



جامعة الأقصى - غزة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة



وَأَقَعُ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ لَدَى خَرِيْجِي بَرَامِجِ الْقِيَادَةِ وَالْإِدَارَةِ فِي مُؤَسَّسَاتِ
التَّعْلِيمِ الْعَالِي وَسُبُلُ تَطْوِيرِهَا
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "نموذجاً"

إعداد الباحث

هُمَامُ رِزْقِ عَبْدِ الْكَرِيمِ الشَّيْخِ خَلِيلٍ

إشراف الدكتور

إياد علي يحيى الدجني

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرِّسَالَةُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِرِ
فِي الْقِيَادَةِ وَالْإِدَارَةِ

1438 هـ - 2017 م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقِعُ المَهَارَاتِ القِيَادِيَّةِ لَدَى خَرِيْجِي بَرَامِجِ القِيَادَةِ وَالِإِدَارَةِ فِي مُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي وَسُبُلُ تَطْوِيرهَا
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "نموذجاً"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

Date:

Signature:

اسم الطالب:

التاريخ:

التوقيع:

2017-05-14

18 شعبان، 1438 هـ



هنا رزق الشيخ طه



جامعة الأقصى - غزة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة



وَأَقَعُ الْمَهَارَاتِ الْقِيَادِيَّةِ لَدَى خَرِيْجِي بَرَامِجِ الْقِيَادَةِ وَالْإِدَارَةِ فِي مَوْسَمَاتِ
التَّعْلِيمِ الْعَالِي وَسُبُلُ تَطْوِيرِهَا
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "أنموذجاً"

إعداد الباحث

هُمَامُ رِزْقُ عَبْدِ الْكَرِيمِ الشَّيْخِ خَلِيلٍ

إشراف الدكتور

إياد علي يحيى الدجني

قُدِّمَتْ هَذِهِ الرِّسَالَةُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحَصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي الْقِيَادَةِ وَالْإِدَارَةِ

1438 هـ - 2017 م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير




أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies

مسار النخبة



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ همام رزق عبدالكريم الشيخ خليل، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:
"واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا أنموذجاً"
ويعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 29 رجب 1438 هـ، الموافق 2017/04/26 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. إياد علي الدجني
	مناقشاً داخلياً	د. محمد عبد العزيز الجريسي
	مناقشاً خارجياً	أ.د. فارس محمود أبو معمر

ويعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه. والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون


قرآن كريم



قال تعالى: {قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

(البقرة: 32)

وقال سبحانه: {يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

(المجادلة: 11)

الإهداء

إلى منارة العلم، مَنْ بَلَغَ الرِّسَالَةَ، وَأَدَّى الأَمَانَةَ، ونصَحَ الأُمَّةَ، إلى نبي الرَّحْمَةِ، ونور العالمين

سيدنا محمد ﷺ

إلى الأم فلسطين حُضُنَّا الأُولَ، وقضيتنا الأسمى، والأمل المعقود، والحبُّ الذي يصحِّبنا
لتحريرها.

إلى روح أُمِّي حيث هي آمنة مطمئنة، إلى الأصل الذي انتظر غرسه، إلى الحب الذي لا
يعلو عليه قلب، إلى حبيبي التي لولا حوار روحها في داخلي ولولا سقايتها لنا ما وصلت.
إلى سندي الجميل، وسَيِّدي الحبيب، إلى من أعطى دون انتظار من يرَدُّ، واكتفى بابتسامة،
إلى من يُخلص في حبه ويصدق في دعمه، إلى أبي _ حفظه الله _

إلى زوجتي الحبيبة مرام التي كانت لي سنداً ومُعِيناً، وهَيَأَتْ لي سُبُل الرَّاحَةِ لإِتِمَامِ الدِّرَاسَةِ.
إلى حبيبي التي أشرقت على الدنيا فشهدت في عامها الأول خروج هذه الدراسة، إلى النور

ابنتي داليا.

إلى من قيل فيهم: "سنشد عضدك بأخيك" فكانوا سندي وسؤددي، وسواري وأمني وأماني
وخير مُعِينِ إِخْوَانِي هَيْثُم، محمد وصديقي الحبيب أسد.

إلى أخواتي سيِّدات قلبي ووصيَّة أُمِّي، إلى فراشات البيت، حبيبات الدار، أشكر كلَّ حبِّ
قدَّمتموه لأواصل وأصل.

إلى والد زوجتي الدكتور محمد المدهون ووالدة وإخوة زوجتي الذين ما ادخروا جهداً ليخرج
هذا البحث الى النور.

إلى كلِّ صاحب علمٍ رافقه عمل... إلى كلِّ أصحاب الهمم والثوابت والقيم... إلى كلِّ من
سعى ليصل فوصل بفضل الله ثم بسعيه... إلى كل من يُعطي؛ لأن العطاء شيمةٌ فيه... إلى
كلِّ الباحثين والطلاب المجتهدين المثابرين... إلى كل من بدأ ببذرة علمٍ لتصبح شجرةً
يستظل بظلالها الناس، أهدى هذا العمل.

الباحث

الشكر والتقدير

إلى أستاذي ومُعلّمي ومُرشدي الجليل... إلى الذي زرع العلم وأخلص وأعطى فأنتن...
إلى الذي كان معي في كلّ خطوةٍ من هذا البحث... إلى مُشرف رسالتي:
الدكتور إياد الدجني، الأبّ الرّوحي لهذا العمل.
كما وأتقدم بالشكر وعظيم الامتنان، للسادة أعضاء لجنة المناقشة.

الدكتور الفاضل / محمد عبد العزيز الجريسي مناقشاً داخلياً
والدكتور الفاضل / فارس محمود أبو معمر مناقشاً خارجياً

على تفضلهما، بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيسديانه لي من نصح وإرشاد،
وعلى ما سيقدمانه من ملاحظاتٍ قيمة، والتي ستثري هذا البحث إن شاء الله..
وإلى قُبطان هذا المركب... إلى مَنْ بنى هذا الصّرح لنكون فيه قادةً ورؤّاداً... إلى
رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة الدكتور الحبيب/ محمد إبراهيم المدهون.
إلى الصّرح العلمي، أكاديمية الإدارة والسياسة الغراء والعاملين فيها والرّواد.
إلى جميع خريجي أكاديمية الإدارة والسياسة الذين لم يألوا جهداً في التواصل لإتمام
الدراسة.

إلى كلّ من ساعدني وكان له فضلٌ عليّ... إلى كلّ أرباب العلم والقلم... وكلّ من
ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور.

مُلخَص الدَّرَاسَة

تهدف الدَّرَاسَة التَّعَرُف واقِع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، والكشف عن دلالة الفروق، حول تطوير المهارات القيادية لدى طلبتها يعزى لمتغيرات (الجنس - ممارسة العمل - مستوى التحصيل الدراسي).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وتم استخدام الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدَّرَاسَة، وتمثَّل مجتمع الدراسة في جميع خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والبالغ عددهم (106) خريج، حتى الفصل الدراسي الثاني لعام 2016.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدَّرَاسَة على النحو التالي:-

- أنَّ برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 78.66%.
- أنَّ برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الإنسانية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 81.31%.
- أنَّ برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات المفاهيمية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 78.65%.
- أنَّ برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات التنافسية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 75.76%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، حول تطوير المهارات القيادية تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، وأنَّ هناك فروقاً بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول تطوير المهارات القيادية، تُعزى لمستوى التحصيل الدراسي لصالح الذين مستوى تحصيلهم جيد جداً وممتاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، تُعزى إلى متغير ممارسة العمل.
- وأوصت الدَّرَاسَة بضرورة تعزيز القدرات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة من خلال إيفاد الطلبة ببرامج تدريبية مهنية وأنشطة لا منهجية تدعم هذه المهارات، وتعزيز الجوانب العملية في المساقات الدراسية ومهارات البحث الاجرائي؛ لتطوير أفكار تُسهم في حل مشكلات مجتمعية، واستمرار التواصل مع الخريجين وإعداد حاضنات قيادية لهم، ينتج عنها فرق عمل متخصصة في مجالات القيادة مثل: (التخطيط الاستراتيجي - حل المشكلات - إدارة الأزمات - إلخ..).

Abstract

The study aims to recognize the reality of leadership skills for the graduates of the leadership programs and policy in the Academy of management and policy for Master studies from their graduates point of view, expose about the indications of the differences and it's role in developing the leadership skills for their students which ascribe it to variables (sex - work acting - academic achievements).

The researcher depended on the description analytical method and content analysis card, using the questionnaire as a measure tool, the sample of the study symbolized by the whole of leadership and management graduates in the academy of the management and policy for Master studies which are (106) graduates.

The most important results of this study is:-

- The management program and policy contributed in developing of the technical skills of targeted sample with a wide range which it's proportional weight was 78.66%.
- The management program and policy contributed in developing of the humanitarian skills of the targeted sample with a wide range which it's proportional weight was 81.31%.
- The management program and policy contributed in developing the concepts skills of the targeted sample with a wide range which it's proportional weight was 78.65%.
- The management program and policy contributed in developing the competitive skills of the targeted sample with a wide range which it's proportional weight was 75.76%.
- There are a differences with a statical indications between the estimate average around the developing of the leadership skills which ascribe to the sex available, which it leads for the females favor, and there's a differences between the estimate average of the study sample around the developing of leadership skills ascribed to academic achievement for the students whose academic achievement is very good and excellent.
- There is no differences with a statical indications between the estimate average of the study sample around these fields ascribed to acting the work variable.

The study recommended for the necessity of enhance the leadership abilities for the graduates of the Academy of the management and policy through supporting the students by a vocational practical programs and non systematically activities which support this skills, enhance the practical sides of the academic courses and the skills of the practical sides to develop the concepts which helps to solve the social problems , resuming in the connections with the graduates and making a leadership incubators for them which leads to create a specialist group of working in the leadership fields like (strategic planning - solving problems - management of the crisis).

فهرس المحتويات

ب	قرآن كريم	ب
ب	الإهداء	ب
ج	الشكر والتقدير	ج
د	ملخص الدراسة	د
هـ	Abstract	هـ
و	فهرس المحتويات	و
ز	فهرس الجداول	ز
ي	فهرس الملاحق	ي
2	الفصل الأول	2
2	الإطار العام للدراسة	2
2	المقدمة	2
4	أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها	4
4	ثانياً: أهداف الدراسة	4
5	ثالثاً: أهمية الدراسة	5
6	خامساً: حدود الدراسة	6
6	سادساً: مصطلحات الدراسة	6
8		8
8	الفصل الثاني	8
8	الإطار النظري	8
9	المبحث الأول	9
9	تعريف عام بالقيادة	9
9	المقدمة	9
10	أولاً: تعريف القيادة	10
12	ثانياً: أهمية القيادة	12
12	ثالثاً: أركان القيادة (نعمت الله، 2014: 45):	12
12	رابعاً: نظريات القيادة	12
14	خامساً: السلوك القيادي	14
24	خلاصة المبحث الأول	24
25	المبحث الثاني	25

25	المهارات القيادية.....
25	أولاً: المهارات القيادية.....
27	ثانياً: أنواع المهارات القيادية.....
59	خلاصة الفصل الثاني:.....
60	ثالثاً: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (أنموذجاً).....
67	الفصل الثالث.....
67	الدراسات السابقة.....
68	أولاً: الدراسات المحلية والعربية.....
75	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
78	التعليق على الدراسات السابقة:.....
81	أوجه الاستفادة:.....
81	أوجه التميز:.....
82	الفجوة البحثية:.....
84	الفصل الرابع.....
84	منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
84	المقدمة:.....
84	منهجية وأسلوب الدراسة:.....
85	مجتمع الدراسة:.....
85	عينة الدراسة:.....
86	أداتا الدراسة:.....
87	خطوات بناء الاستبانة:.....
88	صدق الاستبيان:.....
88	نتائج الاتساق الداخلي:.....
96	ثبات الاستبانة Reliability:.....
98	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
101	الخلاصة:.....
102	الفصل الخامس.....
102	تحليل البيانات.....
102	المقدمة:.....
102	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
104	المحك المعتمد في الدراسة:.....
104	أسئلة الدراسة:.....
138	الخلاصة.....

139التوصيات:

140قائمة المصادر والمراجع.

149الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم (1-2): مقارنة بين أنماط القيادة 23
- جدول رقم (2-2): أنواع المهارات القيادية 27
- جدول رقم (3-2): الخطة الدراسية للبرنامج 63
- جدول رقم (1-3): الفجوة البحثية 82
- جدول رقم (1-4): توزيع مجتمع الدراسة 85
- جدول رقم (2-4): درجات مقياس 87
- جدول رقم (3-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الفنية "والدرجة الكلية للمجال ... 89
- جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الانسانية" والدرجة الكلية للمجال 91
- جدول رقم (5-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر المهارات المفاهيمية والدرجة الكلية للمجال 93
- جدول رقم (6-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات التنافسية والدرجة الكلية للمجال . 94
- جدول رقم (7-4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محاور (واقع المهارات القيادية) والدرجة الكلية للمحور 96
- جدول رقم (8-4) معامل ألفا كرونباخو التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة 96
- جدول رقم (9-4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 99
- جدول رقم (1-5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 102
- جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي 103
- جدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب العمل 103
- جدول رقم (4-5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 104
- جدول رقم (5-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارات إدارة الوقت والاجتماع" 105
- جدول رقم (6-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة تحليل المشكلة وحلها" 106
- جدول رقم (7-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التخطيط الاستراتيجي" 107
- جدول رقم (8-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الرقابة" 109

- جدول رقم (5-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة إعداد التقارير" 110
- جدول رقم (5-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار" 111
- جدول رقم (5-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة إدارة الأزمات" 112
- جدول رقم (5-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة قيادة التغيير" 113
- جدول رقم (5-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات الفنية 114
- جدول رقم (5-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين" 116
- جدول رقم (5-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الاتصال والتواصل" 117
- جدول رقم (5-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة العمل ضمن فريق" 118
- جدول رقم (5-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي" 119
- جدول رقم (5-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات الإنسانية 120
- جدول رقم (5-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد" 121
- جدول رقم (5-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الإضافة وتوليد الأفكار" 123
- جدول رقم (5-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات المفاهيمية 124
- جدول رقم (5-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الكفاءة والفاعلية" 125

جدول رقم (5-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الحوكمة (الحاكمية)"	126
جدول رقم (5-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الدعم والمناصرة"	127
جدول رقم (5-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التفرد والتميز"	128
جدول رقم (5-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التدويل"	129
جدول رقم (5-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات التنافسية	130
جدول رقم (5-28): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	131
جدول رقم (5-29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مستوى التحصيل الدراسي	132
جدول رقم (5-30): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مستوى التحصيل الدراسي لواقع المهارات القيادية بشكل عام	133
جدول رقم (5-31): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - ممارسة العمل	134

فهرس الملاحق

- ملحق (رقم 1): الاستبانة قبل التحكيم..... 150
- ملحق (رقم 2): أسماء محكمين الإستبانة 158
- ملحق (رقم 3): الاستبانة بعد التعديل 159
- ملحق (رقم 4) بطاقة تحليل المحتوى 166

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: حدود الدراسة.

خامساً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعدّ القيادة ظاهرةً اجتماعيةً عامةً في جميع المجتمعات البشرية، حيث إنّ هناك شريحةً كبيرةً من البشر تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامرٍ صادرةٍ عن قيادةٍ تتميز بقدرتها على التأثير الفعّال في سلوك التابعين والمرؤوسين، فالتجمعات البشرية لا تصلح ولا تنتظم من غير قيادةٍ حكيمةٍ تسعى في مصالح تابعيها ومرؤوسيها، سعياً منها لجلب الخير والمكارم، ودفعاً للشرّ والرذائل، من غير استثناءٍ أو ظلمٍ أو إهمال.

ولقد أدّى التطور المتسارع الذي تمرّ به الأمم في هذه الأيام إلى ازدياد حاجتها إلى قيادةٍ مرنةٍ قادرةٍ على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية والإقليمية، وأصبحت المؤسسات والمنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار، فهي أحوج إلى أن تُقاد؛ فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يُحدد نجاح أو فشل المنظمات.

ويُعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية لبناء الأمم والدول ويمنّ فيهم الشّباب؛ فهم عماد الدولة والرّكائز الأساسية التي يقع عليها العبء الأكبر في تطور المجتمع والنهوض به، وتحمل المسؤولية في تقدّمه ورقبّه والمحافظة عليه (زعيتر، 2009: 18).

والمجتمع الفلسطيني في أمسّ الحاجة إلى قياداتٍ ترفع من همّة المجتمع، وتعمل على رقي وتطور مؤسساته الأكاديمية والعلمية والخدماتية والاجتماعية في ظلّ ما تعانيه القضية الفلسطينية من احتلالٍ عطلّ الكثير من مناحي الحياة فيها، فهناك حاجةٌ متزايدةٌ في كلّ المجتمعات وخاصةً المجتمعات النامية التي تحتاج القادة القادرين على تنظيم وبناء وتطوير المؤسسات الرّسمية وغير الرّسمية لتصل إلى ركاب النّقدّم.

فالقيادة فنّ التأثير في الآخرين، وهي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض في المؤسسات التعليمية التي تجعلها أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداةٍ محرّكةٍ نحو تحقيق أهدافها (كنعان، 2009: 75).

ويُعتبر الحديث عن التعليم في فلسطين بصورة عامة، والتعليم العالي خاصة من المواضيع الهامة التي تسهم في تطوير وتنمية مهارات المجتمع، ومن المواضيع التي تعمل على تثبيت الهوية، فزيادة نسبة التعليم في أوساط الشعوب يُسهم بشكلٍ مباشرٍ في تحسين الأداء

الاقتصادي والمستوى المعيشي لها، مما يؤثر إيجاباً على المشاركة السياسية والتثقيف السياسي الواعي، ويُعتبر ذلك أمراً مطلباً لدى الشعب الفلسطيني لنيل الحرية والاستقلال الكامل على أرضه، لذا فالحاجة ملحة إلى مؤسسات أكاديمية وعلمية تعمل بمهنية عالية؛ لتخريج قادة تعمل على خدمة مجتمعاتها وتطويرها في سبيل مواكبة التطور الكبير وتوظيف قدراتهم وإمكاناتهم لخدمة المجتمع بكل مكوناته، وبالرغم من أهمية تحديد قادة المستقبل وتعيينهم إلا أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يُعد أكثر أهمية؛ لأن المجتمعات في الوقت الحالي تُواجه تحديات اجتماعية وتكنولوجية" (altaneiji، 2009:207).

ولقد أشارت العديد من الدراسات لأهمية التركيز على المهارات وتضمينها مفردات المنهاج في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، نظراً لأهميتها في تكوين الشخصية التي ستضطلع بمهام كبيرة في مؤسساتهم ومجتمعاتهم.

