢٢،١٤،١١،٦،٣،٢،١	١٩،٢	١٥	٢،٧٢٧-١،٩٨	ضعيفة
٧٨،٧٧،٧٦،٧٥،٧١،٧٠،٦٥،٦٣،٥٩،٥٨،٥٦،٥٣،٥١،٥٠،٤٨،٤٧،٤٦،٤٥،٤٤،٤١،٤٠،٣٩،٣٧،٣٦،٣٥،٣٤،٣٣،٣٢،٣١ ٣٠،٢٩،٢٧،٢٤،٢٣،٢١،٢٠،١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١٠،٩،٨،٧،٥،٤	٦٠،٣	٤٧	-٢،٧٢٨ ٣،٤٧٣	متوسطة
٧٤،٧٣،٧٢،٦٨ ٦٧،٦٦،٦٤،٥٧،٥٥،٥٤،٥٢،٤٩،٢٨،٢٦،٢١،٢٠،١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨،٧،٥،٤	٢٠،٥	١٦	٤،٢٢-٣،٤٧٤	كبيرة
٧٨-١	١٠٠	٧٨	٤،٢٢-١،٩٨	المجموع

المصدر : احتسب من قبل الباحثين

يلاحظ من الجدول ان (٦٣) فقرة من فقرات استمارة الاستبانة و التي تحدد كفاءة القيادة الاداء لأصحاب المناصب الادارية في المعهد (رؤوساء الاقسام العلمية ومعاوني العميد) بلغت (٧١%) وهذا مؤشر جيد يعكس الدافعية العالية للقيادات العلمية والادارية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية وان نسبة (١٩%) من الفقرات تعود الى ان قسم من القادة لم يشتركوا في دورات تدريبية للقيادات اضافة الى ان القسم الاخر منهم في بداية تسنمة للمسؤولية الادارية . ولغرض تدقيق اختلاف مستوى تاثير العوامل المؤثرة على الكفاءة القيادية حسب الجنس (ذكور ، اناث)

وجد أنه لا توجد فروق معنوية بأستخدام اختبار (L-S-D) على مستوى معنوية (٠,٠٥) . وان هناك اختلاف معنوي على نفس المستوى من المعنوية بالنسبة للمدة التي امضاها كل من القادة الاداريين في منصله حيث ان (٣٨%) منهم فقط لديه دورتين قياديتين في منصبه أمد كل منها (٤) سنوات. ولغرض تحديد الاهمية المطلقة والنسبية لتأثير كل فقرة والمكانة التي تحتلها بين الفقرات المذكورة في استمارة الاستبانة تم استخراج الوسط المرجح والوزن المنوي وكما في الجدول (٣) .

جدول رقم (٣)

تحديد الاهمية المطلقة والنسبية لكل مؤثر على الكفاءة لأصحاب المناصب القيادية في المعهد

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرة	تسلسل كل فقرة حسب ورودها في استمارة الاستبانة	المحور	تسلسل المحاور ومتوسط الأهمية النسبية
٨١,٣٤٠	٤,٠٦٧	نعتقد انه يستطيع ان يمارس القيادة ، صعوداً(رب العمل) وجانبياً (الاقران) ونزولاً (المرووسين)	١	الرؤيا والرسالة	اولاً %٧٧,٧٢
٧٧,١	٣,٨٥٥	فعال في التعامل في الصراع (مع العمل)	٩		
٧٨,٤٤	٣,٩٢٢	يستطيع تحقيق الاهداف من خلال تحفيز فريقه	٤٩		
٧٤,٠	٣,٧	يشترك في تطوير استراتيجيات المنظمة ككل	٥٢		
٧٧,٧٨	٣,٨٨٩	جيد في تمثيل الاخرين في الادارة العليا	٢	الاستراتيجية	ثانياً %٧٧,٢٨
٧٥,٥٦	٣,٧٧٨	لديه رؤيا واضعه في المستقبل من موقعه في المنظمة	١٩		
٧٧,٣٤	٣,٨٦٧	يبقى المتسابقين على علم جيد ويشارك المعلومات معهم	٢٩		
٧٨,٤٤	٣,٩٢٢	يلهم فريق بطريقة هادئة	٧١		
٧٨	٣,٩	عند الاتصال مع أعضاء الفريق يربط رسالته مع احتياجاتهم وتطلعاتهم ليحصل على التزاماتهم	٤	قوة الشخصية	ثالثاً %٧٣,١٦
٧٩,٣٤	٣,٩٦٧	فعال في مراعاة اداء كل فرد من اعضاء فريقه	١٧		
٦٩,٧٤	٣,٤٦٧	يستخدم نقاط القوة والمواهب الشخصية الى الحد الاقصى للتأثير في العمل	٤٥		
٦٥,٥٦	٣,٢٧٨	يعرض عاطفة وانفعالات اثناء حديثه مع اعضاء	٥٤		

