

**تشخيص القيادة الرؤيوية للقيادات
العليا في وزارة العلوم والتكنولوجيا
(بحث تحليلي)**

**Diagnosing the visionary leadership of
senior leaders in the Ministry
of Science and Technology
(analytical research)**

الباحث محمد جسام محمد
Mohammed Jassam Mohammed

م.د محسن رشيد مصيحب
Dr. Mohsen Rashid Attabi

College of Administration and Economics/
University of Baghdad

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص القيادة الرؤيوية في وزارة العلوم والتكنولوجيا في محافظة بغداد، فضلاً عن التعرف على مستويات توافرها وتوظيفها لتكون أكثر ملائمة لواقع التطور الإبداعي للوزارة وما مطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية الحالية في العراق، وكانت ابعاد القيادة الرؤيوية المتمثلة (تحديد الاتجاه، وكيل التغيير، المتحدث الرسمي، المدرب)، ولاختبار صحة الفرضيات اعتمد الباحث في جمع بيانات ومعلومات الجانب العملي على الاستبانة المحكمة علمياً بوصفها اداة للبحث وتم اعدادها وتوزيعها على دوائر الوزارة، فضلاً عن رفدها بمقابلات ميدانية اجراها الباحث مع افراد العينة، اذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت تغطية الابعاد عبر (20) فقرة شملتها الاستبانة.

وكانت (155) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، واختيرت لذلك عينة قصدية طبقية من (المديرين، معاونين، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) العاملين في الوزارة، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، اذ استخرجت النتائج باستعمال برامج (SPSS v.24, Excel Amos v.24)، اهم النتائج كلما اتصفت الإدارة العليا في الوزارة بنمط القيادة الرؤيوية كلما ساعد ذلك على تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة والارتقاء بمستوى خدماتها التي تقدمها نحو الافضل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، وزارة العلوم والتكنولوجيا

Abstract

The current research aims to diagnose the visionary leadership in the Ministry of Science and Technology in Baghdad Governorate, as well as to identify the levels of its availability and employment to be more appropriate to the reality of the creative development of the ministry and what is required of it in light of the current organizational environment in Iraq, (Determine the direction, Change agent, spokes person, Coach), and to test the validity of the hypotheses, the researcher relied in collecting data and information from the practical side on the scientifically controlled questionnaire as a tool for research.

Analytical descriptive in data analysis, and the dimensions were covered through (20) paragraphs included in the questionnaire, and (155) were valid for statistical analysis, and for this purpose, a stratified sample of (managers, assistants, heads of departments, people's officials) working in the ministry was chosen, the data was analyzed Through the use of a set of statistical methods (arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, confirmatory factor analysis, standard deviation, regression, etc. folding simple and multiple), as the results were extracted using the programs (SPSS v.24, Excel Amos v.24), and the research came out with a set of results, the most important of which is whenever the senior management in the ministry is characterized by a visionary leadership style, the more this helps to achieve the future vision of the ministry and improve the level of its services that advance it for the better.

Key words: Visionary leadership, The ministry of Science and Technology

المقدمة

أصبحت في السنوات الأخيرة المنظمات الحكومية ومنها وزارة العلوم والتكنولوجيا تعمل في ظل بيئة ديناميكية متغيرة بصورة متسارعة مما يسبب ضغوطاً كبيرة عليها في كيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول لحالات من الابداع المتجدد، مما فرض عليها ضرورة التكيف مع مختلف المستجدات والتغيرات التي بدورها تُهدد كيانها على اختلاف أهدافها وانواعها.

فوصل التهديد الى التأثير على تواجدها، ويمكن لقياداتها الجيدة وذات الرؤية المستقبلية الواضحة من مواجهة التحديات والتطورات الحديثة التي نعيشها اليوم من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية أدائهم عن طريق إيصال الرؤية اليهم وفتح المجال لهم لتنمية قدراتهم الإبداعية المتجددة وتشجيعهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها الوزارة وزيادة الكفاءة والفاعلية لديهم، ورفع مستوى أدائهم بما يناسب الطاقات العلمية المتوافرة في الوزارة والتقدم التقني والتكنولوجي الحاصل في العالم، والنهوض بواقع الوزارة التقني والتكنولوجي من حالة التردّي الى التميز والنجاح والنمو، اذ تكمن في قيادتها التغيير، المدرب، المتحدث الرسمي، تحديد اتجاه تطبيق رسالتها، اذ يدور عمل القيادة الرؤيوية من خلال قدرة القائد صاحب البصيرة النافذة على بناء وتوضيح رؤية الوزارة وتشجيع التابعين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق تلك الرؤية، والقيادة الرؤيوية عامل رئيس في نجاح مهام الوزارة او فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات في الموارد التي تواجهها الدولة بشكل عام، كما انها تُسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلاً.

الباحث محمد جسام محمد / م.د محسن رشيد مصيحب.....

«المحور الأول»

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني معظم القطاعات الحكومية، ومنها قطاع العلوم والتكنولوجيا من مشكلات وتحديات سريعة و معقدة، ولاسيما في عصر أصبحت فيه العالم عبارة عن قرية صغيرة نتيجة التطورات التكنولوجية والتقنية، فالجميع يبحث عن تحقيق الأبداع لمنظمتها، ودور قادتها في توفير متطلبات القيادة الرؤيوية التي تُميزها عن غيرها، وإبراز دور الوزارة ومساهماتها في تطوير المجتمع واستبعاد الأساليب الروتينية في الإدارة، وممارسة القيادة الدور الريادي للنهوض بهذه المنظمات.