ومن الدراسات التي تناولت واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم دراسة الأبي (2015)، حيث أشارت الدراسة أن أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية لها دور في تطوير المهارات القيادية للمتدربين فيها، ودراسة (اسليم، 2015) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة، ودراسة (الدجنى والأعور، 2015) التي توصلت إلى وجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكلية التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية. ودراسة الرقب (2009) التي أشارت بأنه يوجد معوقات اجتماعية وسياسية وشخصية أمام ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

وتعتبر أكاديمية الإدارة والسياسة العاملة في قطاع غزة من مؤسسات التعليم العالي التي تهتم في مجال التنمية البشرية وتطوير الكادر؛ لتولّي مناصب قيادية في المؤسسات العامة والأهلية في المجالات الإدارية والقانونية والدبلوماسية، لذا فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على دور برنامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي في تنمية المهارات القيادية.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً للأهمية الكبيرة لبرامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي في المجتمع الفلسطيني، وما تحقّقه من تطوير وتنمية للمهارات القيادية للمتحمقين فيها، وفي ظلّ وجود عددٍ لا بأس به من المؤسسات التعليمية تضم برامج الدراسات العليا في القيادة والإدارة إلا أنّهُ لم يتم تقييم مدى تأثير وفعالية هذه البرامج على المتحمقين فيها وانعكاسه على المجتمع، وبناءً على نتائج عدد من الدراسات السابقة التي أشارت الى وجود انخفاض في بعض المهارات القيادية لدى الخريجين ، مثل دراسة الأبي (2015) ودراسة اسليم (2015) ودراسة الزهراني (2012) ، بالإضافة الي كون الباحث أحد طلبة الدراسات العليا حيث لاحظ ضعف لبعض المفردات التي تعزز بعض المهارات، ومن هنا فإنّ مشكلة الدّراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وسبل تطويره؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا يُعزى (الجنس - مستوى التحصيل الدراسي - ممارسة العمل).
- 3- ما سبل تطوير برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لتنمية المهارات القيادية لخريجها؟

ثانياً: أهداف الدراسة

- 1- التعرف واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها.

- 2- الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا يُعزى لمتغيرات (الجنس - ممارسة العمل - مستوى التحصيل الدراسي).
- 3- اقتراح سُبُل لتطوير برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات لتنمية المهارات القيادية لخريجها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية:

- 1- أهمية موضوع القيادة وتنمية المهارات القيادية لدى شريحة مهمة.
- 2- إثراء المعرفة العلمية بدراسة علمية تتناول المهارات القيادية والاستفادة منها حيث أضافت الدراسة مجالات جديدة للمهارات القيادية لم يتم دراستها من قبل.
- 3- عدم وجود دراساتٍ سابقةٍ محليةٍ تناولت دور برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي في تطوير المهارات القيادية.

ب- الأهمية العملية:

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية في كونها تُقدّم مقترحات تطوير البرامج الأكاديمية.
- 2- قد تفيد الدراسة كلاً من:
- الجامعات الفلسطينية في تطوير مفردات برامج الدراسات العليا في مجال القيادة والإدارة.
 - مراكز التدريب في مجال القيادة حيث تُقدّم الدراسة إطاراً عملياً يُحدّد جوانب التركيز الأكثر أهمية في كلّ مهارةٍ من المهارات القيادية.
 - الباحثون في هذا المجال لتطوير دراساتٍ أكثر تخصصية في مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
 - حاجة المجتمع إلى التطوير والارتقاء في إعداد قادة، وتنمية مهاراتهم لمواجهة التحديات في كافة المجالات.
- 3- يطمح الباحث في أن تُسهم الدراسة فيما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات إلى التعزيز والارتقاء بالمهارات القيادية لدى الباحثين.

خامساً: حدود الدراسة

- 1- الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدّه الموضوعي على دراسة واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة، كدراسة حالة عن مؤسسات التعليم العالي في المحافظات الجنوبية تبعاً لمجالات (المهارات الفنية والإدارية- المهارات الإنسانية - المهارات المفاهيمية -المهارات التنافسية).
- 2- الحدّ المؤسسي: اقتصرت الدراسة على أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا كدراسة حالة.
- 3- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على فئات خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة.
- 4- الحدّ الزمني: العام الدراسي الثاني 2016م.

سادساً: مصطلحات الدراسة

مؤسسات التعليم العالي:

هي مؤسسات نشأت في ظلّ الاحتلال الإسرائيلي وبمبادراتٍ محليةٍ ووطنيةٍ، ونمت وتطوّرت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2) حكومية، 3 خاصة، و9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي، ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدماتي (21% منهم غير متفرغين).

وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18 - 24) سنة حوالي 30 % .
(وزارة التربية والتعليم، 2012).

1- المهارات القيادية:

هي تلك القدرات المكتسبة من خلال المعارف والخبرات التي تميز الشخصية القيادية عبر برامج تدريبية متخصصة وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً (الوهبي، 2005: 9).

وهي قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (دباش، 2013: 7) .

وتُعرف إجرائياً بأنها: "مجموعة المهارات التي ينبغي أن تتوقّر في خريج برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والتي تركز على (المهارات المفاهيمية - المهارات الإنسانية - المهارات الفنية والإدارية - المهارات التنافسية) وتؤهله للتأثير في مجتمعه وتحقيق أهدافه".

2- واقع المهارات القيادية لدى خريجي القيادة والإدارة:

ويعرفه الباحث إجرائياً: "واقع مؤسسات التعليم العالي من حيث الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي؛ لتطوير المهارات القيادية للملتحقين في برامج القيادة والإدارة من أجل خدمة المجتمع والتي تم قياسها من خلال استبانة أعدت لتحقيق هذا الغرض".

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: تعريف عام بالقيادة.

المبحث الثاني: المهارات القيادية.

المبحث الأول

تعريف عام بالقيادة

المقدمة

تُشكّل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات والمجتمعات والمؤسسات، ومع تطوّر الدول واتساع خدماتها أصبحت القيادة أمراً لا غنى عنه؛ لترشيد سلوك الآخرين، وحشد طاقاتهم، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

إنّ اتساع حجم المؤسسات والمنظمات والشعوب، وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدّد وتنوّع العلاقات وتشابكها، وتأثرها بالمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية يستلزم وجود قيادة رشيدة واعية تُطوّرُها وتوجّهها نحو الوجهات الصحيحة.

فالقيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يُعرف بالقيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سبباً رئيساً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته (الأي، 2015: 45).

ولقد اشتهر كثير من القادة، ضُرب بهم المثل في القيادة، والنّيل في المعارك، والشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطّرون أمجادهم وانتصارهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم، غير أنّ القيادة تختلف من وقت لآخر، من زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه، ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة (العدلوني، 2000: 35).

وسيتناول الباحث في هذا الفصل بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءاً من التعرّف على مفهوم القيادة وأهميتها بالإضافة إلى النظريات القيادية وأنماط القيادة، وكذلك التعرّف على المهارات القيادية للقائد بكافة أنواعها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، والمساعدة في بناء أداة الدراسة وتفسير النتائج.

أولاً: تعريف القيادة

قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لابدّ من الوقوف على مفهومها ومدلولاتها وعناصرها، ومصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المختلفة والمتباينة، ولا أدلّ على ذلك من التعريفات التي تناولتها الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال.

وهناك عدة تعريفات للقيادة، نذكر البعض منها:

1- لغة:

القيادة لغة من الفعل فُود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تَقْدُمُ الإِبِلَ وتَأْلُفُهَا، والاسم من ذلك كله القيادة، والانتقياد هو الخضوع (ابن منظور، 1994: 370).

القَوْدُ: نقيضُ السوقِ، فهو من أمامٍ، وذلك من حَافٍ، كالقِيَادَةِ وَرَجَلٌ قَائِدٌ من فُودٍ وفُودٍ وقَادَةٌ (الفيروز آبادي، 1978: 370).

قَادَ الدابة قوداً وقِياداً وقيادةً مشى أمامها آخذاً بمقودها، قاد الجيش قيادة: أي رأسه ودبر أمره (مجمع اللغة العربية، 2004: 765).

2- اصطلاحاً:

يُعرِّفها حسن (2004: 21) بأنها "دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ومن يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة، وتحريكهم نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير الموارد لها، والقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية.

ويُعرِّفها ألبن بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعملٍ فعال" (الوهيبي، 2005: 13).

وتُعرف بأنّها: "العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يُؤثّر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجّه سلوكهم" (محمود، 2009: 3).

وعرّفها العساف بأنّها: "عمليةٌ تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة" (العساف، 2002: 3).

وهي دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله (الطويل، 2001: 251).

وعرّفها (السويدان وباشراويل) فقد عرّفا القيادة بأنّها "عملية تحريك الناس نحو الهدف" (الرقب، 2009: 37).

أما روبرت ليفنجسون فقد عرّف القيادة على أنّها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقلّ التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات" (الوهيبي، 2005: 13).

أما الطالب عرفها بأنّها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم" (المدهون، 2015: 25).

من خلال ما سبق يرى الباحث أنّ القيادة تتضمن مجموعة من العناصر هي القائد، الأتباع، والموقف، كما أنّها تجمع على شرطين مهمين هما: القدرة على التأثير، وتحقيق الأهداف، وهي ما أجمعت عليه معظم التعريفات السابقة، ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات السابقة الملامح التالية للقيادة:

- أنّها عملية تفاعل اجتماعي.
- يتمّ فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- تتطلّب صفات شخصية معينة في القائد.
- أنّها عملية تفجير لطاقات الأفراد؛ لبلوغ الأهداف المشتركة.
- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة؛ لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.

ويُعرّفها الباحث:

بأنّها علاقة إنسانية اجتماعية إيجابية هادفة تقوم على القناعات والخيارات الطوعية لأفراد المنظمة وثقتهم اللامحدودة في القدرات الفعلية لشخصية القائد التي تؤهله للتأثير في مجتمعه وتحقيق أهدافه.

ثانياً: أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في عديد من النقاط من أهمها (العدلوني ، 2009: 20):

- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم.
- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد إنجازه.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعم لمزيد من العطاء.
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

ثالثاً: أركان القيادة (نعمت الله، 2014: 45):

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجّه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد).
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف).
- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

رابعاً: نظريات القيادة

لقد بذل الكثير من العلماء والباحثين جهوداً مضمّنة في العصر الحديث؛ لمعرفة الأسباب التي تدفع الكثير من الأفراد والجماعات للانقياد إلى شخص ما وقبولهم به كقائد نحو تحقيق أهدافهم، فقد ظهرت الكثير من النظريات حول تفسير السلوك القيادي والقيادة، وسوف نتناول بعض هذه النظريات مثل: نظريات السمات، ونظريات الأنماط، والنظريات الموقفية، والنظريات السلوكية أو التفاعلية، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه النظريات:-

1- نظرية السمات:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أنّ أساس النجاح في القيادة يتوقف على سماتٍ معينة، تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما توفر هذه السمات في شخصٍ ما يجعل منه قائداً ناجحاً (كنعان، 2002: 25).

وقد توصّل رالف ستوجديل خلال تقديمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية إلى أنّ أهم السمات التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً ما يلي: الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة، المعرفة الواسعة، روح المشاركة والقدرة على تفهّم الموقف والمكانة الاجتماعية (الخطيب، 1996: 45).

ويمكن القول بأن هذه النظرية تركز على السمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة وكيف أنّ القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي إمكانيات متقدمة ونادرة تجعلهم مؤهلين لقيادة غيرهم، وأنّ الشخص الواحد الذي يمتلك مهارات وإمكانياتٍ شخصيةٍ يستطيع أن يحدث في الجماعات والمؤسسات تغييرات جوهرية طالما توفرت بيئة وإمكانيات مناسبة لذلك.

2- النظرية الموقفية:

تُعنى هذه النظرية بالتعرّف على الشخص المناسب للقيادة من خلال فحص سلوكه في موقف معين، وترك له حرية التصرف ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة.

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر الطرفية "والتي تشير إلى أنّه ليس هناك أسلوبٌ واحدٌ في القيادة يصلح في كلّ مكانٍ وزمان، كما أنّه ليس هناك صفاتٌ معينةٌ يجب توفّرها في كلّ قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنّه ناجحٌ أو فاشلٌ في كلّ الأوقات (العسيلي، 1999: 25).

ونستطيع القول أنّ القائد لا يمكن أن يظهر إلا من خلال المواقف الاجتماعية والإدارية وغيرها؛ لاستخدام إمكانياته القيادية، ومن خلال التجربة العملية التي يثبت من خلالها مدى أهليته للقيادة في حال سنحت لهم الفرصة والإمكانية بذلك.

3- النظرية التفاعلية:

تحاول هذه النظرية الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنّها عملية تفاعل اجتماعي، وأنّه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (العدلوني، 2000: 33).

وهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تستند على الأبعاد الثلاثة التالية:

- السمات الشخصية للقائد.
- عنصر الموقف المراد قيادته.
- خصائص الجماعة المراد قيادتها (حميد، المعاز، 1983: 33).

ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد علي أساس التفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار القيادة تقوم علي أساساً علي التفاعل بين هذه القوى الثلاث ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تركز علي التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدوره إزاء الجماعة (معوض، 2000: 294).

تشير هذه النظرية إلى أنّ مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات يجب أن تكون بين جميع مكونات وأركان القيادة (القائد - الأتباع - الموقف - الجماعة أو المؤسسة)، وأنّها تركز بشكل أساسي إلى هذه العوامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض لارتباطها الوثيق.

خامساً: السلوك القيادي

1- مفهوم السلوك القيادي:

"السلوك يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد؛ لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته (فليه وعبد المجيد، 2005: 29).

وعرّفه رفاعي بأنّه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذي الأتباع به في سلوكياتهم" (رفاعي، 1988: 36).

كما عرّفه (العظامات، 2004) أنّ السلوك القيادي لمدير التربية والتعليم بأنه "مجموعة النشاطات والممارسات التي يؤديها مدير التربية والتعليم للتأثير في رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديرية لتحقيق أهداف المديرية" (العظامات، 2004 : 15).

ومن خلال ما سبق فقد عرّف الباحث السلوك القيادي بأنه "ذلك السلوك الذي يمارسه القائد في الجماعة، ويستهدف توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة ولل فرد معاً".

2- أنماط السلوك القيادي:

هناك العديد من التصنيفات لأنماط السلوك القيادي، فهناك من صنفها من الباحثين على أساس طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى ارتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها وتسيّرها، وهناك من صنفها على أساس بُعدين: البُعد الأول: الاهتمام بالعمل، والآخر: الاهتمام بالأفراد، ومنهم من أضاف بُعداً ثالثاً وهو درجة الفاعلية، أما أبرز الأنماط القيادية التي أشار إليها الباحثون فهي:

- القيادة الأوتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة الحرة أو المتسببة (الرقب، 2009: 38).

ويُصنف كنعان أساليب القيادة وأنماطها حسب معيارين رئيسيين هما:

- **المعيار الأول:** يقوم على تصنيف القائد من حيث أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه.
- **المعيار الثاني:** ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه، وما إذا كانت سلطة القائد رسمية أو غير رسمية (كنعان، 2002: 28-29).

1.1 القيادة الأوتوقراطية:

يكون فيه القائد مستبداً برأيه متعصباً له، ولا يشرك أحداً في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط، كما لديه نزعة إلى السيطرة على الأعضاء العاملين معه، متوقعاً منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها.

ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه؛ لعدم ثقته بهم، بل إنّه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر بهم وفي نفوسهم، كما أنّه يركز اهتمامه على إنجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه (عياصرة والفاضل، 2006: 113).

دائماً ما تكون اتصالاته إلى أسفل فقط، كما أنّه لا يعرف معنى التحفيز، ويشعر أنّ التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، ولذلك فإنّه لا يحقق إشباعاً دائماً لحاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده (حسن، 2004: 72).

ويطلق أيضاً عليها القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في المؤسسة لسلطة القائد؛ فيحتكر سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشاكل ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بالأوامر، وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، 1996: 126).

تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار، وهو الذي يتحمل المسؤولية بالإضافة إلى أنه يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين بعضهم البعض (المدهون، 2015: 38).

1.1.1 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ميّز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكالٍ رئيسيةٍ من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي (هاشم، 1981: 217 - 218):

- **القائد الأوتوقراطي المتشدّد:** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون دائماً، ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته؛ لتكون كلّ الأمور تحت سيطرته.
- **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب؛ حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- **القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبّق:** وهو الذي يجعل مرؤوسيه يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه؛ ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرار بمفرده.

1.1.2 مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- أثبتت الدراسات الحديثة أنّ نمط القيادة الأوتوقراطية هو أفضل أنماط القيادة للتعامل مع بعض الأفراد الذين فشلت معهم أنماط القيادة الأخرى في إقناعهم واستجاباتهم لقياداتهم، ومن ثمّ فإنّهم يحتاجون إلى قائدٍ حازمٍ يكبح جماحهم، ويدفعهم إلى الطريق السليم، ويزيد من كفاءاتهم في العمل وفاعليّتهم؛ لعدم إضاعة وقت الجماعة في العمل (عبد الحميد، 2004:385).

- يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي تمر بها الجماعة أو المؤسسة والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون (عياصرة والفاضل، 2006:117).

1.1.3 عيوب القيادة الأوتوقراطية:

تبرز أهم الآثار السلبية المترتبة على استخدام النمط التسلطي أو الأوتوقراطي في أن (النمر، 1997:303):

- استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.
- يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- يؤدي إلى إضعاف روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- لا يدع فرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من المهارات الابتكارية والابداعية، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولّد لديه حالةً من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.
- يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
- لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم وهذا يؤدي إلى تسرّب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.
- وأخيراً فإنّ النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجةً لما يواجهون من ضغوط، وعدم تقدير لمشاعرهم وعواطفهم وقدراتهم وهذا قد ينذر بأخطارٍ جسيمةٍ على الفرد نفسه وعلى التنظيم.

وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثير من الجدل والنقاش، خصوصاً في ظلّ انتشار العديد من مدارس القيادة التي تعمل على تطوير الإمكانيات القيادية والإدارية للعاملين والمختصين، وفي ظلّ المنافسة الشديدة بين الشركات والمؤسسات العالمية على استقطاب الكفاءات والمؤهلين، وقد لا يعمل على تطور المؤسسات من خلال تطوير القدرات البشرية الموجودة في المؤسسة، وتأهيل

صفّ قيادي ثاني قادر على تحمّل المسؤولية، إلا أنه يمكن استخدام هذا النمط في حالاتٍ خاصةٍ مثل: الحالات الطارئة التي تمر بها المؤسسة والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التعامل معها أو التعامل مع مرؤوسين يميلون إلى التراخي والإهمال.