الفريق					
٥	٣,٧٨٩	٧٥,٧٨	عندما يواجه صعوبة في العمل يسيطر على مشاعره قبل الاعتبار للمهمة ثم ينظم فريقه	الذكاء والعاطفة	رابعاً %٧٣,٠١
٦	٣,٨١١	٧٦,٢٢	عند حديثه مع الآخرين يتواصل بحرية بالمعلومات والافكار والمشاعر		
٧	٣,٥٥٥	٧١,١	عند ابحاثه لأعضاء الفريق يعطي بالخطابة امثله وقصصاً ويعطي الاستخدامات المجازية والصور		
٨	٣,٧٧٨	٧٥,٥٦	فعال في اقامة علاقات عمل بين الاشخاص في العمل واخرين		
١٢	٣,٧٥٥	٧٥,١	فعال في تقوية اعضاء الفريق سواء فردياً او جماعياً		
١٨	٣,٠١١	٦٠,٢٢	لا يدير فريق العاملين معه بل هم يديرون انفسهم		
٢٣	٤,٠٤٤	٨٠,٨٨	ماهر في الاستماع الفعال للآخرين وفهم مشاعرهم		
٢٦	٣,٨١١	٧٦,٢٢	يتحمل المخاطر في تفويض المهام والمسؤوليات على اعضاء الفريق		
٣٢	٣,٥٥٥	٧١,١	يتعامل جيداً مع مخاوفه واحتياجاته الخاصة		
٣٥	٣,٠٥٥	٦١,١	يجيد المتغيرات الخطرة في المنظمة		
٤١	٣,٨	٧٦,٠	يزيل العوائق التي تؤثر على تقدم الآخرين		
٦٠	٣,٧٥٥	٧٥,١	يفضل التغيير التدريجي بدلاً من (تغيير مرحلة) او (تغيير جذري)		
٦٤	٣,٥٦٧	٧١,٣٤	يفهم كيف يتواصل بحيث لا يؤدي الى نزاع		
٦٩	٣,٨٢٢	٧٦,٤٤	يقود فريق عمل فعال		
١٤	٣,٩٤٤	٧٨,٨٨	فعال في رصد تقدم العمل مع فريقه	الاتصال	خامساً %٧٥,٥
٢١	٣,٩٤٤	٧٨,٨٨	لديه مهارات اتصال جيدة		
٢٧	٣,٥٤٤	٧٠,٨٨	يبدو ان يكون واثقاً بانجاز قرارات مبنية على الشعور او الحدس		
٤٠	٣,٥	٧٠,٠	يركز على الصور الكبيرة بدلاً من التفاصيل		
٥٨	٣,٦٨٩	٧٣,٧٨	يعرف مخاوفه الداخلية واحتياجاته		
٦٢	٤,٠٢٢	٨٠,٤٤	يفهم دور مكان التدريب في القيادة		
٢٤	٣,٩٦٧	٧٩,٣٤	مستعد للتعامل دائماً مع شخصيات ومواقف صعبة	الذكاء	سادساً %٧٦
٣٤	٣,٢٨٩	٦٥,٧٨	يجد التغيرات في تنظيم العمل مثيرة		
٣٩	٤,٠٤٤	٨٠,٨٨	يدير الوقت بشكل جيد		
٤٣	٣,٧٧٨	٧٥	يسأل اسئلة مناسبة لمساعدة الآخرين لحل مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم		
٤٤	٣,٠٨٩	٦١,٧٨	يستخدم لغة الجسد بصورة مباشرة عند التواصل		