ويُشكل التقدم التقني والتكنولوجي والتحديات العالمية المعاصرة دافعا أساسيا لجميع القيادات العليا في لوزارة في التحرك لتقديم رؤية مستقبلية للوزارة وحث التابعين على تحقيقها، ومشاركة المعلومات لتحقيق طموحات وتطلعات الوزارة بما يُساهم في بقائها واستمرارها في ظل البيئة تتسم بالتغير المستمر، بما يُعزز من قدرة الوزارة على مواجهة التحديات الخارجية بما يضمن لها النجاح والتفوق، وهذا يتطلب وجود قادة يمتلكون رؤية فاعلة، ويعد مفهوم القيادة الرؤيوية من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في تقديم رؤية مستقبلية تساعد الكثير من المنظمات على مواجهة تحدياتها وتقديم افضل ما لديها من خدمات لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية:

(١) هل تمتلك الإدارات العليا في وزارة العلوم والتكنولوجيا معرفة عن القيادة الرؤيوية وابعادها؟

(٢) هل تمتلك الإدارات العليا لوزارة العلوم والتكنولوجيا تصورا واضحا عن متغير القيادة الرؤيوية وابعادها؟

(٣) هل تسهم القيادة الرؤيوية في تحسن وتطوير واقع الوزارة؟

(٤) ما مدى تأثير القيادة الرؤيوية بأبعادها (تحديد الاتجاه، وكيل التغيير، المتحدث الرسمي، المدرب) لدى القيادات العليا في الوزارة؟

ثانيا: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تناولها لمتغير مهم هو القيادة الرؤيوية والتي يمكن ان تُسهم في تعزيز قدرات وامكانيات الوزارة المبحوثة في مواجهة التحديات والصعوبات من خلال النظرة ذات الرؤية المستقبلية والتي تُمكنها من مواجهة التأثيرات والتحديات المحيطة بها، وتبرز أهمية الدراسة بما يلي:

(١) يُسلط البحث الضوء على مفهوم القيادة الرؤيوية وكيفية تعزيز فهمها لدى القيادات العليا في الوزارة كما يكتسب أهميته بوصفه امتدادا للدراسات والابحاث التي اهتمت بهذا المتغير.

(٢) تُساعد الوزارة على التكيف مع التغييرات التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية من اجل بقائها وتقدمها واستمرارها في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث.

(٣) يُسهم البحث في تقديم اقتراحات مُفيدة عن مفهوم القيادة الرؤيوية في الوزارة المبحوثة من خلال قادة لديهم رؤية مستقبلية والعمل بروح الفريق الواحد.

(٤) يعد البحث الحالي محاولة متواضعة للمساهمة في رفد المكتبات العلمية بأن تكون مصدراً من المصادر العلمية للباحثين في هذا المجال مستقبلاً، وذلك لما اغتنت به من مصادر اجنبية وعربية ومحلية ذات قيمة علمية ساهمت في زيادة الإثراء الفكري والمعرفي لمتغيرات البحث، فضلاً عن كونه انموذج يُقدم لأول مرة في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف في ضوء مشكلة واهمية البحث وهي بما يلي:

- ١) بلورة إطار نظري عن مفهوم القيادة الرؤيوية ووصف ابعادها وتشخيصها في الوزارة المبحوثة.
- ٢) التعرف على مستوى ممارسة متغير القيادة الرؤيوية في الوزارة.
- ٣) بيان الدور الفاعل لمتغير القيادة الرؤيوية في تعزيز الرؤية المستقبلية للوزارة وما له الأثر الفاعل في تحقيق أهدافها.

خامسا: فرضيات البحث

يهدف البحث الحالي الى التأكد والتحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها الى فرضية رئيسية وفرعية من خلال مشكلة البحث وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسة: (تشخيص القيادة الرؤيوية وابعادها للقيادات العليا في الوزارة المبحوثة) وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١) تشخيص بعد تحديد الاتجاه للقيادات العليا في الوزارة المبحوثة.
- ٢) تشخيص بعد وكيل التغير للقيادات العليا في الوزارة المبحوثة.
- ٣) تشخيص بعد المتحدث الرسمي للقيادات العليا في الوزارة المبحوثة.
- ٤) تشخيص بعد المدرب للقيادات العليا في الوزارة المبحوثة.

سادسا: منهج البحث:

يعكس منهج البحث وجهة نظر الباحث والتي تعبر عن الشعور بوجود مشكلة يجب محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بما يتلاءم معها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي، أذ يوصف هذا المنهج بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية

صحيحة كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة المبحوثة كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها، ويمكن الباحث من جمع المعلومات بشكل ادق وإجراء المقابلات مع المعنيين للحصول على معلومات دقيقة.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع البحث دوائر وزارة العلوم والتكنولوجيا المتمثلة في (دائرة الشؤون الفنية، دائرة البيئة والمياه، دائرة بحوث المواد، الدائرة القانونية والإدارية، دائرة تكنولوجيا المعلومات، دائرة تكنولوجيا الاتصالات والفضاء، الدائرة المالية، هيئة الرقابة الوطنية لمنع الانتشار)، تمثلت هذه العينة بكل من (المديرين، مديري المراكز، رؤساء الاقسام، مسؤولي الشعب).

وقد تم اختيارهم على أساس كونهم اكثر اطلاعا بمتغير البحث فضلاً عن امتلاكهم مستوى علمي بحكم مراكزهم الإدارية، اذ قام الباحث بتوزيع (155) استبانة على افراد عينة البحث.

«المحور الثاني»

الاطار النظري

أولاً: القيادة الرؤيوية

تمثل القيادة الرؤيوية احد ابعاد القيادة التحويلية التي تُوفر فرصاً لتطوير قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مكوناتها، ظهرت القيادة الرؤيوية كمحدد رئيس لبقاء المنظمة ونجاحها ونموها في بيئة اليوم المضطربة ولديها القدرة على بناء رؤى مفهومة تُضفي احساساً وهدفاً على عمل المنظمة^(١).

لأعد القيادة الرؤيوية وثيقة الصلة بعملية الاستراتيجية لان الاستراتيجية التنظيمية هي تجسيد لحالة المنظمة المستقبلية المنشودة وطريقها لتحقيق تلك الرؤية وتهدف القيادة الرؤيوية الى تحفيز وتعبئة الاتباع نحو تحقيق ذلك^(٢)، عملية يُشارك فيها القائد في خطوات محددة لإنشاء رؤية، توصيل الرؤية، وتمكين الآخرين من امتلاك الرؤية لأنفسهم من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية^(٣).