1.2 القيادة الديمقراطية:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين ديموس ومعناها الشعب، وكراتوس ومعناها السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب، حيث إنّه في ظل هذه القيادة، يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أنّ المسؤوليات تتوزع على الأفراد. (عياصرة والفاضل، 2006: 216)

يتجه هذا النمط إلى تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، باعتبار أنّ الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتنميتها، مما يؤدي إلى الاهتمام بالأفراد والاعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل وإشراكهم عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات (البديري، 2001: 123).

1.2.1 أشكال القيادة الديمقراطية:

تتعدد أشكال القيادة الديمقراطية ونماذجها تبعاً لسلوكيات القائد مع مرؤوسيه وذلك على النحو التالي (كنعان، 1992: 182-184):

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين؛ لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي استياء لديهم يعمل على تعديله.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

ويرى الباحث أنّ النموذج الثاني والرابع هي أفضل نماذج القيادة الديمقراطية، حيث تتمثل فيها مشاركة العاملين وتمكينهم من تحمّل المسؤولية والمشاركة القيادية الفاعلة في تطوير أداء المنظمة.

1.2.2 مزايا القيادة الديمقراطية:

تتميز القيادة الديمقراطية بميزات عدة من أهمها:

- المشاركة في صنع القرارات التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، التي يمكنه من خلالها تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، فضلاً عن أنّ المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول الأفراد للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره(حسن، 2004: 76).

ويضيف (دوبك، 1998: 42) ميزات أخرى منها:

- إتاحة مشاركة الأفراد القائد في صياغة الأهداف مما يعمل على إيجاد المناخ الصالح والملائم مما سيدفع الأفراد إلى أداء مهامهم على أحسن وجه.

- سياسة الباب المفتوح في القيادة الديمقراطية تتيح الثقة المتبادلة بين القيادة والأفراد وتعمل على إفساح المجال للأفراد في التعبير عن آرائهم وإيصال أفكارهم للقيادة بكل وضوح.

- تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته يتيح له الوقت والجهد للتركيز للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الاجراءات الشكلية الإجرائية، كما ترفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه.

- القائد الديمقراطي من خلال تعامله مع الأفراد يستطيع أن يتعرّف على الاستعدادات الخاصة لديهم، ويعرف حدود قدراتهم وميولهم، فبذلك يستطيع أن يفوض الفرد في العمل الذي يستطيع الإنتاج فيه، وبذلك تتحقق الاستفادة التامة من كافة الكفاءات والتخصصات الفنية والمهنية والإدارية داخل المؤسسة.

1.2.3 عيوب القيادة الديمقراطية:

- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية كما أنّ المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه، بحيث تدار المؤسسة بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.
 - المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم، وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.
 - بعض القادة قد يُسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي، وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يضر في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة.
 - اهتمام القائد الديمقراطي البالغ بالأفراد قد ينعكس بشكل سلبي على الإنتاجية. (النمر، 1997: 308-307) إضافة إلى ببطء إجراءات إصدار القيادة الديمقراطية لقراراتها، يؤدي إلى صعوبة تطبيقها، في الظروف والأحداث والأمور المستعجلة التي قد تمر بها المؤسسة، وتحتاج فيها لقرارات سريعة وحازمة ومتسلطة (عبد الحميد، 2004: 421).
- لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم.
- وترتكز القيادة الديمقراطية على الأسس التالية:
- المشاركة.
 - تنمية العلاقات الإنسانية.
 - تفويض السلطة (مصطفى، 2007: 48).
- ### 1.3 القيادة الحرة أو المتسيبة:

تمنح القيادة الحرة الكاملة للأفراد في كل شيء دون أدنى تدخل من القائد، ويعدّ هذا النمط معاكساً للنمط الأوتوقراطي، حيث تتجه هذه القيادة إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لأفراد الجماعة لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتّباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما تتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع أفراد الجماعة، وذلك لنقل آرائهم وأفكارهم، كما يتجه القائد المتسيب إلى تفويض الصلاحيات على أوسع نطاق، ويميل إلى

إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، لأن التفويض يعطي الأفراد المزيد من الحرية (حسن، 2004: 80).

1.3.1 مزايا القيادة الحرة أو المتسببة:

يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أقرب إلى الصواب من خلال تحليله ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه.

- اتّباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، فيسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هذا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل. (ياغي، 1996: 132) ويضيف (حسن، 2004: 81) أن تفويض الصلاحيات على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يحسن اختيار من يفوضهم الصلاحيات ويكون ذلك من ثقته بقدرتهم وخبرتهم في العمل التي تجعلهم أهلاً لاستعمال الصلاحيات المفوضة إليهم، ومثل هذا النمط القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تُترك لهم حرية البحث العلمي وإجراء التجارب.

1.3.2 مآخذ القيادة الحرة أو المتسببة:

يؤدي تطبيق القيادة الحرة وفقاً لما أثبتته الدراسات والتطبيقات العملية لها إلى خلق الحرية الزائدة لدى أفراد الجماعة الخاضعين لها، وعدم خضوعهم لضوابط فعلية، وحازمة مما يترتب عليه آثار سيئة مثل عدم تحقيق السرور الدائم في نفوسهم، وزيادة حدة الروح الفردية بينهم، ومحاولة سيطرة البعض منهم على زملائهم، وظهور النزعة العدوانية بينهم، مما يؤدي إلى الفوضى وتفكك الجماعة، وفقدان روح التعاون بينهم، وإصدار القرارات الخاطئة سينعكس على العمل سلباً (عبد الحميد، 2004: 432).

ويعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام أفراد المجموعة لشخصية القائد (عياصرة والفاضل، 2006: 133).

وإن معظم أوجه النقد والمآخذ لأسلوب القيادة الترسلية، تتركز حول الآثار السلبية التي تنتج عنه، سواء على التنظيم أم على المرؤوسين.

وأثبت الكتاب أنّ الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، وأنّ الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين، فقد تؤدي إلى تفكيك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء أكان القائد موجوداً أم غائباً وأنّ القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب غالباً ما يضيعون معظم وقتهم في استقبال الزوار والضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية وحضور اللجان خارج المؤسسة لمجرد إشباع رغبتهم باكتساب التقدير والأهمية لذاتهم (المدهون، 2015: 42).

2_ مقارنة بين أنماط القيادة:

جدول رقم (2-1): مقارنة بين أنماط القيادة

القيادة الترسلية	القيادة التسلطية	القيادة الديمقراطية	عامل المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط. 	<ul style="list-style-type: none"> - دكتاتوري استبدادي أو توتوقراطي تسلطي. - تُبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشبع حاجات القائد والأعضاء. - يسود الاحترام المتبادل بين الافراد. - تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية. 	<p>المناخ الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة. - يترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة. - لا يسعى لتحسين العمل. - لا يمدح ولا يذم. 	<ul style="list-style-type: none"> - حدّد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويُملّي خطوات العمل وأوجه النشاط. - يُحدّد نوع العمل لكل فرد. - يعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة. - يظل محور انتباه الجماعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يشترك في مناقشات الجماعة. - يشجّع الأعضاء على المناقشة والتعاون. - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الافراد. - يشجّع النقد الذاتي. 	<p>القائد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يقومون بعمل ما يرونه مناسباً. - لديهم كامل الحرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يصعّب على الأفراد معرفة الخطوات التي ينوي اتخاذها. - ليس لهم حرية الاختيار. - عليهم السمع والطاعة وتنفيذ الأوامر. 	<ul style="list-style-type: none"> - يشعر كلّ منهم بأهمية مساهمته. - الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. - تُترك أمامهم حرية الاختيار. - يفيد كل منهم حسب قدراته. - الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً والشعور بـ نحن. - تكون الروح المعنوية مرتفعة. 	<p>الأفراد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لا يتأثر الإنتاج بحضوره أو غيابه فقد يزيد أو ينقص حسب ظروف التفاعل الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى فرط عقد الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره. 	<p>ترك القائد لمكانه</p>

<ul style="list-style-type: none"> - الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد متوسطة. - التذمر والقلق بدرجة متوسطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي والسلبية واللامبالاة. - يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد. - يسود التملق والتزلف للقائد. - تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد. - يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية. 	السلوك الاجتماعي
---	---	--	-------------------------

(بني جابر، 2004: 201)

خلاصة المبحوث الأول

تناول الباحث في هذا المبحوث تعريف عام بالقيادة وأهميتها وأهم الأركان المتعلقة بالقيادة، بالإضافة إلى تناول نظريات القيادة بأفرعها الثلاثة (نظرية السمات - النظرية الموقفية - النظرية التفاعلية)، كما تناول السلوك القيادي وأنماطه المتبعة لدى القادة وتعريفاتها (القيادة الاوتوقراطية - القيادة الديمقراطية - القيادة الحرة أو المتسببة)، وتناول هذه الأنماط بتعريفاتها ومزاياها وعيوبها واستنباط أبرز الفروق بينهم من حيث التعامل مع (الأفراد - السلوك الاجتماعي - ترك القائد لمكانه - القائد - المناخ الاجتماعي)، وأستنتج الباحث بأن للقيادة تعريفات عدة وأساليب مختلفة تختلف من قائد لآخر ومن بيئة عمل لبيئة عمل أخرى وينتج عن ذلك مواقف متعددة تتناسب أو تتعارض مع بعضها من حيث وجهة نظر قائدها.

المبحوث الثاني

المهارات القيادية

قبل التطرق للمهارات القيادية ينبغي الحديث عن المؤشرات التي يتم من خلالها التعرف على السمات القيادية التي يتميز بها القادة عن غيرهم؛ فالقائد على سبيل الاشتقاق هو الكائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم (أى مرؤوسيه).

ويوجد العديد من المؤشرات التي تحدد سمات القائد وهي:

- القدرة على إنجاز الأهداف.
- القدرة على توظيف الأنظمة والإجراءات بفعالية وكفاءة.
- العلاقات الإدارية الداخلية في إدارتهم جيدة.
- القدرة على تطوير وتدريب الأفراد.
- المبادرة بالأمور لديهم عالية.
- العضوية الفاعلة ضمن مجموعة الإداريين في التنظيم.
- تتوفر لديهم المهارات الإنسانية والسلوكية.
- يهتمون بسلامة العاملين وانضباط موقع العمل.
- لديهم القدرة على الاتصال الفعال.
- تتوفر لديهم الأمانة والصدق والثقة بالنفس وبالأخرين.
- لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات (الزهراني، 2012: 38).

أولاً: المهارات القيادية

1_ مفهوم المهارة:

المهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تُستخدم في التأثير على سلوك الآخرين؛ لتحقيق هدف معين (العمرى، 1990: 12).

والمهارة بصفة عامة تعني الوصول إلى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت ممكن بأقل تكلفة، وفي العادة تتكون المهارة من ثلاثة عناصر هي: (السرعة، الدقة، الفهم) (الذويني، 2005: 10).

وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (العديلي، 1993: 44).

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أنّ المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، حيث إنّ معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة (السلمي، 1999: 78).

2_ مفهوم المهارات القيادية:

المهارات هي جمع لكلمة مهارة وهي في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء وإحكامه والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمة وأصبح له حاذقاً ويقال أيضاً مهر في العمل والصناعة (أحمد ومحمد، 2012: 208).

ويقابل مصطلح مهارات في اللغة العربية المصطلح الإنجليزي (skills) حيث عرّفها العالم (katz) في مقاله له بعنوان (مهارات المدير الفعال) بأنها "القدرة التي نستطيع تنميتها وليس بالضرورة أنّ تكون فطرية وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات، والمعيار الأساسي للمهارات يجب أن يكون العمل فعّالاً تحت الظروف المختلفة". (katz, 1955: 33-34)

وعرّفت المهارات القيادية على "أنّها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية". (الخليفات، 2006: 60)

وخلال ما ذكر من تعريفات نستطيع القول إنّ المهارات القيادية قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة أو تكون موروثية وتُتمى وتُصقل من خلال التدريب والممارسة شأنها شأن القيادة بشكل عام ولكنها تختلف من قائدٍ لآخر حسب البيئة التي نشأ بها، وحسب المفاهيم والنظريات التي يحملها القائد ويؤثر ويتأثر بها.

ثانياً: أنواع المهارات القيادية

تختلف المهارات القيادية من قائد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ومن أجل نجاح القائد الإداري في عمله، توجب عليه امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات، إلا أن أغلب الباحثين ومنهم (العجارمه، 2012) و(شاهين، 2011) و(القحطاني، 2003) اتفقوا على أربع مهارات قيادية ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من المؤلفات التي تناولت موضوع المهارات القيادية وطبيعة تقسيمها وتصنيفها نستطيع إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): أنواع المهارات القيادية

م	اسم الكاتب	تصنيفه للمهارات القيادية
1_	ناصر محمد العديلي	مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية، مهارات تنظيمية.
2_	نواف كنعان	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية.
3_	عبد الكريم درويش وليلي تكلا	مهارات ذاتية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات ذهنية.
4_	روبرت جي اليو	مهارات التعرف علي التغيير وإدارته، مهارة الإحلال، مهارة التكيف، مهارة التنفيذ لإحداث التغيير، مهارة الربط والإدراك.
5_	روبرت كاتز	مهارات تقنية وفنية، مهارات علائقية، مهارات فكرية، مهارات تشخيصية، مهارات تحليلية.
6_	الاجا	المهارات الذاتية والإدارية، المهارات الفنية.
7_	الرشودي	المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية.
8_	العبودي	المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية والسياسية.
9_	الدجني وآخرون	المهارات الشخصية، المهارات الإنسانية، الجوانب التاريخية وبناء الخبرات، المهارات المفاهيمية، المهارات الفنية والإدارية، المهارات التنافسية.

(القحطاني، 2003: 58) و (الرشودي، 2002) و(العبودي، 1984) و (الدجني وآخرون، 2015)

واستناداً للجدول المذكور أعلاه بالإضافة إلى دليل التدريب القيادي الفلسطيني الذي أعدّه (الدجنى وآخرون، 2015)، فقد تمّ تقسيم وتوزيع المهارات القيادية إلى أربع مهاراتٍ أساسيةٍ أجمع عليها معظم كتاب الإدارة وهي:-

1- المهارات الفنية والإدارية:

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد (النعمي، 2008: 39).

وعُرفت المهارات الفنية والإدارية بأنها "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة" (بدر، 2010: 39).

وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية والإدارية في الإدارة والتخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير، والتعامل مع المرؤوسين التي تتطلب المهارات الفنية فيها، وتلك المهارات تتطلب تنميتها باستمرار من خلال التدريب الذاتي (السكرانة، 2009: 47).

ومن خلال ما ذكر من تعريفات أعلاه نستطيع القول بأنّ المهارات الفنية والإدارية هي تلك المهارات التي يتطلب توافرها لدى القائد للتعامل مع الأزمات والأحداث، وفق الخبرة التي يمتلكها ووفق المهارات الفنية والإدارية التي تعمل على حل المشكلات وإدارة الوقت والاجتماعات، ومن أبرز المهارات الفنية المطلوبة للقائد هي:

1.1. مهارات إدارة الوقت والاجتماع:

تُعدّ مهارة إدارة الوقت والاجتماعات من أهم المهارات اللازمة للقائد؛ فالوقت أعلى ما يملك الإنسان وفي غياب الوقت لن يكون الإنسان قادراً على أداء أي عملٍ أو نشاطٍ على الإطلاق، ويعد جوهر الوجود.

1.1.1 إدارة الوقت:

الوقت آية من آيات الله الدالة على حكمته، وبديع صنعه في قوله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ خِلْفَةً لِمَنْ أَرَادَ أَنْ يَذَّكَّرَ أَوْ أَرَادَ شُكُورًا﴾ (الفرقان: 62).

وعرّف (الوديناني، 2013: 23) إدارة الوقت: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تُؤدّى في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط؛ للاستفادة منه بشكل فعّال في المستقبل".

بينما عرّفها (الرشيد، 2003: 22) بأنها "مهارّة سلوكيّة تعني قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وتغيير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته؛ لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل والتغلب على ضغوط الحياة".

وتكمن أهمية إدارة الوقت في أنّ بعض العاملين في المنظمة يعتقدون أنّهم ليس لديهم الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فاعلية تحقق الإنجاز بشكل أسرع، كما يتيح استثمار الوقت إلى التقليل من الخطأ؛ لأنّ الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح كافياً (علوان واحميد، 2009: 11).

1.1.2 إدارة الاجتماعات:

تُعدّ إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق الغايات، وعند انعدام الهدف أو الوسيلة التي تعقد من أجلها الاجتماعات تقل فائدة هذه الاجتماعات وقد ينظر بعض المشاركين لها بأنها لا فائدة منها، "وتمثل إدارة الاجتماع أيضاً المهام التي تشغل جزءاً كبيراً من وقت القائد فيجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة علي إدارة الاجتماعات وكذلك إدارة اللجان، فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرؤوسين يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف" (الاعا، 2008: 71).

ومن هنا لا نستطيع الفصل بين مفهوم إدارة الوقت ومفهوم إدارة الاجتماعات فكلاهما ينبثق من فكرة واحدة وهي استغلال أمثل للوقت وتطبيقه في الاجتماعات.

وإدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية في هذه اللجان والاجتماعات، ومن هذه المهارات: القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه، والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها (أبو الخير، 1989).

ولكي يكون القائد قادراً على إدارة الاجتماع عليه بما يلي:

- الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه.

- تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم.
- ضبط وقت النقاش حتى لا يطغى على الوقت اللازم.
- إنهاء الاجتماع بخلاصة، وتوزيع المهام على الأشخاص.
- تدوين وقائع الاجتماع وما تمّ تقريره (شرقي، 2009: 71).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أنّ للوقت أهمية كبيرة في إنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وتكمن أهميته في كونه يركز على أسس واضحة وهي: (التخطيط الجيد للوقت - تحديد الأولويات - إنجاز الأعمال المخطط لها - التغلب على ضياع الوقت)، وإدارة الوقت مثلها مثل باقي العمليات التي تحتاج إلى تخطيط وتحليل للاستفادة منه بطرق سليمة، ويزيد من فاعلية الأداء والمؤسسة، وتتعكس على فاعلية إدارته للاجتماعات وتحقيق الهدف منها.

1.2. مهارة تحليل المشكلة وحلها:

ظهر مفهوم حل المشكلات في بدايات القرن العشرين من خلال أعمال العديد من علماء النفس أمثال "ثورندايك وكوهلر" وتشير المراجعات العلمية إلى أنّ (جون ديوي) هو من وضع أسلوب حل المشكلات في كتابه "كيف نفكر؟" (أبو رياش وقطيبي، 2008: 59).

ويعرّف (عبودي، 2010: 263) المشكلة بأنها "الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته".

وحل المشكلات بطرق إبداعية مهارة أساسية ونهج متفرد من أجل التعلم والتعامل مع الحياة على حدّ سواء، فهي تقدم تطبيقات واسعة في مجال تفعيل عمليات التفكير، بل هي مثال عملي للتعلم القابل للتعميم والانتشار.