٧٥,١	٣,٧٥٥	يستطيع ادارة التغييرات في مواقعه من المسؤولية	٤٨		
٧١,١	٣,٥٥٥	يستمد المعنى او القيمة من عمله	٥٠		
٧٣,٧٨	٣,٦٨٩	يسيطر على مشاعره في العمل	٥١		
٨٠,٤٤	٤,٠٢٢	يعرف عن ثقته بفريقه	٥٣		
٧١,١	٣,٥٥٥	يعرف ماهي انواع المكافآت والرضا التي يرغب اعضاء فريقه بشكل فردي في العمل	٥٥		
٨٠,٨٨	٤,٠٤٤	يعرف مايريد فريقه منه كقائدهم	٥٦		
٨٣,٥٦	٤,١٧٨	يعرف مايلزم ليكون الاخص مدرباً ومعلماً فعالاً	٥٧		
٧١	٣,٨٥٥	يفهم طريقة تصرفه مع الاخرين	٦١		
٧١,٧٨	٣,٥٨٩	يفهم لماذا يتصرف الناس الاخرين بالطريقة التي يتصرفون بها معه	٦٥		
٧٣,٥٦	٣,٦٧٨	يفهم مشاعر الاخرين	٦٦		
٧٤,٨٨	٣,٧٤٤	يفهم مشاعر الخاصة	٦٧		
٨٠,٨٨	٤,٠٤٤	يوزع المهام والتحديات والمسؤوليات التي تتوافق مع كفاءات فريقه	٧٤		
٧٢,٦٦	٣,٦٣٣	يؤمن بأن القاده يولدون ولايصنعون	٧٥		
٧٢,٦٦	٣,٦٤٤	لديه مجموعة واضحة من خطط العمل لموقعه في المؤسسة	٢٠	قيادة الفريق	سابعاً %٧٥,١
٧٢,٨٨	٣,٨١١	يبدو واثقاً من اتخاذ قرارات على اساس من الحقائق والارقام	٢٨		
٧٦,٢٢	٣,٨١١	يساعد الاخرين في زيادة وعيهم الذاتي	٤٢		
٧٦,٢٢	٣,٦٧٨	يفهم ان مجموعة من الناس يمكن ان يتطوروا الى فريق فعال	٥٩	التدريب	ثامناً %٧١,١
٧٣,٥٦	٣,٢٦٧	يفهم طبيعة واهمية لغة الجسد في التواصل مع الاخرين	٦٣		
٦٥,٣٤	٣,٢٦٧	يقرأ لغة جسد الاخرين بدقة	٦٨		
٦٥,٣٤	٣,٥٥٥	يميز الاتصال مع الاخرين	٧٢		
٧١,١	٤	يؤمن في رسالة وهدف وغرض المنظمة	٧٦		

٧٩,٣٤	٣,٩٦٧	فعال في تخطيط وتنظيم العمل لفريقه	١١	الادارة	تاسعاً %٧٣,٨
٧٩,٣٤	٣,٩٦٧	فعال في حل المشاكل في العمل	١٣		
٧٧,٣٤	٣,٨٦٧	فعال في مراجعة ادائه الخاص بالعمل	١٦		
٧٥,٣٤	٣,٧٦٧	يتأكد بأن عمل فريقه يحمل معنى وقيمة بالنسبة لهم	٣٠		
٦٥,١	٣,٢٥٥	يتأكد بأن اعضاء فؤيقه يمكنهم الحصول على تطلعاتهم واحتياجاتهم الشخصية من خلال عملهم	٣١		
٧٢,٦٦	٣,٦٣٣	يتعامل مع الاخطاء والفشل من قبل اعضاء فريقه كفرصة جيدة للتعلم	٣٣		
٦٧,٧٨	٣,٣٨٩	يجعل اعضاء الفريق يعملوا اشياء لم يتصوروا او يعتقدوا انهم يمكنهم ان يفعلوها	٣٦		
٧٩,٣٤	٣,٩٦٧	فعال في مراجعة اداء فريقه ككل	١٥	حل المشاكل واتخاذ القرار	عاشر %٧٥,٨
٧٥,١	٣,٧٥٥	مصدر الهام لاعضاء الفريق لافتاً اياهم الى المساهمة التي يقدمونها	٢٥		
٧٢,٨٨	٣,٦٤٤	يحقق او يتجاوز ما هو مطلوب من المنظمة	٣٧		
٨١,٧٨	٤,٠٨٩	فعال في بناء الثقة المتبادل مع فريقه	١٠	التغيرات الادارية	الحادي عشر %٧٨,٩
٨١,٣٤	٤,٠٦٧	يلهم اعضاء الفريق من خلال تحفيز فكرهم او ايجاد تحديات لهم	٧٠		
٧١,٥٦	٣,٥٧٨	ينقل بين رؤية الصورة الكبيرة ورؤية التفاصيل في اوضاع العمل	٧٣		
٨١,١	٤,٠٥٥	يجيب بشكل مناسب وفعال عندما يعبر الاخرين له عن مشاعرهم	٧٨		
٧٦,٦٦	٣,٨٣٣	جيد في كسب عقول وقلوب الناس على حد سواء	٣		
٧٨,٤٤	٣,٩٢٢	لديه مهمة وهدف واضح في المنظمة	٢٢	تأثير قيادته على الاخرين	الثاني عشر %٧٢,١
٧٢,٦٦	٣,٦٣٣	يدرك مخاوف واحتياجات الاخرين الداخلية	٣٨		
٥٤,٨٨	٢,٧٤٤	يستخدم وعد من مكافآت مالية (مثلاً راتب زيادة ومكافأة) كوسيلة لتحفيز فريقه	٤٦		
٦٩,٧٤	٣,٤٦٧	يستخدم قوة الشخصية من اجل انجاز امور فريقه	٤٧		
٨٠,٤٤	٤,٠٢٢	يؤمن في رؤية المنظمة المنصوص عليها في المستقبل	٧٧		