-
- (1) GÖKBULUT, B, TURAN, S, (2021), EXPLORING THE LINK BETWEEN PRINCIPALS VISIONARY LEADERSHIP AND SCHOOL EFFECTIVENESS, INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION TECHNOLOGY AND SCIENTIFIC RESEARCHES ,ZONGULDAK BÜLENT ECEVIT UNIVERSITY ,VOL 6, No 14, TURKEY. P 590.
 - (2) YASIN, N, TRAAKCI, M, PORCK, J, KNIPPENBERG, D, GROENEN, P, (2020), THE DARK SIDE OF VISIONARY LEADERSHIP IN STRATEGY IMPLEMENTATION: STRATEGIC ALIGNMENT STRATEGIC CONSENSUS, AND COMMITMENT, JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL 46, No 5, TURKEY. P 640.
 - (3) MILLIGAN, M, (2021), EXPLORING VISION AND VISIONARY LEADERSHIP IN HE3D COACHES OF CANADIAN UNIVERSITY LARGE TEAM SPORTS, DEGREE MASTER OF ARTS IN APPLIED HEALTH SCIENCES SPORT MANAGEMENT, CANADA. P 16.

كما يُنظر الى القيادة الرؤيوية على انها طريقة يبحث بها القائد عن طرق فكرية لإدارة القضايا وتمكين المسؤولين من تطوير وتطبيق أفكار جديدة من اجل تحقيق الأهداف والغايات المعلنة^(١)، ومنهم من يرى بأنها القدرة التي يمتلكها قادة المنظمات في معرفة نقاط القوة وتوقع الفرص والتحديات التي

يجب مواجهتها والتهديدات التي تنشأ في المنظمة والقدرة في التأثير على الآخرين لدعوتهم للعمل معاً من اجل تحقيق اهداف المنظمة^(٢).

ثانياً: أهمية القيادة الرؤيوية

تتجسد أهميتها في وضع القواعد والمهام والاسس التي توجه نظرة المنظمة للمستقبل فالقائد ذو الرؤية يقوم بوضع التطلعات المستقبلية للمنظمة ويقوم بتوصيلها الى التابعين وتحفيزهم من اجل حثهم على تبنيها وتنفيذها بهدف الارتقاء بالمنظمة نحو المستقبل الذي يطمحون في الوصول اليه^(٣).

ان القادة الذين يتمتعون بميزة القيادة الرؤيوية يمتلكون الرؤية حول تطورات المستقبل ويحددون بعض الأهداف للمستقبل ويمكن ان يؤثر ذلك على رضاهم

(1) KADIR, A, N, ADEBAYO, T, A, OLUMIDE, S, A, (2020), VISIONARY LEADERSHIP AND STAFF INNOVATIVE BEHAVIOUR IN PUBLIC COLLEGES OF EDUCATION IN KWARA STATE, FACULTY OF EDUCATION, UNIVERSITY OF ILORIN, INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, VOLUME 12, NUMBER 2, NIGERIA. P 62.

(2) MUTOHER, P, M, JANI, TRISNATARI, H, (2020), CONTRIBUTION OF VISIONARY LEADERSHIP, LECTURER PERFORMANCE AND ACADEMIC CULTURE TO THE COMPETITIVENESS OF ISLAMIC HIGHER EDUCATION IN INDONESIA, JOURNAL OF ADVANCES IN EDUCATION AND PHILOSOPHY, 4 (2), UAE. P 30.

(٣) عويضة، عائشة عبد الرزاق، (2021)، القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط 2021، الأردن. ص ١٣.

الوظيفي بطريقة إيجابية^(١)، تُوفر القيادة الرؤيوية صلة بين الحاضر والمستقبل للمنظمة كما تُحفز على بناء علاقة مع الأهداف المستقبلية^(٢)، حيث ان القيادة الرؤيوية تركز على التأثير العام لزيادة الثقة والهام التابعين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة^(٣)، ومن ثم تبرز أهميتها كونها تُحفز التابعين على المساهمة في تحقيق الرؤية من خلال توصيل صورة أفضل لمستقبل الفريق والمنظمة، كما انها تُسهم في تعزيز الأداء على المستويين الفردي والجماعي^(٤).

-
- (1) BALTACI, F, KARA, E, TASCAM, E, (2012), THE EFFECTS OF LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION VISIONARY LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRANSACTIONAL LEADERSHIP), AKDENIZ UNIVERSITY, ALANYA FACULTY OF BUSINESS, 3RD INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT, MAY 31 – JUNE 01, TURKEY. P 222.
 - (2) SABA, S, TABISH, A, KHAN, A, (2016), ROLE VISIONARY LEADERSHIP IN THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES AT A WORKPLACE: MODERATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, PROCEEDINGS OF SYDNEY INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH CONFERENCE, ADINA HOTEL, DARLING HARBOUR, SYDNEY, 19 – 21 MARCH, AUSTRALIA. P 20.
 - (3) ELKHDR, H, R, (2019), THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND LEADERSHIP: A CRITICAL LITERATURE REVIEW, KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, VOLUME 8, ISSUE 2, TURKEY. P 60.
 - (4) YUAN, J, YAN, P, CHOI, J, JING, D, (2020), VISIONARY LEADERSHIP EFFECTIVENESS: MODERATING (6) ROLES OF POWER DISTANCE AND MIDDLE – WAY THINKING, SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY AN INTERNATIONAL JOURNAL, VOLUME 48, ISSUE 12. P 1.

ثالثا: ابعاد القيادة الرؤيوية

(١) تحديد الاتجاه

لتحديد اتجاه المنظمة، يجب ان يكون القائد قد طور أولا صورة ذهنية لحالة مستقبلية محتملة ومرغوبة في المنظمة وقد تكون هذه الصورة التي نسميها رؤية غامضة مثل الحلم او دقيقة مثل الهدف او بيان المهمة، وموثوق للمنظمة^(١)، ويتطلب من القادة تحديد اتجاه المنظمة وما سوف ان تكون عليه في المستقبل، سواء كان ذلك بيان الرؤية او اهداف يعمل التابعون نحوها^(٢).