إنّ حل المشكلات إبداعياً نموذجاً للتعبير الفني والاكتشاف العلمي والتساؤل الاجتماعي، وهي كذلك نموذجاً لتنمية العلاقات بين الأفراد ومزيلة للتوتر الذي يلحق بالفرد أحياناً (فخرو، 2001: 9).

"إنّ استراتيجية حل المشكلات نشاط تعليمي يسعى فيه المتعلم إلى إيجاد حل (حلول) للموقف المشكل (مسألة أو سؤال)، فيقوم بخطوات تماثل خطوات الطريقة العلمية في البحث والتفكير" (أبو رياش وقطيبي، 2008: 60).

وتتميز مهارة حل المشكلات بأنها تنمي لدى القائد أو الفرد أسلوباً جديداً يمارسه في حياته، ويمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل، لذا تكمن أهمية اكتساب القائد لمهارة حل المشكلات في التالي:

- تساعد الفرد على استخدام خطوات ومهارات جديدة لحل المشكلات.
- تساعد الفرد على تحصيل المعرفة بنفسه من خلال الآليات التي يستخدمها لحل المشكلة.
- تزيد من ثقة الفرد بنفسه من خلال أخذ قرار حل المشكلة.
- مهارة حل المشكلة لا تقتصر على مجال معين بل على جميع المجالات المختلفة.
- تساعد الفرد على التجاوب للمواقف وعدم الهروب منها.
- تنمي المعرفة والبحث العلمي من خلال التفكير في الحلول البديلة.
- تتطلب ممارسة وتدريب من قبل الفرد، فهي ليس حكراً على أشخاص معينين (فروانة، 2014: 72).

ومن النماذج التي وضعها العلماء لحل المشكلات نموذج إيشكاوا أو نموذج هيكل عظم السمكة ونموذج باريتو:

أ_ نموذج إيشكاوا (هيكل عظم السمكة):

عبارة عن مجسم بياني للياباني كارو إيشيكاوا يستطيع منه الشخص الوصول إلى السبب المُنتج للعلّة بمخطط عظمة السمكة (إيشيكاوا)، أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير، وسبب تسميته هو أنّ الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث إنّ رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة، ومن مميزات هذا النموذج هي:

- يساعد الفريق الذي يقوم بحل المشكلة على تناول المشكلة بتركيز وبالتالي استبعاد العناصر غير الجوهرية وتوفير الوقت في دراسة المشكلة.
- يساعد النموذج الفريق في جمع معلومات تفصيلية عن المشكلة وأطرافها.
- يمكن استخدامه في تحليل جميع أنواع المشكلات (محمد، 2009: 15).

ب_ نموذج باريتو:

تحليل باريتو هو أحد الأدوات الإحصائية في صنع القرار والذي يتم استخدامه؛ لاختيار عدد محدود من المهام التي لها تأثير كبير على النتائج الكلية، ويعرف أيضاً باسم قاعدة (20/80) وتعتمد فكرته على أنّه من خلال القيام بـ 20% من العمل فإنّه من الممكن أنّ

نحصل على 80% من إجمالي الاستفادة العامة، أو من منظور تحسين الجودة فإنّ أغلبية كبيرة من المشاكل (80%) تنتج عن أسباب رئيسية قليلة (20%) وهذا هو المعروف أيضاً باسم الحيوي القليل.

ومن المفضّل استخدام منحني باريتو مع مخطط هيكل السمكة Fish Bone Diagram فكلاهما يستخدم لحل نفس نوعية المشاكل أو الأمور، وهي الأمور التي لها أسباب كثيرة ولا يمكن تحديدها بطريقة حسابية. في هذه الحالات يكون من المناسب استخدام مخطط هيكل السمكة للوصول إلى كل الأسباب المحتملة للمشكلة ثم استخدام مخطط باريتو لتحديد الأسباب الأهم وتلك التي لا تأثير لها (Koch,1999: 17).

إنّ مهارة حل المشكلات من المهارات الأساسية التي ينبغي على كل قائد وتمنحه قدرات في التأثير الإيجابي فيمن حوله من العاملين معه، كما أنّها ملمح مهمّ من ملامح الثقة بالذات والشخصية المتوازنة صاحبة التفكير المنظم الذي يستطيع معها القائد أن يتعامل مع أحداث تتطلب منه إيجاد حلول لها والتعامل معها بصورة إيجابية تحقّق أعلى إنتاجية للمؤسسة.

1.3. مهارة التخطيط الاستراتيجي:

في ظلّ مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنّما كمسار يدر فرصاً يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة، والتخطيط الاستراتيجي غالباً ما يتم تداوله في المستويات العليا، ويشرف عليها مدير المؤسسة لذا فمهارة التخطيط الاستراتيجي من المهارات المهمة للقائد.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي استشرافاً واعياً لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثابتة تنبثق من خلالها الرؤية الرشيدة للقيادة الإدارية الرائدة للبقاء والاستقرار في دنيا الأعمال الزاخرة بالصراعات الفكرية والتنافسية المحتدمة في الأسواق (العشي، 2013: 14).

يرى هنري فايول بأنّ التخطيط "يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الصباب، 2013: 67).

ورأى كونت أنّ التخطيط هو "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومَن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطّي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه" (الشرقاوي، 2002: 169).

في حين يرى الصانع بأنّ التخطيط هو "رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالموافق، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق" (الصانع، 2011: 72). وفي ضوء ما سبق فإنّ الاستراتيجية تمثل الخطة أو العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة أهدافها المنشودة.

وقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرّفه القحطاني "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرصة المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" (القحطاني، 2010: 8).

في حين عرّفه مازن بأنّه "عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف" (مازن، 2010: 61).

أما الغالبي وإدريس فعرفاه بأنّه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (الغالبي وإدريس، 2007: 107).

وعرّف التخطيط بأنّه "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها" (اللوزي، 2002: 92).

ويعرّفه القطامين على أنّه "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقالٍ منظمٍ من موقفٍ حالي إلى موقفٍ مستقبلي مستهدف" (أبوربا، 2014: 43).

ونستخلص من هذه التعريفات السابقة جملةً من أساسيات التخطيط الاستراتيجي:

- الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق مستقبل أفضل.

- يجب أن تكون قابلة للتحقيق.
- يجب أن يكون هناك طريق واضح ومنطقي لتحقيق ذلك.
- الطبقة العليا في المؤسسة هي من تشرف على عملية صياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بمشاركة واسعة من العاملين فيها في مستويات ومراحل متعددة.
- التخطيط عملية اتخاذ قرار الاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

1.3.1 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم هذه الخصائص ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، إنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الاستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008، 10).
- التخطيط الاستراتيجي بحسب (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 6) هو عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، إنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذين ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

1.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمحور أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (أبو ريا ، 2014: 44)

- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.
- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- يساعد المنظمة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.
- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير، والتهديدات، والفرص المحيطة.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً، يبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.

- يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.
- يحقق التفاعل والحوار البنّاء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ويضيف (جبر، 2015: 27) أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تعزز عملية الإدارة، والمبادرة والإبداع مقابل التوتر، والشد، والتضارب وتعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

1.3.3 مسؤوليات القائد الاستراتيجي:

- تطوير الرؤية.
- تحديد الأهداف.
- وضع الخطة.
- تحويل الرؤية لخطة.
- التعلم بالممارسة.
- كتابة الخطة.
- تكوين فريق عمل مترابط.
- الحصول على الموارد التي يحتاجها الفريق.
- محاسبة الناس (جامع ، 2009: 39).

1.4 مهارة الرقابة:

من أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري تفعيل الرقابة الإدارية وتقويتها؛ لتؤتي ثمارها، وقد كثرت النظريات والدراسات في مجال الرقابة الإدارية وتنوعت، وجُلّها يدور حول النظريات الحديثة في الرقابة الإدارية (الدغشير، 2014: 2).

ويشير كتاب الإدارة إلى أنّ وظيفة الرقابة الإدارية من الناحية العملية والنظرية لها أهمية كبيرة وذلك لعدة اعتبارات، وهي التأكد من حسن استخدام الموارد، وضمان صدور القرارات السليمة على مختلف المستويات، والعمل على التأكد من تنفيذ هذه القرارات، وأنها موضع احترام والتزام الجميع، وأنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء، والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقاً لما حُطّط لها، وقد قدّم العديد من الإداريين تعريفاتٍ مختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، حيث إنّ أغلبها ينطوي على مدلولٍ واحدٍ وغايةٍ واحدةٍ ، تتمثل في الحفاظ على

موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحدّ من الانحرافات. (الحري، 2003: 28)

وقد وردت الرقابة في القرآن الكريم في عدة مواضع وهي: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ (ق، 18)، ويشير المعنى إلى الحفظ لكل تصرفات الإنسان.

وفي موضع آخر من كتاب الله ﴿فَارْتَقِبْ إِنَّهُمْ مُرْتَقِبُونَ﴾ (الدخان، 59)، ويشير المعنى لفعل الأمر (ارتقب) إلى الانتظار لما سوف يحلّ من أمر الله.

وفي موضع آخر من كتاب الله ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء، 1)، ويستدل من معنى الرقابة في هذه الآية هو: محاسبة الله سبحانه وتعالى لعباده، وذلك عن طريق مراقبته سبحانه وتعالى لجميع نشاطاتهم.

وتعرف الرقابة، بأنها "عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة، في حدود الوقت المعين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة" (جيش، 1991: 109).

وعُرفت "عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق في تستمر مع التنفيذ، وتكمل المتابعة، والتقييم لتبدأ دورة جديدة" (الوقاد، 1996: 9).

1.4.1 أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

- الأداء العام عمل إنساني يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عُرضة للخطأ والانحراف، مما يستوجب مراقبته؛ لنقادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
- اتساع نشاط الإدارة العامة، وتنوّع أعمالها وزيادة عدد موظفيها، كلّ ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال؛ للتأكد من أنّها تسير وفقاً للخطة الموضوعة، ومن أنّ موظفي الإدارة يعملون وفقاً للأنظمة المحددة وبجودة عالية؛ حتى إذا ثبت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف وتقويم الأخطاء.
- تتمتع الإدارة العامة بامتيازات، وتمارس سلطات قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحرّيات الآخرين، مما يستوجب ضرورة إخضاعها لرقابة فعالة؛ لكي تبقى

ضمن نطاق النظام، وتعمل لما فيه المصلحة العامة والخير العام، ولمنعها من التعسف والاستبداد(الحربى، 2003: 38).

1.4.2 أدوات ووسائل الرقابة:

تتوّعت أدوات ووسائل الرقابة حيث أشار (المدهون، 2007: 5) إلى عدد من هذه الوسائل ومنها (الموازنة التخطيطية، البيانات الإحصائية، تقارير الأداء، السجلات والمراجعة الداخلية، الملاحظة الشخصية - إضافةً إلى الخرائط الرقابية).

ويرى الباحث أنّ الرقابة عمليةً مستمرةً تشمل كافة مجالات العمل ومراحله المختلفة؛ لكي يتحقق العمل والإنتاج بأفضل الطرق والوسائل، وتقليل نسبة الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث خلال عمليات التنفيذ.

1.5 مهارة إعداد التقارير:

تشكّل عملية كتابة التقرير أداة الاتصال بين طرفين أحدهم الكاتب والآخر القارئ، فالتقرير هو إدارة الاتصال التي تربط بين هذين الطرفين، وتتوقف عملية الاتصال على نقل بعض المعلومات، والأفكار والآراء بين القارئ والكاتب (صالح، 2012: 5).

1.5.1 المهارات التي يجب توفرها عند كتابة التقارير:

- القدرة على التفكير والتفسير والاستنتاج والصيغة والكتابة.
- القدرة على رسم الجداول والرسوم البيانية.
- توفر ثروة لغوية كافية للتعبير عما يريد الكاتب.
- معرفة قواعد اللغة التي سيتم الكتابة بها.
- اختيار اللفظ المعبر عن المعنى بدون تعقيد (خلف، 2013: 7).

1.5.2 أهمية التقارير للمؤسسة:

لم تعدّ التقارير وسيلة توثيق لمعلومةٍ فقط، بل تعدّت ذلك لتصبح أداةً من أدوات التخطيط في المؤسسة، حيث تساعد التقارير على (صالح، 2012: 7):

- تعريف الإدارة بكيفية سير العمل.
- تساعد الإدارة على إمكانية تحسين العمل عما هو يُجَارَى حالياً.
- تمكين الإدارة من تقييم أنشطة المؤسسة.
- تعتبر أداة توجيه.

- تساعد في إعداد التقارير السنوية.
- تساعد في ضبط المهام والمسؤوليات لكلّ من موظفي المؤسسة.
- تساعد في التعرف على مدى جودة الأداء.

من خلال ما سبق ذكره يتضح أهمية وجود مهارة كتابة وإعداد التقارير لدى القائد؛ لتوثيق عمل المؤسسة وإرسال الأفكار والمقترحات والعمل للمرؤوسين والعاملين، وذلك يتطلب مهارةً لا بدّ من توفرها لدى القائد تشمل القدرة على التفكير وثروةً في اللغة التي سيكتب فيها والقدرة على رسم الجداول والبيانات، وما يتبعها من عمليات تحليلية حيث تعتبر التقارير هي الناتج النهائي الذي يعرض فيه العمل ويتم التوجيه من خلاله.

1.6 تقدير الموقف واتخاذ القرار:

1.6.1 تقدير الموقف:

هو عملية جمع وتحليل وربط بيانات ملحوظة في صياغات متعددة الأبعاد؛ لتزويد الممارس المهني بقاعدةٍ من المعلومات حول الحالة والمشكلة، وتهدف إلى الوصول لفهم الأفراد من خلال الموقف، والتعرّف إلى الظروف المحيطة بالعمل التي أدت إلى حدوث المشكلة، وتتطلب من الأخصائي الاجتماعي أن ينظر لمشكلات العملاء في ظل سياقها البيئي وليس بمعزلٍ عن الأفراد والتنظيمات التي يتفاعل معها، وهي عمليةٌ مستمرةٌ تتم وفق خطوات محددة للوصول للتقدير الملائم للمشكلة الحالية بما يساعد على حلها (Compton & Galaway, 1999: 254).

1.6.1.1 متطلبات وركائز تقدير الموقف (العربية ، 52016)

- **جمع المعلومات الكافية:** فلا يمكن تقدير الموقف من دون الإلمام بجميع المعلومات المرتبطة بالقضية أو المشكلة التي يُنظر فيها، والمعلومات تكون مكتوبة، تجود بها الكتب، وميدانية تُجمع من أفواه الجمهور المرتبط بالقضية التي ندرسها ونستشرفها، ويجب أن يبذل أقصى جهدٍ ممكنٍ في سبيل استكمال المعلومات، وألا يتم التعجل في هذا الإجراء، فالمعلومات الناقصة نقيصة، ولن يكون بمقدورها أن توجد الحالة الملائمة لاتخاذ القرار الصائب.
- **العقلانية:** وتعنى هنا اتّباع المنهج العلمي في التفكير ابتداءً، ثم تحديد التصورات بما يتناسب مع الإمكانيات المتوافرة لدى مقدري الموقف، وما يتماشى مع الواقع، الذي يجب أن

يؤخذ في الاعتبار أنه في حالة من التغيير المستمر، وأن ما نقدّره الآن قد يطرأ عليه تغييراً غداً.

- **الاستمرار:** فتغير الواقع يفرض ضرورة الاستمرار في تقدير الموقف، وبذا لا تصلح التقديرات القديمة في فهم وضع جديد، إنّما لا بدّ من أن تلاحق التقديرات التي نعدها الأوضاع التي تتبدل بلا هوادة، ولذا فإنّ القائمين على هذه العملية يضعون في مخططهم دوماً خاناً فارغة يخطّون فيها كلّ مستجد، ويعيدون التقييم بناءً عليه.
- **التمسك بالرشد:** وهذه قيمة مهمة في تقدير الموقف؛ فالخطأ والنزق والتسرع والعشوائية سنقود إلى مسارٍ آخر بعيداً عما نصبو إليه، أو نستهدفه، وبالتالي لن نتمكن من وضع أيدينا على حلولٍ ناجحةٍ للمشكلات التي تعترض طريقنا.
- **الإلمام بالبيئة المحيطة:** فعملية تقدير الموقف لا يجب أن تتم بمعزلٍ عما يجري في المجتمع من وقائع وأحداث يقوم بها الأفراد في تفاعلاتهم مع التنظيمات والمؤسسات والأفكار السائدة، والمصالح والمنافع المادية، وكذلك ما يتعلق بالهوية والكرامة وتقدير الذات.
- **المرونة:** فهي ليست عملية جامدة، تتم وفق تصوراتٍ ثابتة، بل يمكن لكلّ فردٍ أو مؤسسةٍ تقوم بها أن تدخل عليها التعديلات التي تعنى لها، طالما أنّها تخدم الهدف، وتتسم بالانضباط العلمي، ولهذا تختلف المقالات والدراسات التي تقدر المواقف من حالةٍ إلى أخرى، ومن فريقٍ عملٍ إلى آخر.

وتعد مهارة تقدير الموقف من المهارات المرتبطة بالقيادة، حيث اتفق العديد من كتّاب الإدارة بأنّ أهم ما يميز القائد هو الموقف الذي وجد فيه وكيفية التعامل معه. (حمائل، 2012: 213)، وتتوقف المهارات والصفات المطلوبة في القائد بدرجةٍ كبيرةٍ على متطلبات الموقف (كلاده، 1997: 25)، مما يجعل من الأهمية بمكان امتلاك القائد لهذه المهارة التي تُمكنه من فهم المتغيرات، وتوظيف المعلومات وصياغة السيناريوهات المرتبطة بالمعلومات، ثم استخدام قدراته التحليلية في ترجيح السيناريو الأكثر ملاءمة واتخاذ القرار في ضوءه.

1.6.2 اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة، من أهم التحديات التي تواجه القائد، ورغم أنّ عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنّه لا بدّ للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرةٍ شاملةٍ عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسمٍ أو شخصٍ كجزءٍ منفصلٍ

بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل، فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة صحة القرار.

عملية اتخاذ القرار هي "جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب" (إبراهيم ، 1997: 15).

ويعرّف (برهوم ، 2013: 42) أنّ عملية اتخاذ القرار هي "الاختيار القائم على أساس عددٍ من المعايير لبدلٍ واحدٍ من بديلين أو أكثر، وبمعنى آخر هو عملية اختيار منطقي بين اختياريين أو أكثر اعتماداً على الأحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار".

كما يعرف (تعلب، 2001: 34) عملية اتخاذ القرار على أنها "نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعةٍ من الخطوات".

1.6.2.1 مراحل وخطوات اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية معقدة لها مراحلها وخطواتها، وقد اختلف الباحثون في تحديد خطوات اتخاذ القرار ونستعرض منها:

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات الكافية عن تلك المشكلة أو ذلك القرار الذي نريد اتخاذه.
- تحليل المشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة.
- دراسة البدائل وتقييمها ومقارنتها.
- اختيار الحل المناسب.
- الإعداد للتنفيذ (المحميد، 2005: 3).