المصدر :- احتسب من قبل الباحثين

يتبين من الجدول اعلاه ان من العوامل المؤثرة في كفاءة الاداء هو ان يكون القائد يعرف ما يلزم منه وقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الاولى وبوزن مؤوي قدره (٨٣,٦%) وهذا يتفق مع ماذكره (ابو زهره ٢٠١٢) ان القائد الاداري يجب ان يحدد الاهداف الخاصة به قبل اتخاذ اي قرار ثم تليها الفقرة العاشرة بان يكون فعال في بناء الثقة المتبادلة مع فريقه وبوزن قدره (٨١,٨%) فيما جاءت الفقرتين (٧٠,١) تحت نفس التأثير بوزن مؤوي (٨١,٤ %) يلهم اعضاء الفريق من خلال تحفيز فكرهم او ايجاد تحديات لهم ، يستطيع ان يمارس القيادة صعود (رب العمل) وجانبياً (الاقران) ونزولاً (المرؤوسين) وتلتها في المرتبة الرابعة وبوزن (٨١,١%) انه يجيب بشكل مناسب وفعال عندما يعبر الاخرين له عن مشاعرهم.

وبالنظر الى تأثير المحاور التي تنتمي اليها عوامل التأثير تجد ان المحور الحادي عشر الذي يتضمن التغيرات الادارية احتلت المرتبة الاولى بين المحاور وبوزن مؤوي (٧٩%) فيما احتل محور الرؤيا والرسالة المرتبة الثانية وبوزن مؤوي قدرة (٧٨%) وهذا يعني ان قيادات المعهد رؤيتهم جيدة للوصول الى الهدف حيث ان الرسالة المكلفون بها واضحة المعالم وان الاستراتيجية التي يهدفون الوصول اليها باستخدام الوسائل المتاحة لهم ممكنة واحتلت المرتبة الثالثة بين المحاور وبنسبة (٧٧,٣%) وبالرغم من ان محور التدريب جاء في المرتبة الاخيرة وبوزن مؤوي (٧١,١%) وهي نسبة جيدة مع ما يؤشّر هذا المحور بان كفاءة الاداء العلمية والادارية بحاجة دوماً الى التطوير والتحديث والتحسين للاستفادة من المستجدات في المجالات المختلفة وهذا يتفق مع ماذكره (كابور ٢٠١٠) بان رؤساء الاداريون يعتبرون بحكم وظائفهم مسؤولين عن تدريب الافراد العاملين بمعيتهم بالاضافة الى دورهم الاساسي في تنظيم وتبسيط الاعمال والتوجيه والرقابة .ومن ملاحظة ترتيب المحاور من (١-١٢) نجد ان نسب تاثيرها متقاربة حيث تراوحت من (٧٩-٧١,١).

الاستنتاجات: -

- ١- ان مستوى تطوير وتحديث كفاءة الاداء لمتسلمي المسؤولية القيادية في المعهد (رؤساء الاقسام والمعاونين) تراوحت بين (٦٠-٨١%) وهذا مؤشر جيد جزء منه يعود الى تراكم الخبرة القيادية لتكرر تسنم المسؤولية لبعضهم اكثر من مرة .
- ٢- لوحظ ان (٢١) فقرة من فقرات الاستبانة احتلت المراتب المتقدمة في الاهمية النسبية بين (٦،٨٣-٤،٧٨) وشكلت فيه (٢٧%) من فقرات الاستبانة وكانت فقرات القدرة على التغيير وذكاء القادة في المرتبة الاولى بين هذه الفقرات وفيه بنسبة (٧٢%) .
- ٣- الحاجة الى استمرار التدريب لتنمية وتطوير وتحسين المهارات القيادية على ضوء المستجدات في مجالات القيادة المختلفة .
- ٤- هناك تأثير ايجابي للقيادات في المعهد بما يؤثر على اداء العاملين حيث ان الفرق العاملة مع كل منهم تستطيع ان تدير نفسها لتحقيق الهدف المنشود .
- ٥- يحتاج القادة في بعض الاحيان الى تحفيز العاملين في اداء الاعمال المكلفين بها بأستخدام وسائل التحفيز المادية والمعنوية.
- ٦- اثبتت القدرة القيادية لمتسلمي المسؤولية في تحرير مواهب وطاقات العاملين منهم لتحقيق اعمال عالية الاداء تمثلت في تصنيع اجهزة مختبرية تضاهي الاجهزة المستوردة ،مستلزمات تعليمية ، مشاريع طلابية ، مكننة العمل الاداري والمكتبي ، مشاريع انتاجية ، تقديم خدمات للمجتمع الذي يقع فيه المعهد وغيرها .