كما عُرفت الرؤية بأنها صورة مثالية وفريدة من نوعها او فن رؤية الأشياء غير المرئية وهي ببساطة معرفة ما هي الوجهة والى اين انت ذاهب، واذا كان القائد لا يعرف الى اين يذهب فالقيادة لا شيء^(٣)، ويُنظر اليها بأنها التأمل في المستقبل المنشود على أساس الإمكانيات الفعلية في الوقت الحاضر، وبدون رؤية واضحة، يكون من المستحيل تحقيق مهمة المنظمة^(٤).

(1) ARMSTRONG, MICHAEL, (2012), HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, BRITISH LIBRARY CATALOGUING IN PUBLICATION, 12TH ED., UNITED KINGDOM. P 574.

(٢) الكواز، عدي غانم، (2018)، دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد، 21، العدد 67، العراق. ص ٢٥١.

(3) KHAN, U, FIZA, A, KHAN, A, SAMRA, K, FATIMA, S, (2016), THE ROLE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CHANGE, JINNAH UNIVERSITY FOR WOMEN, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES AND BUSINESS RESEARCH, VOLUME 5, ISSUE 11, PAKISTAN. P 91.

(4) RUSAW, C, (1998), TRANSFORMING THE CHARACTER OF PUBLIC ORGANIZATIONS: TECHNIQUES FOR CHANGE AGENT, LIBRARY OF CONGRESS CATALOGING – IN – PUBLICATION DATA, PRINTED IN THE UNITED STATES OF AMERICA. P 86.

ويميل بعض الباحثين الى ربط مصطلح القيادة بأهمية وجود رؤية، هم يعتقدون ان القيادة الفاعلة هي التي تمتلك رؤية واضحة، فالقائد الرؤيوي شخص يتطلع الى المستقبل ويكون اهتمامه الرئيس هو تحقيق تلك الرؤية المخطط لها وليس مجرد الاهداف اليومية للمنظمة ولديه رؤية ترشده نحو تحقيق الأهداف^(١).

ان الرؤية الجيدة تمتاز بمجموعة من خصائص يمكن توضيحها بما يأتي^(٢):

- أ) التركيز على المستقبل: ان تكون الرؤية التي تمت صياغتها لا تعكس التوجه الحالي للمنظمة وانما التوجه المستقبلي.
- ب) الوضوح: ان الرؤية لا بد ان تتسم بالوضوح ويسهل فهمها من قبل الجميع في المنظمة وليست معقدة.
- ج) ان تتسم بالطموح والتحدي وتحفز التابعين على تحقيقها.
- د) ان تكون ملهمة وتثير حماس التابعين عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.
- هـ) ان تتسم بالثبات النسبي والاستقرار بمعنى عدم تغيير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وافتقار الرؤية الى الثبات والاستقرار يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.

(1) JUBRAN, A, M, (2015), EDUCATIONAL LEADERSHIP: A NEW TREND THAT SOCIETY NEEDS, 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON LEADERSHIP, TECHNOLOGY, INNOVATION AND BUSINESS MANAGEMENT, SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES 210, ADMINISTRATION AND EDUCATIONAL FOUNDATIONS, FACULTY OF EDUCATION, YARMOUK UNIVERSITY, JORDAN. P 30.

(٢) جلاب، احسان دهش، رشيد، صالح عبد الرضا، (2015)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن. ص ١٨٣.

(٢) وكيل التغيير

ان يكون لدى القائد قدرة عالية على التكيف مع الظروف البيئية، خلاف ذلك، يمكن ان تنشأ مشاكل مختلفة مثل تحقيق الأهداف ومواجهة المخاطر الحيوية عندما يكون القادة غير فعالين في آليات صنع القرار في المنظمات^(١)، تساعد القيادة الرؤيوية المنظمة على كيفية التعامل مع التغييرات البيئية الخارجية والتي تؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة^(٢).

ويرى (Bennis) انه على القائد الاستمرار في تطوير قدراته ومهاراته من اجل التكيف مع التغيير الخارجي والا فان المنظمة التي يقودها ستتوقف عن النمو ومصيرها التدهور^(٣)

في سياق التغيير يجب ان يكون لدى القادة ذوي الرؤية كوكلاء للتغير القدرة على التكيف والتفكير والتصرف بمرونة ولديهم قدرات للسيطرة على مخاطر التغييرات البيئية كيفية ادارتها^(٤)، ويحتاج القادة الرؤيويون الى البقاء على صلة بوقتهم ومجال عملهم حيث يتطلب منهم التكيف المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز

(1) DEMIRTAS, O, KARACA, M, (2020), A HANDBOOK OF LEADERSHIP STYLE, 1TH ED., CAMBRIDGE SCHOLARS PUBLISHING, UNITED KINGDOME. P 2.

(٢) السليمان، محمد عبد الله، (2020)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الاردن. ص ١١.

(3) BENNIS, WARREN, (2009), ON BECOMING A LEADER, COPYRIGHT BY WARREN BENNIS INC, USA. P 137.

(4) NINDYATI, A, D, (2013), VISIONARY LEADERSHIP MEASUREMENT IN INDONESIA (THE IMPLEMENTATION VISIONARY LEADER FROM BURT NANUS CONCEPT), PRESENTED FOR THE 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH, PARAMADINA UNIVERSITY JAKARTA, INDONESIA. P 4.

الفرص والتغلب على التهديدات ان وجدت^(١)، يُنظر الى القادة الرؤيويون على انهم وكلاء للتغيير يسعون الى تغيير الوضع الراهن من خلال حث التابعين على الانخراط بشكل جماعي في سلوكيات موجهة نحو التغيير تساعد على تحقيق المستقبل المثالي للمنظمة^(٢).