من خلال ما ذكر نخلص بأنّ عملية تقدير الموقف واتخاذ القرار تحتاج إلى خطواتٍ علميةٍ ومرتبطة، تبدأ بتقدير الموقف وفق الأسس والخطوات المذكورة وتنتهي باتخاذ القرار، فكلاهما مترابطتين ببعضهما البعض حيث يبدأ تقدير الموقف بجمع البيانات والمعلومات اللازمة وينتهي باتخاذ قرار، وتعتبر هذه المهارة من أبرز المهارات التي تميز قائدٍ عن قائدٍ آخر من خلال تعامله مع الأزمات والمواقف التي يواجهها وآلية وطريقة اتخاذ القرار.

1.7 مهارة إدارة الأزمات:

تمثل الأزمة انهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعية القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداثٍ متلاحقةٍ، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط بل الفرصة للتغيير كذلك(محمد، 2011: 48).

1.7.1 تعريف الأزمة:

تعد الأزمة مفهوماً قديماً وتعني في اللغة العربية الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية والمأزم هو المضيق(الرازي، 1979: 15).

وعرفت الأزمة أيضاً بأنها " النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار"(الشعلان، 2002: 25).

1.7.2 مفهوم إدارة الأزمات:

هي عملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة؛ لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الناجي، 2012: 15).

وهي عملية العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ويقصد بها النزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الانسانية أو في أي مجال من مجالاتها في العلاقات الدولية(عودة، 2008: 12).

تتطلب إدارة الأزمات تقدير الأمر المفاجئ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة، أي أنّ إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة، واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية(عاشور واخرون، 2010: 76).

وعُزِّتْ بأنَّها "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة" (Larson & Redwall, 2010:2).

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمات نستخلص بأنَّ إدارة الأزمات هي عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، وتُدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات، وتهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، والقادة الذين يتعاملون ويجيدون إدارة الأزمات يعتبرون من أكثر القادة نجاحاً وتأثيراً في مؤسساتهم، وتعمل هذه المهارة على كسب ثقة المرؤوسين في القائد وأتباعه.

1.8 قيادة التغيير:

قيادة التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن، فالقيادة تعني التغيير، والقائد هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييراً في البناء والتنظيم.

ويمكن تعريف مهارة التغيير بأنها: "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التغيير المنشود في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتعتمد على قدرة القائد على إحداث هذا التغيير بسرعة وذكاء وكفاءة مناسبة بما يتلاءم مع ظروف المنظمة". (الدجني وآخرون، 2015: 48)

ويعرّف أيضاً بأنه "التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينة، ويتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه؛ لإحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظلّ الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والإمكانات المادية والتقنية المتاحة". (العنبي، 2011: 47)

وتعتبر مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مدها ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه، يتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية، وافتراسات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم، والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حل المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث كما أنّ مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهمّ في إنجاح التغيير (الاعا، 2008: 72).

1.8.1 دور القائد في التغيير:

- دور المبتكر: حيث يضطلع بتوفير وتوحيد الاتجاهات، والمعلومات لإنتاج أفكار ونماذج وخطط تغيير معينة.
- دور المجدد: وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية، والفاعلية ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل ويبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها.
- دور الموفق: وهو الذي يوحد جهود المعارضين والمؤيدين لدعم التغيير، ويضطلع بربط الخطط العملية بالخطط الاستراتيجية، والجوانب التنظيمية.
- دور الخبير: وهو الذي يضطلع بمسؤوليات المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير، ويستخدم المعلومات بمهارة، ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.
- دور المدير: وهو الذي يحدد الأولويات، ويبسط الإجراءات، ويقوم بتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.
- دور الكفيل: وهو الذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزاوم الاتصالات بفاعلية (العتيبي، 2011: 50).

ومن هنا يبرز الدور الكبير للقائد في امتلاك مهارة التغيير التي تمكنه من القيام بالأدوار المذكورة لإنجاح عملية التغيير وتقديم كل ما يلزم لها لإنجاحها وإنجاح عمل المؤسسة.

1.8.2 خطوات عملية التغيير:

- للتغيير ثمان خطواتٍ فقط ذكرها الكاتب جون كاوتر عام 1995 في كتابه قيادة التغيير وهي:
- **الخطوة الأولى:** تتطلب من المؤسسات خلق شعور بالإلحاح الطارئ نحو الاستجابة للظروف المتغيرة.
- **الخطوة الثانية:** تتمثل في بناء تحالف داخل المؤسسة لتوجيه الجهود.
- **الخطوة الثالثة:** تتمثل في تحديد الرؤية والمبادرات الإستراتيجية للتغيير.
- **الخطوة الرابعة:** تتطلب إيصال الرؤية لأكثر عدد من أصحاب المصلحة؛ لجذبهم نحو تحقيق الهدف المنشود.
- **الخطوة الخامسة:** تتطلب إزالة الحواجز وتمكين جميع المعنيين من السير قُدماً نحو التغيير المطلوب.
- **الخطوة السادسة:** تتطلب تحقيق انتصارات قصيرة الأجل والحفاظ على التوجه الإستراتيجي الجديد للمؤسسة.

- **الخطوة السابعة:** تتطلب تعزيز الجهود نحو تحقيق التغيير المطلوب، وهذه الخطوة تتطلب زيادة المصادقية لتغيير النظم والهيكل والسياسات التي لا تتلاءم مع الرؤية الإستراتيجية الجديدة، كما تتطلب توظيف وتعزيز وتطوير العاملين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية.

- **الخطوة الثامنة:** تتطلب تغيير الثقافة المؤسسية وثبيتها على النحو الجديد والمطلوب وتوضيح الصلات الموجودة بين السلوكيات الجديدة والنجاح التنظيمي، وتنمية المهارات القيادية وتأمين وجود من يستطيع استلام المهام باستمرار (Koter, 1995: 135).

1.8.3 أخطاء عملية التغيير:

في كثيرٍ من الشركات تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أنّ هذه الشركات ترتكب أخطاءً عندما تطبق التغيير، ومن هذه الأخطاء: (معهد الإدارة والقيادة، 2016-11-5)

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة، والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة - من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم - لتحويل عملية التغيير من أقوالٍ إلى أفعال.
- افتقار الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.
- عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.
- العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عددٍ كبيرٍ من الأفراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي تُوضع في طريق هؤلاء الناس، وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.
- عدم تحقيق نجاحاتٍ سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها، والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلةٍ عمليةٍ على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

- سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإنّ العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسين كبير في الأداء، ثم يتراخى تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة: يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي نؤدى بها العمل هنا" فإذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً في عملية التغيير يبرز دور القائد الحقيقي في إتمام عملية التغيير بصورة مناسبة، وتجنب مقاومتها من قبل المرؤوسين وامتلاك القائد لهذه المهارة يجعل المؤسسة تتطور وتحقق أعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى دعم المرؤوسين لعمليات التغيير التي تصب جميعها في مصلحة المؤسسة إذا ما تم تنفيذها وفق أسس علمية ومنهجية سليمة.

2- المهارات الإنسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وأن يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم. (الدوبيني، 2005: 38)

وأنّ القادة الإداريين يقضون أوقاتاً طويلةً من وقتهم في التفاعل مع الأفراد بشكلٍ مستمرٍ من خلال الاجتماعات (المقررة وغير المقررة) والاتصالات معهم وجهاً لوجه، فالمهارات الإنسانية الفعالة تمكّن القادة الإداريين من زيادة دافعية الأفراد ومساعدتهم على التطور مما يؤدي إلى تحقيق أفضل قدرٍ من الأداء والأهداف. (fred, 2010: 7)

وعرّف (katz) المهارات الإنسانية على أنّها "قدرة الفرد على العمل بشكل فعّال كعضو داخل المجموعة وبناء وتدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق". (katz, 1955: 34)

وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، والقدرة على تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمنظمة ككل. إنّ القائد الإداري الذي يمثل هذه المهارات يتمتع بقدرة جيدة على تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إمكانية إتقان "الدور الشخصي" في أداء العمل والاهتمام بمشاعر الآخرين وفهمها (النعمي، 2008: 40).

ومما ذكر يجدر الإشارة أنّ المهارات الإنسانية من أبرز المهارات المطلوبة لدى القائد؛ لما لها من أثر نفسي كبير في تشجيع وتحفيز المرؤوسين مما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية والمخرجات لأي مؤسسة، وهذه المهارة تعتمد بشكل أساسي على القائد نفسه ومدى علاقاته وكيفية تعامله مع المرؤوسين، ومن أبرز تلك المهارات الإنسانية المطلوبة هي:

2.1 مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين:

إنّ القائد المتميز الذي يتقن دائماً فن قيادة الآخرين والتعامل معهم بنجاح، ويعرف حق المعرفة أنّ قوانين العمل تعطي الحق للرئيس في إصدار أوامره لمعاونيه للالتزام بها وتنفيذها، وإلى أنّه يعمل على أن تكون الأوامر في صورة تعليمات صادرة بركة واحترام، قابلة للتنفيذ وترقى لمرتبة الطلب لا صيغة الأوامر؛ لأنّ المرؤوس دائماً يستجيب بنفس راضية للطلبات الصادرة من قائده بطريقة نفسية راضية، بخلاف الأمر الجاف الذي لا يلقى قبولا نفسياً ويكون عبئاً صعب التنفيذ. (ديماس، 2000: 66)

إنّ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعتبر ضرورة ملحة مع الارتفاع في مستوى المعيشة، حيث يتطلع الأفراد بدرجة كبيرة إلى إشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية، ولا يقتصرون إطلاقاً على مواجهة احتياجاتهم الفسيولوجية وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العصر الحديث، باعتبار أنّ العنصر البشري هو أساس التطوير والتجديد والتقدم، والقائد الذي يؤمن بأنّ الفرد له شخصية متميزة يجب تقديرها واحترامها، والفرد إذا أتيحت له الفرصة قادر أن يفكر تفكيراً موضوعياً، وقادر على الوصول إلى قدرات رشيدة ومعقولة (قنديل، 2010: 76).

فإقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرؤوسين تزيد من قوة القائد على التأثير في اتخاذ القرار، فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين.

إنّ من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (الاغا، 2008: 75).

وتعتبر مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين من المهارات المهمة للقائد كونها تعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد، وتحقيق امتيازات للمؤسسة، وتعتبر إقامة العلاقات مع الآخرين من مصادر قوة القائد التي تمنحه قوة وصلاحيات تساهم بشكل حقيقي في الارتقاء وتطوير المؤسسة.

2.2 مهارة الاتصال والتواصل:

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية؛ لتسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين على مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين، ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه (الاغا، 2008: 77).

فالالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه.

والالاتصال عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة، وإنما يستمر طوال حياة المنظمة، فنشاط الإدارة هو القيادة " التخطيط - التنظيم - اتخاذ القرارات - التنسيق - الإشراف والمتابعة - الرقابة - التقويم... وما إليها يؤدي كله بالاتصال، والمبادرة بالاتصال الجيد في الوقت المناسب وراء نجاح الكثيرين في أعمالهم الرسمية والخاصة على حدّ سواء (الزهراني، 2012: 106).

وبدون مهارة اتصال فعالة وجيدة لا يمكن للقيادي إيصال أهدافه أو أهداف خطته للعاملين بل ولا يمكن له إعداد خطط جيدة بدون تبادل الآراء والحوار، ولا يمكنه توجيه العاملين للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل بدون أن يتمكن وبشكل كفاء من الاتصال معهم، وكافة مهام ووظائف القيادي المدير تُبنى على كفاءة وفعالية اتصاله (ملائكة، 2007: 319).

وهناك عدة مكونات لمهارة الاتصال وهي:

- تحديد الطرف المراد التأثير فيه، ومحاولة فهم دوافعه واتجاهاته وظروفه النفسية والاجتماعية.
- اختيار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن المعاني التي يُراد توصيلها للطرف الآخر، ومراعاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته.
- اختيار الوسيلة أو الوسائل الأكثر تناسبا لتوصيل الرسالة إلى الطرف الآخر، وكذلك اختيار التوقيت المناسب والمناخ المناسب.

- متابعة الرسالة للتأكد من استيعاب الطرف الآخر لها، وفهمه لمعانيها التي يعينها المراسل، وإعادة الإرسال أو التوضيح من أجل التأكيد.
- استقبال ما يرد من رسائل الأطراف الأخرى والتأكد من فهم معانيها الحقيقية (الدروبي، 2006: 39).

2.3 مهارة العمل ضمن فريق:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول (جيمس كوديس وباريبوزنز): "إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة للآخرين (فروانة، 2014: 68).

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة، والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة، وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وتقلص المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف (الاعا، 2008: 79).

2.4 مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي:

يُعرف الذكاء الوجداني والاجتماعي بـ "قدرة الإنسان على فهم الأشخاص وانفعالاتهم وأفكارهم، والتحكم بها لكي يستطيع إدارة علاقاته مع الآخرين، وتسييرها في اتجاه مصالحه ومصالحهم مما يجعله أكثر مرونة في تعامله مع الآخرين" (الدجنى وآخرون، 2015: 33).

2.4.1 الذكاء الاجتماعي:

يشير مفهوم الذكاء الاجتماعي بصورة عامة إلى القدرات العقلية التي تُمكن الأشخاص من التعلم وتذكر المعلومات، واستخدامها بطريقة ملائمة، والتوصل إلى استبصارات وحلول ملائمة للمشكلات المختلفة واكتساب اللغة واستخدامها، وإصدار الأحكام الدقيقة واكتشاف أوجه الشبه والاختلاف بين موضوعات الخبرة الحسية أو الفكرية أو الاجتماعية، واستخدام أنواع التجريد أو الوصول إلى المفاهيم العامة والاستدلال (عسقول، 2009: 17).

ويُعرف أيضاً بأنه "القدرة على فهم الرجال والنساء والفتيان والفتيات، والتحكم فيهم وإدارتهم بحيث يؤدون بطريقة حكيمة في العلاقات الإنسانية" (ابو حطب ، 1990: 409).

وعُرف بأنه "قدرة الفرد على إدراك العلاقات الاجتماعية، وفهم الناس والتفاعل معهم وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي، ونجاح الفرد في حياته الاجتماعية" (زهران، 2000: 281).

وتعددت تعريفات الذكاء الاجتماعي إلا أنّ جميعها يتضمن عناصر مشتركة تشير بطبيعة الحال إلى مجموعة من القدرات والعمليات المعرفية والمهارات التي تُمكن الفرد من حسن التصرف في المواقف الاجتماعية المختلفة وما يتضمنه من القدرة على التعرف على حالة المتكلم النفسية، وفهم مشاعر وأفكار وسلوكيات الآخرين، والاستجابة بطريقة ملائمة ومقبولة اجتماعياً، ويمكن القول بأنّ الذكاء الاجتماعي يعتبر مهارة مهمة تتطلب وجودها لدى القائد؛ ليتمكن من التعامل مع المرؤوسين بالأساليب الملائمة لنفسيات جميع المرؤوسين مما يعطيهم شعور بالأمان وتحفيزهم بطرق اجتماعية بحتة.

2.4.2 الذكاء الوجداني:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالذكاء الوجداني بوصفه نتاجاً لروح العصر الجديد الذي يعتنق وجهات نظر غير تقليدية بشأن الذكاء، والاعتقاد لدى قطاعات عديدة بأنّ الذكاء الوجداني يحمل وعداً بحل العديد من مشكلات المجتمع الضاغطة، حيث يمثل مفهوم الذكاء الوجداني مظلة تغطي مجالاً واسعاً من المهارات والاستعدادات التي تقع خارج نطاق قدرات الذكاء التقليدية، والتي تتضمن بشكل أساسي الوعي بالمشاعر وبتأثيرها في الجوانب المعرفية (عبدالله والعقاد، 2010: 2).

كما استُخدم الذكاء الوجداني لوصف الخواص العاطفية التي تظهر أهميتها في تحقيق النجاح ويمكن أن تشمل التقمص العاطفي، ضبط النزاعات أو تحقيق محبة الآخرين، المثابرة أو الإصرار، والتعاطف أو الشفقة والتعبير عن المشاعر أو الاحاسيس وفهمها، والاستقلالية والقابلية للتكيف وحل المشكلات بين الأشخاص والمودة والاحترام (لورانس، 2005: 26).

ويرى جولمان أنّ "الذكاء الوجداني مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها، وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس، وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية". (golaman, 1997: 40)

وتشير التعريفات السابقة بأنّ الذكاء الوجداني مهارة مكتسبة، يمكن تعلمها وهي تدفع الفرد نحو النجاح في شتى المجالات وتشمل أبعاداً كثيرة: كالدافعية ومعرفة الذات وإدارتها إلى جانب معرفة انفعالات الآخرين وحسن توجيهها.

ويرى الباحث بأنّ الذكاء الوجداني والاجتماعي من العلوم الحديثة التي يجب على القائد امتلاكها بصورة تُمكنه من التعامل الجيد والعلمي مع المرؤوسين، فكلاهما يكمل بعضهما البعض في حسن التصرف والتعامل مع المرؤوسين، بما سيحقق رضى كبير للعاملين في المؤسسة في التعامل مع القائد ويحفزهم على إعطاء أعلى قدر ممكن من الإنتاجية، وكما يُمكن الذكاء الوجداني القائد من معرفة احتياجات ومتطلبات وتطلعات العاملين استشراف مستقبل المؤسسة ووضع التصورات الملائمة التي تتسجم مع هذا المستقبل.

3- المهارات المفاهيمية:

وتعني هذه المهارات قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى المنظمة ككل، وحل جميع المشكلات لصالح كل الأطراف المعنية (fred, 2010: 6).

كما أنّ المهارات الفكرية تتجلى في قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة (السالم وصالح، 2000: 80).

وتعتمد هذه المهارة على مدى إدراك القائد لمهامه، وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه العمل والمؤسسة معاً من خلال التفكير العميق والناقد لأفكاره، ومحاولة استثارة أفكار الآخرين بطرق مختلفة للوصول لقراراتٍ سليمةٍ على أسسٍ عمليةٍ واضحة، ولتحقيق هذه المهارة ينبغي على القائد امتلاك المهارات التالية:-

3.1 مهارة التنوع في التفكير:

التفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل، فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم، واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

أحياناً قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلولٍ جديدةٍ غير مألوفة مسبقاً، وهنا يحتاج القائد إلى مهاراتٍ فكرية وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة، وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسون، بمعنى أن يُحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي (الاغا، 2008: 73).

وهو أيضاً "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقاً أنها غير مترابطة" (هنانو، 2008: 6).