التوصيات: -

- ١- ضرورة التفكير المسبق لاختيار قيادات ظل يتم تاهيلها وتدريبها لكي تحل محل القيادات القائمة في حالة انتهاء المهام المحددة للإدارة أو لأي سبب كان يستدعي التغيير أو الإحلال .
- ٢- يجب وضع معايير واليات لاختيار وتقييم القيادات الإدارية ويرعى الأخذ بها عند الاختيار .
- ٣- تاهيل وتحديث وتطوير أداء القيادات الإدارية في المعهد بهدف دعم قدراتهم على الوفاء برسالتهم الأساسية.
- ٤- تنمية الواعز الديني لكل المنتسبين ومن ثم المفهوم القيادي الذي هو نظام مستحب من حيث المبدأ والانطلاق من خلال الحديث الشريف (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) .
- ٥- المحافظة على استمرار عدم التداخل بين صلاحيات القيادات الإدارية .
- ٦- ان يمتلك كل قائد حسب منصبه الإداري في المعهد كونه مؤسسة تعليمية القدرة على ان يثور لدى منتسبيه الرغبة للتدرج في اكتساب العلم والمعرفة ومن ثم استخدامها لتطوير المسؤولية المكلف بها من جانب والارتقاء بالمعهد من جانب آخر .
- ٧- الحاجة الى زيادة التخصيصات المالية لتمكين القيادات من تحفيز العاملين معهم أو لتحقيق السرعة والدقة في انجازهم للهدف لكي يختزل الوقت المبذول.

المصادر

المصادر العربية

- ١- نواف كنعان، القيادة الادارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٥، ص١.
- ٢- ال ناجي ، محمد عبد الله ، القيادة الادارية بين منهج الاسلام والنظريات المعاصرة ، ٢٠١٠، ص١-٤٨.
- ٣- خميس ،اسماعيل السيد ، السلوك الاداري ، الطبعة الاولى ، دار الهنا للطباعة ،بغداد ، ١٩٨١، ص١٣.
- ٤- درويش ، عبد الكريم ، تكلاه ليلي ،اصول الادارة العامة ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ، ١٩٦٨، ص١٤.
- ٥- شهاب ، شهرزاد محمد ، القيادة الادارية ودورها في تاصيل العلاقات العامة ، دراسات تربوية ، العدد ١١ ، ٢٠١٠ ، ص٩٩-١٣١.
- ٦- محمد احمد ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٩ ، ص٢٤٢.
- ٧- المغربي ،كامل واخرون ، اساسيات الادارة ، الطبعة الاولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ، ص١٦٣-١٦٤.
- ٨- بو زهرة محمد ، مرزوقي رفيق ، القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري ، ٢٠١٢ ، ص١١.
- ٩- حسين حريم ، ادارة المنظمات ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ص٢٠٤.
- ١٠- الشبانان ، لطيفة عبد الرحمن واخرون ،نظريات القيادة وانماطها ، طبعة العلوم الاجتماعية ، السعودية ، ٢٠١١، ص٣.
- ١١- صالح، صبحي، النظم الاسلامية نشاتها وتطورها، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٨٢، ص٤٨.
- ١٢- عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى ، دار السماح ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص٤٥.
- ١٣- جامعة الإسكندرية ،ليات اختيار وتقييم القيادات الإدارية ، كلية الهندسة ، وحدة ضمان الجودة ، ٢٠١١، ص٩.

١٤- قدامة ،عبد الله حمود ، جهود وتحديات اعداد القيادات الإدارية في اليمن ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، ٢٠٠٩ ، ص٧.

١٥- كابور ، هند ، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهه نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، ملحق ٢٠١٠ ، ص٢٧٥.
المصادر الأجنبية :

١- Hemphill ,J & Coons , A.E Leader Behavior Description، Columbus Personal Research Board ، Ohio State University ١٩٥٠

٢- Fiedler.F.E.A Theory Of leader Ship Effectiveness ,New York . Mc Growhill ,١٩٦٧

٣- White , Leonard , Introduction To Study Of Public Adminis Traton , New York, ١٩٦٢