تتمثل وظيفة وكيل التغيير في تطوير مناخ للتغيير المخطط له من خلال التغلب على المقاومة وحشد القوى لتحقيق نمو إيجابي، وهذه المهارات مطلوبة في ظل ظروف التغيير السريع لا سيما في الأنظمة التي لا تستجيب بشكل مناسب للقوى البيئية المتغيرة^(٣).

٣) المتحدث الرسمي

ان التفاعلات البشرية هي شكل من اشكال التواصل، وفي عالم الاعمال هذا، لا يمكن تحقيق أي شيء دون التواصل الفعال مع التابعين وأصحاب العمل والموردين، لان التواصل ضروري لتبادل المعلومات والآراء ووضع الخطط والمقترحات في

(1) ELKINGTON, R, STEEGE, M, SMITH, J, BREEN, J, (2017), VISIONARY LEADERSHIP IN A TURBULENT WORLD, EMERALD PUBLISHING LIMITED, 1TH ED., UNITED KINGDOME. P 7.

(2) YIM, J, (2021), WHAT ARE YOU TALKING ABOUT ? FOLLOWER CONSTRUAL LEVEL AND COGNITIVE APPRAISALS OF VISIONARY LEADERSHIP, SUBMITTED TO THE OFFICE OF GRADUATE AND PROFESSIONAL, IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY, TEXAS A & M UNIVERSITY, USA. P 29.

(3) JONATHAN, H, W, (2010), MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: CHANGE AGENT STRATEGIES AND TECHNIQUES TO SUCCESSFULLY MANAGING THE DYNAMICS OF STABILITY AND CHANGE IN ORGANIZATIONS, UTAH VALLEY UNIVERSITY, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND INNOVATION, VOL 2, No 1, USA. P 46.

المنظمة^(١)، ان الاتصال من قبل القادة في المنظمة مهم ومفيد من اجل دعم التابعين في التعامل بكفاءة مع ضغوطات العمل والتغيير التنظيمي^(٢).

يعد الاتصال اداة لقياس القيادة ذات الرؤية الجيدة والتأثير عليها، ويعد الاتصال الفعال وظيفة حاسمة وخاصة رئيسية للقائد صاحب الرؤية الجيدة من اجل التواصل مع أصحاب المصلحة وهم المستثمرين وموظفي المنظمة والزبائن والموردين^(٣)، ان توصيل الرؤية هو ما يُمكن التابعين من العمل لذلك يجب على القائد الرؤيوي توصيل الرؤية بوضوح لان عدم توصيلها يقضي اغلب التابعين وقتهم في محاولة معرفة الاتجاه الذي يجب ان يسلكوه مما يجعلهم مُتعبين وغير مُستجيبين لتلك الرؤية^(٤).

-
- (1) SHNUBI, A, AKINTARO, A, (2016), THE IMPACT OF EFFECTIVE COMMUNICATION ON ORGANIZATION (5) PERFORMANCE, SCHOOL OF POSTGRADUATE STUDIES, BABOCOK UNIVERSITY, THE INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES INVENTIO ,VOL 3, No 3, NIGERIA. P 1904.
 - (2) ZITO, M, INGUSCI, E, CORTESE, C, RUSSO, V, MOLINO, M, MANUTI, A, (2021), DOES THE END JUSTIFY THE MEANS? THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AMONG WORK - FROM - HOME EMPLOYEE DURING THE COVID-19 PANDEMIC, INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENT RESEARCH AND PUBLIC HEALTH, VOL 18, No 9. P 6.
 - (3) ATTHIRAWONG, W, BUNNOIKO, K, PANORUNG, W, (2021), IDENTIFYING FACTORS INFLUENCING VISIONARY LEADERSHIP: AN EMPIRICAL EVIDENCE FROM THAI MANUFACTURING INDUSTRY, INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP, PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY, (10), THAILAND. P 42.
 - (4) TAYLOR, COLETTE M, CORNELIUS, CASEY J, (2014), VISIONARY LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, DEPARTMENT OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGY AND LEADERSHIP, TEXAS TECH UNIVERSITY, LUBBOCK, USA, LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, VOLUME 35, NUMBER 6, USA. P 567.

يعتمد التغيير بشكل فعال على المهارات التواصلية والإعلامية للقيادة على جميع المستويات، لذلك فإن الاتصال عامل حاسم في توجيه وتعبئة التابعين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويدرك القادة الاذكياء أهمية التواصل المباشر بينهم وبين التابعين لتحقيق النجاح على مستوى المنظمة^(١)، ان التواصل من قبل القادة مع التابعين مهم لانهم جزء حيوي من أي برنامج لإدارة التغيير، اذا تم اقتراح أي تغيير يحتاج التابعون الى معرفة ما هو مقترح وكيف سيؤثر عليهم، وغالبا ما تنشأ مقاومة التغيير لمجرد ان التابعين لا يعرفون ما هو التغيير^(٢).

٤) المدرب

يساعد قادة التدريب التابعين على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، ويشجعون ويحفزون التابعين على وضع اهداف طويلة الاجل ومساعدتهم على وضع تصور لخطة الوصول الى تلك الأهداف وتصميم خطط لتحقيقها^(٣).

كما عرف (Dessler) التدريب بأنه إعطاء التابعين الجدد او الحاليين المهارات والمعرفة اللازمة التي يحتاجون اليها لأداء أعمالهم بشكل افضل^(٤)، القادة المدربون يقدمون التحفيز والتشجيع لمروسيهم من اجل البحث عن طرق فكرية لحل

-
- (1) CHIDIEBERE, N, NWANKWO, P, OKONKWO, R, I, (2015), THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF NNAMDI AZIKIWE UNIVERSITY, NNAMDI AZIKIWE UNIVERSITY, REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT, VOL 4, No 8, NIGERIA. P 134.
 - (2) ARMSTRONG, M, (2010), ARMSTRONG'S ESSENTIAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE " A GUIDE TO PEOPLE MANAGEMENT, 1TH ED., UNITED KINGDOM. P 307.
 - (3) GOLEMAN, D, BOYATZIS, R, MCKEE, A, (2013), PRIMAL LEADERSHIP: UNLEASHING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, PRINTED IN THE UNITED STATES OF AMERICA. P 61.
 - (4) DESSLER, G, (2013), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 15TH ED., FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY, USA. P 235.