3.2 مهارة التفكير الناقد:

القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسبابٍ صحيحةٍ في كافة الأوقات بدون مراقبةٍ من أحد، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة، وعُرف التفكير الناقد بأنه "عملية عقلية تضم مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن أن تُستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة، دون التزام بأي ترتيبٍ معين؛ للتحقق من الشيء بالاستناد إلى معايير معينة من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم أو قرار" (القرافي، 2009: 35).

والتفكير الناقد "عبارة عن الحكم الحذر والمتأنى لما ينبغي علينا قبوله أو رفضه أو تأجيل البت فيه حول مطلب ما أو قضية معينة، مع توفر درجة من الثقة لما نقبله أو نرفضه" (سعادة، 2008: 10).

ولعملية التفكير الناقد مكونات خمسة ينبغي توافرها وهي:

- القاعدة المعرفية التي يمتلكها الفرد.
- الأحداث الخارجية: وهي المثيرات التي تستثير الإحساس بالتناقض.

- الصبغة الشخصية التي استمدها الفرد من القاعدة المعرفية، وهي الإطار التي يتم في ضوءه محاولة تفسير الأحداث الخارجية، فيكون الشعور بالتباعد أو التناقض من عدمه.
- الشعور بالتناقض أو التباعد: فمجرد الشعور بذلك يمثل عاملاً دافعاً تترتب عليه بقية خطوات التفكير الناقد.
- حلّ التناقض: وهي مرحلة تضم كافة الجوانب المكونة للتفكير الناقد، حيث يسعى الفرد إلى حل التناقض بما يشمل من خطوات متعددة، وهكذا فهذه هي الأساس في بنية التفكير (الدجنى وآخرون، 2015: 35).

3.2.1 خصائص المفكر الناقد:

- ملاحظٌ جيد.
- قادرٌ على النقد الموضوعي.
- لديه القدرة على التنظيم.
- القدرة على تقبل آراء الآخرين.
- القدرة على الاكتشاف.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على وضع افتراضات منطقية.
- القدرة على ربط المتغيرات.
- تجنب الأخطاء الشائعة.
- مهارةٌ عاليةٌ على الحوار والاستدلال (الباتع، 2011: 85).

فالتفكير الناقد الموسع يُعطي فرصةً أكبر لاتخاذ قراراتٍ سليمةٍ وواضحة والتي تمثل العملية الرئيسية في مهام وواجبات القادة، وهو ليس بالأمر السهل، لذا ينبغي أن تمر عملية اتخاذ القرار بعملية تفكيرٍ واسعةٍ قبل اتخاذه، علاوة عن جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وتحليلها ودراستها من أجل اتخاذ القرار المناسب.

3.3 مهارة الإضافة وتوليد الأفكار:

ابتكار الأفكار ليس حكرًا على الخبراء أو الأذكى، بل هو فن وعلم يمكن تعلمه، والتدرب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل تلقائي، وهو عملية منظمة؛ للحصول على الأفكار وفق مبادئ وقواعد محددة، ومن ثم تطويرها والإضافة عليها، وتقديمها في إطارٍ جديدٍ، أو فكرةٍ

جديدة وذلك باستخدام طرق وتقنيات التفكير الاستعاري، والتصوّر غير المقيد، والتشبيه ومعاملات الارتباط وغيرها من التقنيات (الدجنى وآخرون، 2015: 36).

تعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد؛ لأنّ هذه المهارة هي التي تُميز القادة عن بعضهم، فهي تدفع الأفراد إلى الاقتراح والإبداع والتطوير ابتداءً من عند أنفسهم، وهذه المهارة تُمكن القائد من التعرّف على أعضاء فريقه ودوافعهم للعمل وطاقتهم وقدراتهم وميولهم (الزهراني، 2012: 101).

فالشخص المبتكر هو الذي يسبق غيره من أفراد مجتمعه في مجال تقديم الأفكار المستحدثة وتبنيها، ويتصف هؤلاء الأفراد بالجرأة والإقدام مع أنّهم لا يحصلون في الغالب على الاحترام والتقدير المناسب لقيمتهم (هلال، 1997: 13).

وتعدّ مهارة توليد الأفكار من المهارات الهامة للتكيف المرن مع المتغيرات والعقبات التي تواجه القادة في طريق وصولهم للهدف، وتحتاج هذه المهارة إلى إمكانيات خاصة لدى القائد؛ لكي يستطيع توليد الأفكار بالطرق والوسائل العلمية المناسبة.

المهارات التنافسية:

مع تغيّر الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، فإنّ كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها؛ لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات المنافسة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، بالاستثمار الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها (الدجنى وآخرون، 2015: 51-52).

ولامتلاك المهارات التنافسية لا بدّ أن يتوفر في القائد المهارات التالية:

4.1 الكفاءة والفاعلية:

تعتبر الكفاءة والفاعلية مفهومان متلازمان، لكن هناك اختلاف في تطبيقهما في العمل، فعلى القائد التمييز بينهما، فقد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنّها تحقق أهدافها، ولكن يفتقر الأداء إلى الجودة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، لذلك تسعى المنظمات المعاصرة لتبني هذين المفهومين وذلك من خلال الموازنة بين حاجاتها، وحاجات

الأفراد العاملين فيها ورغباتهم من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات؛ لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل (الدجنى وآخرون، 2015: 52).

وتعتبر أيضاً الكفاءة والفاعلية وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرّف بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، والمعايير والخطط المتبّعة من طرف المنظمة" (مزهوده، 2001: 87).

وينبغي على القائد أن يمتلك الكفاءة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف، ويرتبط مفهوم الكفاءة بالجودة التي يجدر أن تتضمن مهارة القائد في تحديد المدخلات الصحيحة، وإدارة الأداء التي تجعل من العمليات الداخلية عمليات غير مكلفة ونواتجها تكون وفقاً للأداء المستهدف، وأخيراً اهتمامه بجودة المنتج أو الخدمة من حيث مطابقتها للمواصفات ورغبات المستفيدين.

4.2 مهارة الحوكمة (الحاكمية):

شاع مفهوم حديث عن الحوكمة في بداية السبعينات من القرن العشرين في أوساط إدارة الأعمال في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا، إلا أن أفكاراً أولية عنها قد تمت الإشارة إليها قبل ذلك (ناصر الدين، 2015: 7).

ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مُستمد من الحكومة، وهي ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين (ناصر الدين، 2015: 7).

ويرى جويلاسمي أنّ الحوكمة ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو المنظمة، بل هي أوسع نطاقاً وأعمّ مفهوماً إذ إنّها تتسع لتشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعادلة وشفافة للوصول إلى أهدافٍ محددةٍ بشكلٍ دقيقٍ وواضحٍ، ونظام لبناء وتشغيل ورقابة مؤسسات الدولة أو المنظمة برؤيةٍ مستقبليةٍ حريصةٍ على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وهي تمثل نظاماً كلياً للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام توجه مؤسسات الدولة أو المنظمة وتراقب بأكملها (gopalasamy, 1998: 4).

4.2.1 محددات الحوكمة:

- المشاركة: لقد شجعت التطورات الإيجابية الكثيرة والمتلاحقة على طرح وتفعيل مفاهيم وآليات لم تكن متاحة، فقد برزت معانٍ جديدة لمفاهيم وقيم مثل: الإدارة بالمشاركة، وتعزيز المشاركة في الحوكمة الإدارية من قدرة المستفيدين على التأثير في طريقة تنفيذ البرامج بما يُمكن الأفراد من الاتصال بـموارد المجتمع، وبناء قدراتهم، من أجل تحقيق عوائد إيجابية.
- العدالة: تعتبر العدالة والمساواة إحدى آليات الحوكمة الإدارية، بحيث تتوفر الفرص لكافة الأفراد وأنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها (الزعرانين، 2015: 55).
- الشفافية: إحدى العناصر الأساسية للحوكمة وتقوم على مبدأ عدم وجود أمور في الشأن العام تُخفى عن المواطن، وبهذا تعني الوضوح في الوظيفة والواجبات والمصادر، وسير المعاملات وسبل أداء المسئول دوره (المركز الفلسطيني للاتصال والتنمية، 2011: 14).
- المساءلة: وتعرف بأنها "إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، أو قرارات غير علمية قاموا بها، تتنافس مع الأنظمة والمعايير المرعية، ولا تتسجم معها" (أخوارشيدة، 2006: 34).
- تعزيز سلطة القانون: ويُقصد بها "اعتبار القانون مرجعية الجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفّذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع" (الداعور، 2008: 21).
- الكفاءة والفاعلية: وتُعرف بأنها "مدى تحقيق الأهداف، وتُقاس بالنتائج المحققة والأهداف المرسومة. ويُقصد بالفاعلية: "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المرسومة التي تقيس العلاقة بين النتائج والعوامل" (marchesnay, 1988).

(27).

فالحوكمة مهارةً مهمةً جداً للقائد، تُمكنه من خلالها السيطرة والتحكم بكافة جوانب المؤسسة بأنواعها المختلفة وبتعزيز، وتطوير هذه المهارة تجعل من قائد المؤسسة مطلعاً على كافة جوانب المؤسسة ويحقق أعلى قدر ممكن من الرقابة.

4.3 مهارة الدعم والمناصرة:

المناصرة من أهم وسائل المجتمع المدني للتغيير المجتمعي المأمول، وتكمن القوة في مفهوم المناصرة في التمكين المعرفي لأعضاء المجتمع المدني والجمهور، إذ أنّ المعرفة تتحول إلى قوة معرفية ضاربة وفي التنظيم الذي يكسب المجتمع المدني القوة التنظيمية، فمن خلال التنظيم تصل المعرفة للمجتمع عامة، وفي غياب المعرفة والتنظيم لا يمكن لمنظمات المجتمع المدني القيام بأي نوع من أنواع المناصرة لجهة التغيير المجتمعي الشامل (رواد للتطوير، 2015: 4).

تعمل منظمات المجتمع المدني تحت أطر مختلفة، على سبيل المثال تعمل بعض المنظمات على الاستجابة لكارثة أو أزمة طارئة في المجتمع المحلي، حيث يتطوع الأهالي بمساعدة المنكوبين والأشد فقراً عبر الإعانات التي تقدم بدون مقابل، وفي المقابل يعمل البعض الآخر في مجال التنمية المستدامة وذلك عبر تمكين الفئات الأشد فقراً من الاعتماد على نفسها وتأهيلها لتكون قادرة على ذلك (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2011: 13).

المناصرة: هي عمليةً سياسيةً منظمةً مبنيةً على جهود الناس المنسقة لتغيير السياسات، الإجراءات، الأفكار، والقيم التي تؤدي إلى عدم المساواة، التحيز، والتهميش، كما تقوي المناصرة قدرات المواطنين؛ ليكونوا صُنّاع قرار، كما تعمل على بناء مؤسسات قوية (تشريعية - حكومية) تكون أكثر عرضةً للمحاسبة وأكثر عدالة (رواد للتطوير، 2015: 7).

وتُعرف المناصرة أيضاً بأنها: "التحرك المنظم سعياً وراء تحقيق التغيير المنشود، والذي قد يكون تحسين المستوى المعيشي والتخفيف من الفقر، وإيجاد العدالة الاجتماعية والمساواة في منطقة معينة ولدى مستهدفين معينين، أو الدفاع عن حقّ من حقوق أي مواطن أو فئة تعرّضت لسلب هذا الحق وذلك عن طريق عدة طرقٍ منها:

إيجاد أو تعديل أو تفعيل تشريعات، إجراءات، ضوابط، استراتيجيات خطط أو حتى موازنات (الصندوق الاجتماعي للتنمية، 2011: 19).

وتُعتبر مهارة الدعم والمناصرة من المهارات المهمة للقائد؛ حتى يكسب تأييد المنظمات الأهلية والمجتمع المدني، والاستفادة من الخدمات التي تُقدّمها لصالح المؤسسة والعاملين فيها،

حيث تزيد هذه المهارة من قوة القائد في مؤسسته، وتوفّر الدعم لقراراته التي يتخذها إذا ما توافق مع جهات الدعم والمناصرة وكسب تأييدهم.

4.4 مهارة التفرد والتميز:

عرّف الخالدي مهارة التفرد والتميز بأنها " تلك القدرة غير العادية، أو الاستعداد العقلي العالي لدى الفرد والقدرة أو ذلك الاستعداد إما أن يكون موروثاً، أو مكتسباً، عقلياً كان أو بديناً (نمر، 2011: 14).

ونجد أنّ الكثيرين من المهتمين بالتميز والإبداع يصفون الشخص المتميز بصفات نفسية واجتماعية وعقلية تختلف عن غيره من الموظفين، حيث تمّ تحديد العديد من السمات التي يتميز بها المتميزون وهي: (عثمان، 2011: 15)

- سماتٌ ذهنيّة: مثل ارتفاع مستوى الذكاء والعقلانية وقوة الحجة والقدرة على الابتكار.
- سماتٌ شخصيّة: مثل الثقة بالنفس، الطموح، والرغبة في التآلق.
- سماتٌ اجتماعيّة: مثل مهارات الاتصال والقيادة.

تبرز شدة المنافسة في بيئة الأعمال، في ظلّ منافسين أقوى، وتغييرات بيئية كثيرة وبالتالي يجب على المؤسسة والقائمون عليها بذل المزيد من الجهود للحفاظ على مكاناتهم، وتحقيق ميزة تنافسية تجعلهم يعملون على تطوير المؤسسة والصمود أمام المنافسين (عبدالرؤوف، 2007: 25).

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية". (الخصيري، 2004: 33).

ومن الملاحظ بأنّه عندما نتكلم عن التميز، نعني به القدرة غير العادية من الجهد والأداء الفعّال، الذي يجعل المرء ينفرد ويظهر على الآخرين، ويتفوق عليهم في عمله وأدائه لواجباته الوظيفية والمهنية، وهذا ما يميز القائد في تميزه في إمكاناته وقدراته عن باقي العاملين، مما يكسبه ميزةً تنافسيةً للمؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، التي سيعمل القائد من خلالها على تطوير المؤسسة والرقى بها، حيث يعتبر الكادر البشري مقوم مهم من مقومات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل في إدارة الكادر البشري، وخلق طرق وأفكار جديدة لتحقيق الميزة التنافسية.

4.5 مهارة التدويل:

مع تنوع العمل وانتقال المؤسسات إلى العمل الخارجي أصبحت المؤسسات تبحث عن مكانة دولية، وزادت الحاجة للعلاقات الخارجية والتحالفات والشراكات، وكذلك أصبح من الضروري أن يمتلك القائد مهارات تجعله مؤهلاً للعمل والتسويق لنفسه ولمؤسسته دولياً (الدجنى وآخرون، 2015: 56).

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحوّل الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتوسّعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن كلّ هذا بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت بقوة في تنامي ظاهرة العولمة، ومن بين هذه المنظمات نجد منظمة التجارة العالمية التي تعتبر عنصراً فاعلاً من عناصر العولمة الاقتصادية، كما أنّ ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة ومن أبرزها الاتحاد الأوروبي، وزيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي، وسيادة آليات السوق والاندماج بين المؤسسات الكبرى، كلّ هذا ساهم بشكلٍ كبيرٍ في إرساء ملامح العولمة والتدويل (ابراهيم، 2011: 15).

ومن هذا المنطلق يعتبر توسيع القائد لنطاق عمله وعلاقاته يجعله أكثر قدرة على تجاوز العقبات والتفكير الرحب في استثمار المناطق الأكثر خضرة وتحقيق إنجازات نوعية، ولا شك أنّ هذا ينسجم مع اهتمام المنظمات للحصول على الاعتمادية الدولية من خلال تطبيق ذات المعايير المتعارف عليها دولياً، مما يبرز أهمية امتلاك القائد لمهارة التدويل.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول الباحث في هذا المبحث المهارات القيادية المطلوب توافرها لدى القائد بمفهومها الشامل، حيث تم تقسيمها إلى أربع مهارات رئيسية تبعاً لدليل القيادي الفلسطيني وهم (المهارات الفنية والإدارية - المهارات المفاهيمية - المهارات الإنسانية - المهارات التنافسية)، واستعرض الباحث المهارات القيادية الفرعية من المهارات الرئيسية المذكورة على النحو التالي:

- **المهارات الفنية والإدارية:** (مهارة إدارة الوقت والاجتماع - مهارة تحليل المشكلة وحلها - مهارة التخطيط الاستراتيجي - مهارة الرقابة - مهارة إعداد التقارير - تقدير الموقف واتخاذ القرار - إدارة الأزمات - قيادة التغيير).
- **المهارات الإنسانية:** (مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين - مهارة الاتصال والتواصل - مهارة العمل ضمن فريق - مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي).
- **المهارات المفاهيمية:** (مهارة التنوع في التفكير - مهارة التفكير الناقد - مهارة الإضافة وتوليد الأفكار).
- **المهارات التنافسية:** (الكفاءة والفاعلية - مهارة الحوكمة - مهارة الدعم والمناصرة - مهارة التفرد والتميز - مهارة التدويل).

ويرى الباحث بأن هذه المهارات تعتبر من أحدث المهارات القيادية المطلوبة للقائد بمفهومها الشامل وأنها تختلف نسبة توفرها من قائد لأخر حسب درجة اكتسابها ومعرفتها.

ثالثاً: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا (أ نموذجاً)

1_ تعريف بالأكاديمية:

تتقدّم الأمم وتلحق بركب الحضارة بالمعرفة والخلق والعلم، وأصبحت المؤسسات العلمية كالجوامع والأكاديميات والكليات، عناوين للمعرفة والخلق والعلم، وهي التي تُهيئ الظروف لانطلاق بواعث التنمية الحقيقية، أسوةً بكثيرٍ من المجتمعات، فإنّ مجتمعنا الفلسطيني يشهد إقبالاً كبيراً على التعليم، لاسيما التعليم العالي، من خلال الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي كالجوامع والأكاديميات والكليات المنتشرة في ربوع وطننا الغالي.

هذا الإقبال تحكّمه العديد من الدوافع، التي في مجملها ترسل مؤشرات قوية على أننا نسير وبخطى حثيثة لنكون ضمن شريحة المجتمعات الأكثر تعلّماً وتطوراً في العقد القادم بإذن الله.

في المقابل فإن هناك العديد من العقبات التي تعيق تلك الجهود الحثيثة، التي تعمل على طي المسافات وجسر الهوة، في سباق اللحاق بركب الحضارة، ومن أبرز تلك المعوقات، تقف نوعية البرامج المتاحة أمام الراغبين في إكمال دراساتهم العليا، وكذلك ضعف معدل ارتباط محتوى بعض تلك البرامج مع واقع الحياة التطبيقية.

من هنا تولدت فكرة إنشاء أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا؛ لتكون بمثابة البوتقة التي تحتضن وتنسّق الجهود العظيمة المخلصة التي بذلتها، وما زالت تلهّ كريمةً من الأكاديميين والخبراء، الذين يتمتعون بخبراتٍ طويلةٍ، وتجارب غنية في التعليم الأكاديمي، وقد بدأوا رحلة الارتقاء بالموارد البشرية الفلسطينية منذ عقود، سعياً لتعويض قلة الموارد المادية المتاحة أمام شعبنا.