المشكلات وتحليل الوضع لصالح المنظمة^(١)، فالقائد الرؤيوي قادر على تشجيع والهام التابعين على تحقيق اهداف اعلى في عملهم وتحسين اداءهم التنظيمي وتقديم التوجيه لهم لتحقيق الرؤية بنجاح^(٢)، لذا القادة المدربون دور رئيسي يلعبونه في استخدام مهاراتهم التحفيزية لجعل التابعين يقدمون افضل ما لديهم ويتحركون في الاتجاه الذي يريدون ان يصلوا اليه من اجل تحقيق الأهداف^(٣)

لخص أهمية القادة بتدريب التابعين بوضوح من خلال النقاط الآتية^(٤):

- أ) زيادة انتاجية التابعين ورفع مستوى ادائهم وتخفيض معدل دوران العمل.
- ب) يعد التدريب ضروريا لتدريب التابعين ووضع الأسس التنظيمية للعمل حتى يتسنى لهم التكيف مع جو العمل او المنظمة.
- ج) ان التدريب يعتبر عملية مستمرة توفر لكافة التابعين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية في مختلف مستوياتهم وهذه تعود فوائدها لكل من التابعين والمنظمة.
- د) مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي الذي يحصل في العالم.

(1) KADIR, A, N, ADEBAYO, T, A, OLUMIDE, S, A, (2020), VISIONARY LEADERSHIP AND STAFF INNOVATIVE BEHAVIOUR IN PUBLIC COLLEGES OF EDUCATION IN KWARA STATE, FACULTY OF EDUCATION, UNIVERSITY OF ILORIN, INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, VOLUME 12, NUMBER 2, NIGERIA. P 62.

(2) JAHIDI, I, (2020), STYLE AND CHARACTERISTICS TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: HOW THE REGIONAL HEAD OF CIMAH, INDONESIA IN MOBILIZING EMPLOYEES IN ACHIEVING VISION, EUROPEAN JOURNAL OF MOLECULAR & CLINICAL MEDICINE, BINUS UNIVERSITY, VOL 7, No 7, INDONESIA. P 309.

(3) ARMSTRONG " MICHAEL " (2006), A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, BRITISH LIBRARY CATALOGUING IN PUBLICATION, 10TH ED., UNITED KINGDOM. P 252.

(٤) منصور، فتحى أبو القاسم، أمبارك، إبراهيم فتحي، (2018)، اثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية (دراسة ميدانية عن قادة الكشاف بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات)، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 5، ليبيا. ص ٩.

«المحور الثالث»

عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول القيادة الرؤيوية

قيس المتغير المستقل القيادة الرؤيوية عبر اربع ابعاد (تحديد الاتجاه، وكيل التغيير، المتحدث الرسمي، المدرب) من خلال (20) فقرة وإجابات (155) مشاهدة من قيادات وزارة العلوم والتكنولوجيا، فحصلت القيادة الرؤيوية على وسط حسابي (4.01) مرتفع المستوى، ليشير الى قدرة القائد صاحب الرؤية على بناء وتوضيح رؤية الوزارة وتشجيع التابعين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق تلك الرؤية، كما انها تُسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلاً، فحصلت القيادة الرؤيوية على انحراف معياري (0.427)، واهتمام نسبي (80.2%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (10.64%) يشير الى الاتفاق، وحصل بعد المدرب على وسط حسابي مقداره (4.12) مرتفع المستوى وممارسته باهتمام نسبي (82.4%) الجيد في امتلاك الرؤية الفاعلة ليكون مدرباً جيداً للتابعين او للآخرين وهذا يعني انه يلجأ الى التعاون معهم في تنفيذ الرؤية، اذ يقوم بإعطاء التوجيه والامل وبناء الثقة بينهم، ليلعبوا دوراً مهماً في تنفيذ رؤية الوزارة للمستقبل، اذ اتجهت الاجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.491)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.91%).

اما على مستوى الفقرات (16-20)، فقد حازت على وسط حسابي (-4.28 3.77) من المرتفع الى المرتفع جداً في المستوى، وبانحراف معياري (-1.054 0.700)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.35%-27.95%)، واهتمام نسبي (-85.6% 75.4%) بينما جاء البعد الثاني المتحدث الرسمي بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين

القيادة الرؤيوية، فحصل على وسط حسابي (4.04) مرتفع المستوى، وباهتمام نسبي (80.8%) جيد في امتلاك القادة أصحاب الرؤية الثقة بالنفس والقدرة للتعبير عن رؤية ورسالة الوزارة والتحدث عن الحلم بمستقبلها وان تكون مفيدة ومؤثرة مما يجعل التابعين يفهمونها ويطبقونها.

فكان انحراف المتحدث الرسمي المعياري (0.628)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.54%)، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (11-15)، فحصلت على وسط حسابي (3.68-4.21) مرتفع المستوى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.873-1.145)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.73%-31.11%)، لتنال اهتمام نسبي (73.6%-84.2%) العالي الى الجيد في تشجيع التابعين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم بأفضل ما يكون، سيما وانه يعتمد الى توظيف مختلف أنواع الاتصالات لضمان وصول رؤية الوزارة لهم، وحصل بعد تحديد الاتجاه بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين القيادة الرؤيوية، فنال وسط حسابي مقداره (3.96) مرتفع المستوى، وتعنى به بشكل نسبي (79.2%) جيد، اذ يُقدم القائد الرؤية ويقوم بتوصيلها الى التابعين وتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيقها، وبانحراف معياري (0.651)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.43%)، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (1-6)، فحصلت على وسط حسابي (3.41-4.25) من المرتفع جداً الى مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.987-1.263)، وبمعامل اختلاف نسبي (-37.03% -24.27%)، لتنال اهتمام نسبي (68.2%-85%).