تطمح أكاديمية الإدارة والسياسة لأن يُشكّل وجودها لبنة أساسية في منظومة السعي الحثيث نحو تعليم أكاديمي متميز، وفق معايير واضحة مبنية على تطلعات شعبنا واحتياجاته الحالية، والمتجدّدة من الكفاءات الإدارية والقيادية المؤهلة تأهيلاً رفيعاً، في سبيل ذلك سعت الأكاديمية إلى توفير خياراتٍ جديدةٍ متميزةٍ، تُعطي المتطلعين للارتقاء بقدراتهم ودرجاتهم العلمية فرصة حقيقيةً لتحقيق طموحاتهم الشخصية، وتحقيق أمل أمتهم المنشود. (الأكاديمية، 2016:

(<http://mpa.edu.ps/page/academic-info>)

2_ الرؤية:

تقديم برامج دراسات عليا تتميز بالعمق والإبداع العلمي والبحثي، بحيث تصبح الأكاديمية متميزة في مجال الدراسات العليا والبحث العلمي، على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، بالإضافة إلى الوصول ببرامج الدراسات العليا لأعلى مستويات في التعليم وتشجيع الإبداع من خلال توفير مناخ الرعاية والتعاون مع الالتزام بمعايير الجودة وآداب المهنة.

3_ الرسالة:

- الإسهام في إعداد بيئة حاضنة لبرامج دراسات عليا متميزة وأبحاث علمية رائدة.
- تحقيق التفاعل مع الأطراف المعنية للتطوير المعرفي، والوفاء باحتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل.
- تخريج اختصاصيين على مستوى عالٍ من التدريب، وقادرين على المشاركة بصورة فعالة في تطوير وتنمية المجتمع في كافة المجالات من خلال برامج دراسية متطورة.
- تنمية المعارف واكتساب القيم والمهارات اللازمة؛ لتحسين القدرة التنافسية لفرص العمل وجودة الحياة.
- إجراء بحوث علمية قابلة للتطبيق، وذات عائدٍ ومردودٍ تنموي.
- إنجاز دراسات تخدم المشروع الفلسطيني وتلامس قضايا المجتمع في المجالات المختلفة.

4_ الغاية:

- إعداد رؤاد متميزين؛ ليكونوا قادةً أكفاءً للشعب الفلسطيني.
- الارتقاء بالرؤاد والقادة الحاليين أولئك الذين يحملون همّ قيادة الشعب الفلسطيني.
- تبني برامج وتخصصات ريادية نابعة من حاجات المجتمع المتجددة. (دليل الاكاديمية، 2015: 3)

5_ برامج الدراسات العليا المعتمدة:

تطمح أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا إلى أن تصبح واحدةً من أرقى مؤسسات الدراسات العليا في فلسطين والوطن العربي، وقد أنشئت لتلبية الحاجة الملحة للمختصين والمهتمين والباحثين في الدراسات المتخصصة، ولزيادة الثقافة التعليمية لفئات متنوعة وفق آخر ما توصلت إليه تطورات العلوم المتخصصة في العالم، وقد تمثل ذلك في

حرص الأكاديمية ومنذ نشأتها على وضع خططٍ دراسيةٍ وأكاديميةٍ للطلبة لتحقيق تلك الأهداف، كما حرصت على التطوير الدائم لهذه الخطط.

ويتوفر لدى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا العديد من البرامج الأكاديمية، حيث تمنح الأكاديمية شهادة الماجستير في البرامج الأكاديمية التالية:

- برنامج ماجستير القيادة والإدارة.
- برنامج ماجستير القانون والإدارة العامة.
- برنامج ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد.
- برنامج ماجستير الدبلوماسية والعلاقات الدولية. (موقع الأكاديمية ، 2016 :
[/http://mpa.edu.ps/page/programs](http://mpa.edu.ps/page/programs))

يلتحق الطلبة الجامعيون الذين أنهوا درجة البكالوريوس من أحد الجامعات الفلسطينية أو الأجنبية من مختلف التخصصات، وفي حال كانت التخصصات غير متوافقة مع برنامج الماجستير المقترح يتم إلحاق الطالب ببرنامج استداركي لانتظامه ومواكبة البرنامج الملحق به.

1. برنامج القيادة والإدارة:

1.1 رسالة برنامج ماجستير القيادة والإدارة:

إعداد وتأهيل القيادات الفلسطينية تأهيلاً علمياً ومعرفياً جيداً، يؤهلهم إلى تولي المناصب القيادية في الدولة وفق أفضل المواصفات والمعايير، الأمر الذي سيؤدي إلى رفع إنتاجية العمل وتوجيه القرار الفلسطيني السياسي والمهني في اتجاهه الصحيح.

1.2 أهداف البرنامج:

يهدف برنامج ماجستير القيادة والإدارة إلى:

- تلبية احتياجات المجتمع قدر الإمكان من خلال الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية بكافة فروعها عن طريق الدراسات المتخصصة والبحث العلمي؛ للوصول إلى إضافاتٍ علميةٍ وتطبيقيةٍ مبتكرة، في مجال الإدارة.
- تمكين الطلاب من حملة الشهادات الجامعية من مواصلة دراساتهم العليا للحصول على درجة الماجستير.

- الإسهام في تأهيل الكفاءات الإدارية الوطنية القادرة على إدارة المؤسسات بكفاءة وفعالية، في القطاعين الحكومي والأهلي والخاص.
- إعداد الكفاءات والكوادر المؤهلة والمتخصصة القادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في المجالات الإدارية الحديثة، وذلك من خلال تزويدهم بالمعرفة النظرية والتطبيقية المناسبة، مع التركيز على دراسة الحالات العملية وتحليلها؛ لاكتساب المهارات اللازمة في العديد من مجالات القيادة والريادة.
- المساعدة في حل المشاكل الإدارية التي تواجه إدارة مؤسسات القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال في فلسطين، والسعي لتحسينها وتطويرها من خلال السياسات الحديثة المرتبطة بمجالات الدراسة والتي تتسجم مع البيئة الفلسطينية.
- النهوض بالمستوى العلمي والعملية لطلبة فلسطين بما يخدم أغراض ومتطلبات التعليم العالي.
- توفير الجهد المادي والمعنوي لدى الراغبين في استكمال دراساتهم العليا في المجالات المختلفة وخاصة النادرة منها.
- المساهمة في إثراء وتطوير البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية بما يساهم في تطوير كوادر مهتمة ووضع استراتيجيات للعمل الإداري الحديث في مجال العلوم الإدارية. (موقع الأكاديمية ، 2016: /http://mpa.edu.ps/page/programs)

1.3 الخطة الدراسية للبرنامج:

جدول رقم (2-3): الخطة الدراسية للبرنامج

الفصل الدراسي الأول - مستوى أول				
م	اسم المساق	رقم المساق	س.معمدة	التصنيف
1_	منهجية البحث العلمي	MPA 1311	3	تخصص
2_	القيادة	LED 1301	3	تخصص
3_	إدارة تنمية الموارد البشرية	STA 1304	3	تخصص
4_	مساق اختياري(1)	--	3	اختياري
	المجموع			12 ساعة

الفصل الدراسي الثاني – مستوى أول				
م	اسم المساق	رقم المساق	س. معتمدة	التصنيف
_1	إدارة الأزمات والتفاوض وحل النزاعات	MPA 1312	3	تخصص
_2	الإدارة والتخطيط الاستراتيجي	LED 1303	3	تخصص
_3	إمبراطوريات وقادة	STA 1305	3	تخصص
_4	مساق اختياري (2)	--	3	اختياري
المجموع			12 ساعة	
الفصل الدراسي الأول – مستوى ثاني				
م	اسم المساق	رقم المساق	س. معتمدة	التصنيف
_1	القيادة وعلم النفس الاجتماعي	MPA 1304	3	تخصص
_2	نظم معلومات إدارية	LED 1306	3	تخصص
المجموع			6 ساعة	
الفصل الدراسي الثاني – مستوى ثاني				
م	اسم المساق	رقم المساق	س. معتمدة	التصنيف
_1	رسالة ماجستير	MPA 2601	6	تخصص
المجموع			6 ساعة	

1.4 مواصفات الخريج:

يسعى البرنامج إلى توفير المواصفات الريادية للخريج وهي تشمل ما يأتي:

- طالبٌ مؤهَّلٌ وقادرٌ على الاستجابة لحاجات المجتمع الفلسطيني في المجالات القيادية والإدارية.
- القدرة على المساهمة في حلّ المشاكل الإدارية ومشاكل إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاعات الرئيسية المختلفة.
- التمكن من تقديم المعرفة النظرية والتطبيقية؛ لرسم السياسات الإدارية لصنّاع القرار في مجال تأهيل القادة والزّواد.

- القدرة على إثراء العمل الأكاديمي والبحث العلمي في المجالات الإدارية والقيادية.
- زيادة وتطوير قدرة الخريج على استخدام الحاسوب والإنترنت بشكل متقدم، وإعداد الأبحاث والاطّلاع على أحدث المستجدات في المجال الإداري، وتطويرها وفق الرؤيا والمعايير الدولية.
- تفاعل الخريج مع القضايا المحلية والإقليمية والدولية بما يُمكن من إثراء الواقع في المستويات الإدارية العليا في مؤسسات القطاع العام، ومنظمات الأعمال في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خاصة وبما يساعد في تطويره وتطوير مؤسسته. (دليل الاكاديمية، 2015: 3)

1.5 مجالات العمل:

- يُركّز البرنامج على تزويد الخريج بمجموعةٍ من المهارات والقدرات التي تُكسبه الميزة التنافسية للعمل في المجالات التالية:
- باحثين إداريين ومهتمين لرسم السياسات الإدارية وسياسات القيادة داخل وخارج فلسطين.
 - مدرسين جامعيين في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وفلسطين عموماً.
 - إدارة برامج الإدارة، وإدارة المؤسسات العامة والخاصة داخل وخارج فلسطين.
 - خبراء في مجال الإدارة والريادة في المؤسسات العامة والخاصة ومستشارين؛ لوضع استراتيجيات التنظيم الإداري للموارد البشرية واستثمارها بأفضل الوسائل.
 - دوائر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في هندسة العمليات.
 - مدربين ومؤهلين للكوادر البشرية للعمل ضمن بيئة الفريق الواحد ووفق الوسائل الحديثة للتدريب.
 - تقييم وتحسين الأنظمة المرتبطة بإدارة فرق العمل ووحدات العمل المختلفة داخل الهيكل التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، ومنظمات الأعمال في فلسطين عامة وفي قطاع غزة خصوصاً. (موقع الأكاديمية ، 2016 :/http://mpa.edu.ps/page/programs)

رابعاً/ برنامج الماجستير تخصص إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية:

1. أهداف البرنامج:

- النهوض بالمستوى العلمي لطلبة فلسطين في حقل الإدارة والتسويق والتمويل.
- المساهمة في حل مختلف المشاكل الإدارية التي تواجه قطاع الأعمال في فلسطين، والسعي لتطوير هذا القطاع.
- إعداد الكفاءات والكوادر المؤهلة والمتخصصة القادرة على تلبية احتياجات الاقتصاد الفلسطيني في المجالات الإدارية والتسويقية والتمويلية، وتزويدهم بالمعرفة النظرية والتطبيقية.
- المساهمة في إغناء وتطوير البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية.
- توفير الجهد المادي والمعنوي للراغبين في استكمال دراساتهم العليا.

2. الخطة الدراسية:

جدول رقم (3-3): الخطة الدراسية للبرنامج

م	اسم المساق	رقم المساق	س.معتمة	التصنيف
1.	إحصاء	MBAG 6101	3	اجباري
2.	منهجية البحث العلمي	MBAG 6201	3	اجباري
3.	الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	MBAG 6302	3	اجباري
4.	إدارة تسويق متقدمة	MBAG 6303	3	اجباري
5.	نظم المعلومات الإدارية	5MBAG 630	3	اجباري
6.	إدارة مالية متقدمة	MBAG 6306	3	اجباري
7.	إدارة استراتيجية	MBAG 6310	3	اجباري
8.	إدارة وتنمية الموارد البشرية	MBAG 6307	3	اجباري
9.	محاسبة إدارية متقدمة	MBAG 6308	3	اجباري
10.	مساق اختياري.	MBAG 63xx	3	اختياري
11.	مساق اختياري (متطلب كلية)	MPA 2601	3	اختياري
12.	رسالة ماجستير		6	تخصص

(الجامعة الإسلامية، 2017: <http://research.iugaza.edu.ps>)

خامساً/ برنامج الماجستير تخصص الإدارة في جامعة الأزهر:

يجب على الطالب دراسة (36) ساعة معتمدة بنجاح موزعة كآتي:

- مساقات اجبارية (21 ساعة معتمدة).
- مساقات اختيارية (9 ساعات معتمدة).
- الرسالة (6 ساعات معتمدة).

1. الخطة الدراسية لبرنامج ماجستير إدارة الاعمال:

جدول رقم (4-3): الخطة الدراسية للبرنامج

م	اسم المساق	رقم المساق	س.معمدة	التصنيف
1.	الاحصاء ومناهج البحث العلمي	Busa6301	3	اجباري
2.	الاقتصاد الاداري	Busa6302	3	اجباري
3.	الادارة المالية	Busa6303	3	اجباري
4.	إدارة التسويق	Busa6304	3	اجباري
5.	الاساليب الكمية في الادارة	Busa6305	3	اجباري
6.	إدارة الموارد البشرية	Busa6306	3	اجباري
7.	نظم المعلومات الادارية	Busa6307	3	اجباري
8.	مساق اختياري 1		3	اختياري
9.	مساق اختياري 2		3	اختياري
10.	رسالة ماجستير		6	تخصص

(جامعة الأزهر، 2014: 73)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة.

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

التعليق على الدراسات السابقة.

الفجوة البحثية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

تُمثّل الدراسات والأبحاث السابقة رافداً هاماً من روافد المعرفة، وفائدةً كبيرةً من خبرة الباحثين السابقين الذين تحدّثوا في نفس موضوع الدراسة أو موضوعات مشابهة، والاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراساتهم، وبهذا يكون عند الباحث خلفية قيّمة عن موضوع دراسته، مما يساهم في إنجازها بالشكل الأفضل.

إنّ الدراسات التي تحدثت عن دور البرامج والمؤسسات التعليمية وأهميتها في تطوير الكادر البشري والمؤسسات كثيرة، سواء كانت محلية وعربية أو أجنبية، لكنّ الأبحاث والدراسات التي تتحدث عن دور مؤسسات التعليم العالي في تطوير مهارات خريجها، وانعكاسها على أداء المؤسسة التي يعمل بها فيما بعد تعتبر قليلة ونادرة.

ويستعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع علاقة المؤسسات التعليمية في تطوير المهارات القيادية، سواء كان الارتباط بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعرج الباحث على أهداف الدراسة وعينة الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسات، وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام وهي:

- الدراسات العربية وعددها 13.

- الدراسات الأجنبية وعددها 5.

وقد تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث للأقدم حسب تاريخ نشرها.

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

(1) دراسة الأبي (2015) بعنوان: "دور أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية في تنمية المهارات القيادية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، والكشف عن مدى تأثير متغيرات (المستوى القيادي - سنوات الخدمة - العمر - المؤهل العلمي - طبيعة العمل) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية، وبيان سبل تنمية المهارات القيادية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من خريجي أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية وبلغ عدد (176) خريج وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي. (80.714)

2- حصلت مهارة الإعداد والتدريب على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (83.615)، وحصلت مهارة التقدير والتحفيز على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (83.099)، في حين حصلت مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية على درجة موافقة بوزن نسبي (82.612)، ومهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين على درجة موافقة بوزن نسبي (80.024)، ومهارة التحليل وحل المشكلات على درجة موافقة بوزن نسبي (79.901)، ومهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين على درجة موافقة بوزن نسبي (80.024)، والقدرة على التأثير في الآخرين على درجة موافقة بوزن نسبي (79.634)، ومهارة الإبداع والابتكار والتجديد على درجة موافقة بوزن نسبي (76.111).

وقد أوصت الدراسة إلى أنّ على أكاديمية فلسطين العسكرية زيادة التركيز على تطوير المهارات القيادية العسكرية، وذلك لتسهيل المهام المطلوبة والمنوطة من القائد العسكري التي تنعكس بشكل إيجابي على جميع الفئات والرتب العسكرية عند تنفيذ هذه المهارات.

(2) دراسة الدجنى والاعور (2015) بعنوان: "دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية، فالهدف من الدراسات العليا

العمل على تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات وتنميتها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحليل مجتمع الدراسة المكوّن من طلبة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية في كليتي التجارة والتربية والبالغ عددهم 264 طالباً وطالبة، وتكوّنت عينة الدراسة من 109 من طلبة الدراسات العليا من كليتي التجارة والتربية بنسبة 40%، حيث توصلت الدراسة إلى وجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية بوزن نسبي 68.56%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - الكلية).

وأوصت الدراسة تعزيز الجوانب العملية في البرنامج المقدم لطلبة الدراسات العليا، واعتماد البحث النوعي والإجرائي والتحول تدريجياً نحو البحث المؤسساتي الذي يخدم بطريقة عملية المجتمع، فضلاً عن الطالب ويضيف للجامعة إثراءً عملياً بما يخدم حاجات المجتمع ومؤسساته.

(3) دراسة اسليم (2015)، دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة خريجي برامج إعداد القادة لمؤسسة إبداع في قطاع غزة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (18-35) عام، وقد تمّ اختيار عينة عشوائية عددها (227) خريجاً، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة جاء بوزن نسبي (75.121%)، حيث كان الترتيب الأول هو المجال الأول دور برامج إعداد القادة في تعزيز مهارات المتدربين القيادية، جاء بوزن نسبي (83.612%)، وكان الترتيب الثاني هو المجال الثاني دور برامج إعداد القادة على بيئة عمل الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة جاء بوزن نسبي (66.630%) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في برامج إعداد القادة تُعزى إلى متغيرات (نوع الوظيفة، البرنامج التدريبي)، كما ونتج عن الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية من وجهة نظر الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة على ضرورة زيادة الأنشطة اللامنهجية بشكل أكبر مما هو عليه في برامج إعداد القادة، التي تسهم في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني، وتركيز الأنشطة حسب طبيعة عمل المشاركين، والعمل على توحيد الدرجة الوظيفية للمتدربين في برامج إعداد القادة لضمان الانسجام وتحقيق أعلى فائدة من التدريب مع مراعاة المؤهل العلمي للمتدربين عند تصميم برامج إعداد القادة.

(4) دراسة النجار (2013) بعنوان: "دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها".