واخيراً بعد وكيل التغيير جاء بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين القيادة الرؤيوية، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي مقداره (3.93) مرتفع المستوى، اذ اهتمت بها بشكل نسبي (78.6%) الجيد والرامي الى اختيار الشخص الذي تُسند اليه مهمة إدارة التغيير بنجاح في الوزارة، وبما يمتلك من فهم عن البيئة الخارجية والقدرة على اتخاذ إجراءات للاستجابة للتغيرات الحاصلة في الوزارة، وبانحراف معياري

..... تشخيص القيادة الرؤيوية

(0.745)، وبمعامل اختلاف نسبي (18.95٪)، اما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (7-10)، فحصلت على وسط حسابي (3.72-4.06) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.962-1.188)، وبمعامل اختلاف نسبي (23.69٪-31.93٪)، واهتمام نسبي (74.4٪-81.2٪)، وكما موضح في نتائج الجدول (١) وكالاتي:

الجدول (١)

عرض وتحليل بيانات القيادة الرؤيوية (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية٪	معامل الاختلاف٪	الأولوية
1	تحديد الاتجاه	3.96	0.651	79.2	16.43	الثالث
2	وكيل التغيير	3.93	0.745	78.6	18.95	الرابع
3	المتحدث الرسمي	4.04	0.628	80.8	15.54	الثاني
4	المدرّب	4.12	0.491	82.4	11.91	الاول
	متغير القيادة الرؤيوية	4.01	0.427	80.2	10.64	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24).

الباحث محمد جسام محمد / م. د. محسن رشيد مصيحب.....

«المحور الرابع»

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١) اتضح اهتمام وزارة العلوم والتكنولوجيا بتحديد الاتجاه بصورة مرتفعة فعملت على تعزيزها من خلال ترشيد أولويات العمل والتوجه نحو تبني اليات التحسين المستمر، فضلاً عن ابدائها الفهم العميق بما سيؤول اليه مستقبلها بشكل جيد.
- ٢) تبين اهتمام وزارة العلوم والتكنولوجيا بتعزيز وكيل التغيير، والناجم عن مساهمة قياداتها بشكل فاعل في التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف وتنسيق أنشطة موظفيها بشكل جيد، فضلاً عن توقعهم بمختلف أنواع المخاطر التي النجاح المستقبلي للوزارة.
- ٣) ظهر الاهتمام الجيد من قبل وزارة العلوم والتكنولوجيا بصفة المتحدث الرسمي لقياداتها والناجم عن تشجيع موظفيها على تنفيذ مهامهم وانشطتهم المطلوبة بأفضل ما يمكن، فضلاً عن لعب ادارتها العليا دوراً فاعلاً في حل المشكلات الخاصة بالوزارة بشكل جيد.
- ٤) ثبت اهتمام وزارة العلوم والتكنولوجيا بصفة المدرب لقياداتها وبما يعزز من ممارسات قيادتها الرؤيوية اجمالاً، اذ جعلت من أولوياته زرع روح الابداع في نفوس موظفيها، والناجم عن قدرة قياداتها العليا على قراءة المستقبل واستثمار الفرص لتحقيق النجاح التي تطمح اليه.

ثانيا: التوصيات

- (١) ضرورة تركيز الوزارة على ممارسة متغيرات البحث بما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية ويضمن ديمومة عملها بالاتجاه الذي يخدم رؤيتها ويحقق أهدافها التي تسعى في الوصول اليها واستثمار الفرص المتاحة.
- (٢) ينبغي على الوزارة الافادة من بعد تحديد الاتجاه في تطوير رؤيتها المستقبلية بما يضمن لها من تحقيق التوجه المستقبلي الذي تنوي في الذهاب اليه وما سوف ان تكون عليه في المستقبل.
- (٣) ينبغي على الوزارة الافادة من بعد وكيل التغير في مواجهة التحديات البيئية ومواكبة الوزارة التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة واستغلال واستثمار الفرص البيئية المتاحة امامها.
- (٤) يتحتم على الوزارة الافادة من بعد المتحدث الرسمي من خلال التواصل مع أصحاب المصلحة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة فضلا عن التواصل مع العاملين في الوزارة والوقوف على المعوقات التي تواجه الوزارة وإيجاد أفضل السبل لحلها.
- (٥) ضرورة قيام الوزارة الافادة من بعد المدرب من خلال تطوير واستثمار قدرات العاملين وتنمية مواهبهم ومهاراتهم عن طريق زجهم في دورات وبرامج تدريبية فضلا عن تقديم التشجيع والدعم المادي والمعنوي لهم لتحفيزهم على تقديم اعمال وافكار إبداعية تصب في مصلحة عمل الوزارة ومكافأتهم عليها.
- (٦) يتحتم على الوزارة نشر متغيرات البحث بين الافراد العاملين في الوزارة في كافة المستويات الإدارية عن طريق النشرات الدورية ولوحات الاعلانات من اجل ترسيخ هذه المفاهيم في اذهانهم.

المصادر

• المصادر العربية

- (١) جلاب، احسان دهش، رشيد، صالح عبد الرضا، (2015)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن.
- (٢) السليمات، محمد عبد الله، (2020)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- (٣) الكواز، عدي غانم، (2018)، دراسة مقارنة في القيادة الرؤيوية بين الأندية الرياضية والمنتديات في محافظة نينوى، مجلة الرافين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد، 21، العدد 67، العراق.
- (٤) منصور، فتحي أبو القاسم، أمبارك، ابراهيم فتحي، (2018)، اثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية (دراسة ميدانية عن قادة الكشف بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات)، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد 5، ليبيا.
- (٥) عويضة، عائشة عبد الرزاق، (2021)، القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

• المصادر الانكليزية

- 1) Armstrong " Michael " (2006), A handbook of Human Resource management Practice, British Library cataloguing in publication, 10th ed., United Kingdome.
- 2) Armstrong, Michael, (2010), Armstrong's Essential Human Resourse Management practice " A guide to People management, 1th ed., United Kingdome.
- 3) Armstrong, Michael, (2012), handbook of Human Resource management Practice, British Library cataloguing in publication, 12th ed., United Kingdome.
- 4) Atthirawong, W, Bunnoiko, K, Panorung, W, (2021), Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry, international Journal of Organizational Leadership, Phranakhon Rajabhat University, (10), Thailand.
- 5) Bennis, Warren, (2009), On becoming a Leader, Copyright by Warren Bennis Inc, USA.
- 6) Chidiebere, N, Nwankwo, P, N, Okonkwo, R, I, (2015), The role of f1fective Communication on Organizational Performance: A study of nnamdi Azikiwe University, Nnamdi Azikiwe University, Review of Public Administration and Management, Vol 4, No 8, Negeria.
- 7) Demirtas, O, Karaca, M, (2020), A handbook of Leadership Style, 1th ed., Cambridge Scholars Publishing, United Kingdome.
- 8) Dessler, Gary, (2013), Human resource Management, 15th ed., Florida International University, USA.
- 9) Elkington, R, Steege, M, Smith, J, Breen, J, (2017), Visionary Leadership in A turbulent World, Emerald Publishing Limited, 1th ed., United Kingdome.
- 10) Gökbulut, B, Turan, S, (2021), Exploring the link Between Principals Visionary Leadership and School Effectiveness, International Journal of Education Technology and Scientific

- Researches, Zonguldak Bülent Ecevit University, Vol 6, No 14, Turkey.
- 11) Goleman, D, Boyatzis, R, Mckee, A, (2013), Primal Leadership: Unleashing the power of emotional Intelligence, Printed in the United states of America.
 - 12) Jahidi, Oieh, I, (2020), Style and Characteristics Transformational Leadership: How the Regional Head of Cimahi, Indonesia in Mobilizing Employees in Achieving Vision, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, Binus University, Bandung, West Java, Volume 7, Issue 7, Indonesia.
 - 13) Jonathan, H, W, (2010), Managing Organizational Change: Change Agent Strategies and Techniques to Successfully Managing the Dynamics of Stability and Change in Organizations, Utah valley University, International Journal of Management and Innovation, Vol 2, No 1, USA.
 - 14) Kadir, A, N, Adebayo, T, A, Olumide, S, A, (2020), Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education in Kwara state, Faculty of Education, University of Ilorin, International Journal of Education, Volume 12, Number 2, Nigeria.
 - 15) Khan, U, Fiza, A, Khan, A, Samra, K, Fatima, S, (2016), The role Leadership on Organizational Change, Jinnah University for Women, International Journal Of Management Sciences and Business Research, Volume 5, Issue 11, Pakistan.
 - 16) Milligan, M, (2021), Exploring Vision and Visionary Leadership in He3d Coaches of Canadian University Large team sports, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree Master of arts in Applied health Sciences sport management, Faculty of Applied health Sciences, Brock University, St. Catharines, Ontario, Canada.
 - 17) Mutoher, P, M, Jani, Trisnatari, H, (2020), Contribution of Visionary Leadership, Lecturer Performance and Academic

- Culture to the Competitiveness of Islamic Higher Education in Indonesia, Graduate School of IAIN Tulungagung, Journal of Advances in Education and Philosophy, 4 (2), Indonesia, Published by Scholars Middle East Publishers, Dubai, UAE.
- 18) Nindyati, A, D, (2013), visionary Leadership Measurement in Indonesia (the Implementation Visionary Leader From Burt Nanus Concept), Presented for the 8th International Conference on Business and Management Research, November 7 – 8th, Paramadina University Jakarta, Indonesia.
- 19) Rusaw, C, (1998), Transforming the character of Public Organizations: Techniques for Change Agent, Library of Congress Cataloging – in – Publication Data, Printed in the United states of America.
- 20) Shnubi, A, Akintaro, A, (2016), The impact of Effective communication on Organization Performance, School of Postgraduate Studies, Babocok University, the international Journal of Social Sciences and Humanities Inventio, Vol 3, No 3, Nigeria.
- 21) Srisathan, W, Ketkaew, C, Naruetharadhol, P, (2020), The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs, University international College, Journal Cogent Business & Management, Vol 7, No 1, Khon kaen, Thailand.
- 22) Taylor, Colette M, Cornelius, Casey J, (2014), Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness, Department of Educational Psychology and Leadership, Texas Tech University, Lubbock, USA, Leadership & Organization Development Journal, Volume 35, Number 6, USA.
- 23) Yasin, N, Traakci, M, Porck, J, Knippenberg, D, Groenen, P, (2020), the dark side of Visionary leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment strategic Consensus,

- and Commitment, Journal of Management, Vol 46, No 5, Turkey.
- 24) Yim, J, (2021), What are you Talking About ? Follower Construal level and Cognitive Appraisals of Visionary Leadership, Submitted to the Office of Graduate and Professional, In Partial Fulfillment of The Requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Texas A & M University, USA.
- 25) Zito, M, Ingusci, E, Cortese, C, Russo, V, Molino, M, Manuti, A, (2021), Does the end Justify the means? The Role of Organizational Communication among work - from - home Employee during the covid-19 Pandemic, International Journal of Environment research and Public health, Vol 18, No 9.
- 26) Elkhedr, H, R, (2019), The Relationship between Strategic Management and Leadership: A Critical Literature Review, Kastamonu Üniversitesi, International Journal of Scientific & Technology Research, Volume 8, Issue 2, Turkey.
- 27) Baltaci, F, Kara, E, Tascam, E, (2012), the Effects of Leadership on Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership), Akdeniz University, Alanya Faculty of Business, Antalya, 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 – June 01, Sarajevo, Turkey.
- 28) Saba, S, Tabish, A, Khan, A, B, (2016), Role Visionary Leadership in the Performance of the Employees at a Workplace: Moderating Effect of Organizational Citizenship Behaviour, Proceedings of Sydney International Business Research Conference, Adina Hotel, Darling Harbour, Sydney, 19 – 21 March, Australia.

الباحث محمد جسام محمد / م.د محسن رشيد مصيحب.....