هدفت الدراسة لمعرفة دور مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها؛ وذلك من خلال وجهات نظر أعضاء هيئات التدريس بها، وإلى الوقوف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم مكان العمل، التخصص، عدد سنوات الخدمة داخل المؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة على عينة تألفت من (880) عضو هيئة تدريس بكليات التربية، والعلوم، التجارة، والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وبأقسام: العلوم الطبية، وعلوم الحاسوب، والعلوم الهندسية، والعلوم الإدارية والمالية بكلية العلوم والتكنولوجيا و الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

وكانت أبرز نتائج الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة تراوحت (3.8282 - 3.5885) بدرجة استجابة كبيرة، ووجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى مكان العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعة الإسلامية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بتشجيع طلبتهم باستمرار على التضامن المعنوي والتكافل المادي مع مجتمعهم.

(5) دراسة الزهراني (2012) بعنوان: "القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها على الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى استنباط أهم القيم الإدارية والمهارات القيادية من صلح الحديبية وتطبيقها على الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ صلح الحديبية يتضمن قيماً إدارية ومهارات قيادية، تُسهم في الارتقاء بأداء القائد التربوي وتؤصل لفكر الإداري الإسلامي.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة التربويين على المهارات القيادية المستتبطة من صلح الحديبية تدريبياً عملياً والبعد عن التدريب النظري.

(6) دراسة المناعي(2010) بعنوان: "دراسة أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة والقدرة الإبداعية لدى مهارات لدي الطلبة المتفوقين بمملكة البحرين".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر برنامج المهارات القيادية على مهارات القيادة، والقدرة الإبداعية لدى الطلبة المتفوقين بمملكة البحرين، والتعرف إلى الفروق بين الجنسين في المهارات القيادية والقدرة الإبداعية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة عشوائية مكونة من 31 طالب وطالبة تم اختيارهم بشكل عشوائي من الطلاب المتفوقين التابعين لبرنامج سمو ولي العهد لرعاية المتفوقين بمدارس مملكة البحرين.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات القيادية بين المجموعتين المتدربين والضابطة وذلك لصالح مجموعة المتدربين وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة الإبداعية بين المجموعتين المتدربين والضابطة وذلك لصالح مجموعة المتدربين.

(7) دراسة أبو زعيتر (2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 832 معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية بلغت 77.7%، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تُعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة وضرورة

التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية؛ لإعطاء دوراتٍ تدريبيةٍ حول المهارات القيادية وأهميتها للقيادة التربوية، وزيادة تأهيل المديرين يمارسون المهارات القيادية بدرجةٍ متدنية.

(8) دراسة الرقب (2009) بعنوان: "معوّقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة التعرف إلى أكثر المعوّقات شيوعاً والتي تحوّل دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009) في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى).

وتوصلت الدراسة أنّ أكثر المعوّقات التي عبّر عنها أفراد العينة هي مجال المعوّقات الاجتماعية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبوزن نسبي (70.08) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوّقات السياسية بمتوسط حسابي (3.519) وبوزن نسبي (70.38) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوّقات الشخصية بمتوسط (3.318) وبوزن نسبي (66.36) وبدرجة توافر متوسطة.

وأوصت الدراسة عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية.

(9) دراسة الغامدي (2007) بعنوان: "مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مدارس الثانوية في منطقة الباحثة في المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدى المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي. واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي على فقرات العمل القيادي لدى المديرين؛ لسدها من خلال تطوير عملهم القيادي وتم أخذ عينة مكونة من 308 مديراً ومعلماً، واستخدم الباحث استبانة لقياس درجة توافر المهارات القيادية.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ المديرين يتمتعون بمستوى مهاراتٍ كبيرةٍ في القيادة الاستراتيجية بصورة عامة، ولكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس كانت متوسطة.

وأوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة بدرجة متوسطة عند المديرين.

(10) دراسة أبو رشيد وأخرون (2007) بعنوان: "فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة".

هدفت الدراسة التعرف إلى تقدير فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، وتكونت عينة الدراسة من 150 طالب وطالبة من طلبة الدراسات العليا الخريجين في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من 60 فقرة؛ للتعرف إلى وجهات نظرهم حول فاعلية برامج الدراسات العليا.

وتوصلت الدراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس والدرجة العلمية والوضع الوظيفي، وأوصت بنتائج الدراسات ببرامج أكاديمية وتدريبية؛ لتطوير خبرات الكوادر البشرية في المجالات البحثية، من خلال دعم الدراسات العليا والمشاركة في المؤتمرات العلمية.

(11) دراسة الوهبي (2005) بعنوان: "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى المهارات القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية، والتعرف مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر العسكريين والمدربين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة 236 مدرس من المدرسين والمدربين في الكلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أنّ برامج التأهيل لها دور هامّ وأساسيّ في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة خاصة؛ لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية، ووضع برنامج متكامل؛ لتدريب الطلبة على تتميتها.

(12) دراسة القحطاني (2003) بعنوان: برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية "دراسة تطبيقية علي كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية".

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على الملحقين في كلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، وتوصل الباحث أنّ كلاً من المدربين والمتدربين إلى أنّ البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، إلا أنّ هناك عدداً من الصفات والمهارات القيادية، فإن هذه البرامج تسهم بدرجة متوسطة في بناؤها وأنّ المتدربين يرون بالأهمية العالية بأنّ تستهدف برامج التأهيل القيادي بناء الصفات والمهارات القيادية الواردة في أداة البحث.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم للقيادة والعلوم السلوكية في كل كلية عسكرية، تكون مهمتها الرئيسية التدريب على القيادة والمواد ذات العلاقة بها، ومتابعة مستوى السلوكيات القيادية لدى الطلبة كما هو الحال في الأكاديمية العسكرية الأمريكية (usma)، وأنّ تتضمن برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية دراسات حالة لشخصيات قيادية لدراستها والاطّلاع على تجربتها.

(13) دراسة العاجز (2002) بعنوان: "دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية الشاملة".

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد ملامح المؤسسة الجامعية الفاعلة، وتوضيح كيفية مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأخذ عينة من كل الجامعات الفلسطينية الموجودة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد السمات المميزة للمؤسسة الجامعية الفاعلة وتوضيح دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية؛ لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها، وتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال المشاركة في مختلف الفعاليات والأنشطة والمساهمة في مختلف المناسبات.

وأوصت الدراسة أنّ الدول النامية بحاجة إلى مستوى عالٍ من القوى العاملة، وهذا أمر يقع على عاتق الجامعات، ويجب التركيز في التعليم على الكيف وليس الكم وأتّه يجب توزيع التخصصات والأقسام والكليات في الجامعات ويجب أن يتفق مع احتياجات القوى العاملة للمجتمع، ويجب أن تقوم الجامعات بتزويد المجتمع بخريجين يحملون خبراتٍ عملية ومهاراتٍ فنية وإدارية؛ لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتنشيط خططها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Tang (2013)، "Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities".

"المهارات القيادية الناعمة لعمداء الكليات في ثلاثة جامعات حكومية في ماليزيا".

تهدف الدراسة إلى دراسة مهارات القيادة الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية من ماليزيا وهي فحص وتوضيح العناصر الرئيسية الثمانية في المهارات القيادية الناعمة (التعاون - العمل الجماعي - مهارات الاتصال - المبادرة - القدرة على القيادة - التنمية السكانية - التدريب - الشخصية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة المقابلة لجمع البيانات وأخذ عينة عشوائية من 12 موظف في الجامعات المطلعين على عمل عمداء الكليات.

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين عمداء الكليات مع التزامهم بالمهارات القيادية العالية والمنخفضة مع الموظفين، وأوصت الدراسة ضرورة محاولة العمداء تطوير العلاقات الشخصية ذات الجودة العالية مع الموظفين لديهم في الكليات.

2. Altaneiji, khasawneh (2009), "The Role of School in Fostering Leadership Skills University of Jordan".

"دور المدرسة في تعزيز وتطوير المهارات القيادية لدى الطلبة في جامعة الأردن".

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي تلعبه المدارس في تطوير المهارات القيادية لدى طلابها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأخذ عينة عشوائية مكونة من سبعة عشر طالباً ممن كانوا أعضاء مجلس طلاب في المدرسة، وأداة الدراسة الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ المديرين والمعلمين والأقران لعبوا دوراً هاماً في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب، وأوصت الدراسة ضرورة اهتمام المدارس في تطوير المهارات القيادية من خلال تعزيز العلاقات بين الطلاب وراعيهم.

3. Foley, (2005), "Leadership Skills of First-Year Students "

"المهارات القيادية للطلاب في السنة الأولى".

هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار مهارات القيادة المكتسبة قبل دخول الكلية لطلاب السنة الأولى، وكذلك اختبار الاختلافات في العرق والجنس بثمانية مقاييس واضحة، وهذه المقاييس الثمانية حُدِّت من خلال قائمة نتائج مهارات القيادة لدى الطلاب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (550) مشتركاً من تصنيفات جنسية وعرقية متنوعة من طلاب السنة الأولى للمؤسسة في الولايات المتحدة.

توصلت الدراسة أنّ متوسط المشتركين في البحث سجّل مستوى عالٍ في مهارات القيادة في المقاييس الثمانية، علماً بأنه لم توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين؛ بسبب الاختلاف في العرق، بينما الاختلاف بسبب الجنس وُجدت في مقاييس وسائل التقنية وأنّ تأثيرات التداخل والتفاعل بين الجنس والعرق اكتُشفت أيضاً في مقياس التقنية.

وأوصت الدراسة الإداريين باستخدام قاعدة مستوى المهارة عندما يصممون برامج تطوير القيادة للطلاب.

4. Ariratanaa (2005), "Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators "

"تطور المهارات القيادية الناعمة لدى مدراء المدارس".

هدفت الدراسة قياس تطور مهارات القيادة الناعمة بين مديري التعليم باستخدام المبادئ التوجيهية، حيث استهدفت الدراسة 477 مدرّس يعملون مع 15 مدير مدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع المعلومات من خلال أداة الاستبانة والمقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المدراء عالية، ويدعم هذه النتيجة أنّ مديري التعليم تحسنت مهارات الاتصال لديهم باستخدام التكنولوجيا والتواصل من خلالها.

وأوصت الدراسة أنّه يجب على المدراء التكيف، واستخدام مهارات القيادة الناعمة في المؤسسة التعليمية؛ لضمان التغيير الإيجابي في المواقف والسلوكيات للمعلمين.

5. Page, (2002) "A COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT IN MARINE CORPS TRAINING AND EDUCATION PROGRAMS".

"تحليل مقارن لتنمية المهارات القيادية والتدريب في مشاة البحرية وبرامج التعليم".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور برامج التعليم والتدريب على تنمية المهارات القيادية لدي ضباط ومجندي البحرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام بجمع المعلومات من خلال مقابلات مركزه مع عينة من الفئة المستهدفة، وتمت مقارنة نتائج هذه المقابلات بنموذج القيادة المعاصرة.

وتوصلت الدراسة بأنه يوجد تنمية للمهارات القيادية للعينة المستهدفة، ولكن تفتقر في بعض الجوانب لتطوير هذه المهارات، ولا ترقى هذه البرامج إلى مستوى يُلبّي حاجات المجندين والضباط، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج المقدمة لتناسب مع حاجات المجندين والضباط.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والأبحاث يمكن التوصل إلى أنّ هذه الدراسات ركّزت على عدة جوانب فمنها : ركز على الجانب العملي، ومنها ما ركز على الجانب النظري أو الاهتمام بمجموعة من المهارات القيادية وكيفية تطبيقها في هذه المؤسسات، ومنها ما ركّز على التعليم ودوره في تنمية المهارات القيادية للملتحقين فيها من خلال أخذ عينات عشوائية ودراسة مدى تأثير مؤسسات التعليم العالي أو المتوسط في تطوير المهارات القيادية، على اعتبار أنّ المؤسسات التعليمية العليا والمتوسطة تساهم بشكل عام في إكساب الملتحقين فيها مهارات قيادية من خلال البرامج التي تقدمها، علماً بأنّه تنوعت مجالات المهارات القيادية ما بين مؤسسات تعليمية علمية أو سياسية أو عسكرية أو أمنية، حيث لقي موضوع المهارات القيادية اهتمام كبير من الباحثين ودراساتهم؛ لما له من أثر كبير في تطوير الشخصية وبنائها، وفيما يلي أبرز نقاط التوافق والاختلاف للدراسات السابقة على النحو التالي:

1- من حيث النتائج:

تنوّعت نتائج الدراسات السابقة إلى أنّ جميع مؤسسات التعليم ساهمت بشكل أو بآخر في تطوير المهارات القيادية لخريجها وفق الآتي: توصلت دراسة (الأبي، 2015) أنّ أكاديمية فلسطين العسكرية لها دورٌ كبيرٌ في تنمية المهارات القيادية لخريجها، أما دراسة (النجار، 2013) فقد توصلت إلى وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة تُعزى إلى مكان العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، أما دراسة (أبو زعيتير، 2009) فقد توصلت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية بلغت 77.7%، وأتت لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تُعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور، أما دراسة (الرقب، 2009) فقد توصلت إلى أنّ أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد العينة هي مجال المعوقات الاجتماعية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبوزن نسبي (70.08) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوقات السياسية بمتوسط حسابي (3.519) وبوزن نسبي (70.38) وبدرجة توافر كبيرة، وتلاه مجال المعوقات الشخصية بمتوسط (3.318) وبوزن نسبي (66.36) وبدرجة توافر متوسطة، أما دراسة (الغامدي، 2007) أنّ

المديرين يتمتعون بمستوى مهاراتٍ كبيرةٍ في القيادة الاستراتيجية بصورةٍ عامة، ولكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس كانت متوسطة أما دراسة (الوهبي، 2005) فقد توصلت إلى أنّ برامج التأهيل لها دور هام وأساسي في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، أما دراسة (page، 2002) فقد توصلت إلى أنّه يوجد تنمية للمهارات القيادية للعينة المستهدفة، ولكن تفتقر في بعض الجوانب لتطوير هذه المهارات ولا ترقى هذه البرامج إلى مستوى يلبي حاجات المجندين والضباط، أما دراسة (المناعي، 2010) فقد توصلت الدراسة إلى أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات القيادية بين المجموعتين المتدربين والضابطة وذلك لصالح مجموعة المتدربين وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة الإبداعية بين المجموعتين المتدربين والضابطة وذلك لصالح مجموعة المتدربين، أما دراسة (العاجز، 2002) فقد توصلت إلى ضرورة وضع سياسة تربوية محددة وواضحة خاصة بالتعليم الجامعية بصورة خاصة والتعليم العام بصورة عامة، بحيث يتم تحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة عليها من جهة وتحديد أهدافها بموضوعية، أما دراسة (altaneiji، 2009) فقد توصلت إلى أنّ المديرين والمعلمين والأقران لعبوا دوراً هاماً في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب، أما دراسة (اسليم، 2015) فتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية، من وجهة نظر الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أما دراسة (الدجنى والأعور، 2015) توصلت إلى وجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة من وجهة نظر الطلبة بدرجة عالية بوزن نسبي 68.56%، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - الكلية).

أما دراسة (القحطاني، 2003) فتوصل الباحث أنّ كلّ من المديرين والمتدربين أسهمت البرامج الحالية بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، إلا أنّ هناك عدداً من الصفات والمهارات القيادية، فإنّ هذه البرامج تسهم بدرجة متوسطة في بنائها وأنّ المتدربين يرون بالأهمية العالية بأنّ تستهدف برامج التأهيل القيادي بناء الصفات والمهارات القيادية الواردة في أداة البحث.

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء دراسة (page، 2002) ودراسة (altaneiji، 2009) ودراسة (Tang، 2013) استخدمت أداة المقابلة لجمع المعلومات بالإضافة إلى الاستبانة.

3- من حيث المنهج:

استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (الغامدي، 2007) استخدمت المنهج الاستكشافي، ودراسة الزهراني (2012) استخدمت المنهج الاستنباطي.

4- من حيث العينة:

تتوّعت عينة الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة كلاً حسب مجتمع الدراسة الذي تمّ استهدافه وكانت عينات الدراسة وفق الآتي: تكونت عينة دراسة (الأي، 2015) من عينة عشوائية من 176 خريج من خريجي أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية، أما دراسة (النجار، 2013) فتكونت من 880 خريج عضو هيئة تدريس بكلّيات التربية، والعلوم، التجارة، والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وبأقسام: العلوم الطبية، وعلوم الحاسوب، والعلوم الهندسية، والعلوم الإدارية والمالية بكلية العلوم والتكنولوجيا والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، أما دراسة (أبو زعيتر، 2009) تكونت العينة من 832 معلماً ومعلمة، أما دراسة (الرقب، 2009) من عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010) في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى)، أما دراسة (الغامدي، 2007) فتكونت العينة من 308 مديراً ومعلماً في المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، أما دراسة (الوهيبي، 2005) فتكونت العينة من 236 مدرس من المدرسين والمدرّبين في الكلية الأمنية، أما دراسة (page، 2002) فتكونت من عينة عشوائية من الملتحقين في أكاديمية المشاة البحرية، أما دراسة (المناعي، 2010) فتكونت العينة من 31 طالب وطالبة تم اختيارهم بشكل عشوائي من الطلاب المتفوقين التابعين لبرنامج سمو ولي العهد لرعاية المتفوقين بمدارس مملكة البحرين، أما دراسة (altaneiji، 2009) فتكونت العينة من سبعة عشر طالباً ممن كانوا أعضاء مجلس طلاب في المدرسة، أما دراسة (الدجنى والأعور، 2015) فتكونت العينة من عينة عشوائية من كليتي التجارة والتربية في الجامعة الإسلامية والبالغ عددها 109، أما دراسة (اسليم، 2015) فتكونت العينة من خريجي برامج إعداد القادة لمؤسسة إبداع في قطاع غزة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (18-35) عام، وقد تمّ اختيار عينة عشوائية عددها (227) خريج، أما دراسة (القحطاني، 2003)

فتكونت العينة من جميع الطلبة الملتحقين في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية.

أوجه الاستفادة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- التعرف إلى الأسلوب والمنهج المناسب لكتابة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، وانتقاء ما يتناسب مع موضوع دراستها.
- الاطلاع على المصادر والمراجع التي تتناسب مع الدراسة الحالية.
- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.

أوجه التميز:

- استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أداتين لتحقيق أهداف الدراسة .
- تُعدّ الدراسة (على حد علم الباحث) من الدراسات الفلسطينية القلائل؛ التي وضعت مقترحات عملية لتطوير المهارات القيادية لخريجها من خلال تحليل كافة مفردات مساقات البرنامج.
- تناولت الدراسة مجالات موضوعية جديدة في مجالات المهارات القيادية.

الفجوة البحثية:

جدول (رقم 3-1): الفجوة البحثية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
دور الجامعات	<ul style="list-style-type: none"> تتاولت الدراسات السابقة دور الجامعات الفلسطينية في تطوير المهارات القيادية أو دورها في خدمة المجتمع. تتاولت الدراسات السابقة دور الجامعات الفلسطينية في تنمية المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات السابقة تتاولت دور الجامعات الفلسطينية في تنمية المجتمع والمهارات القيادية دون اقتراح طرق أو أفكار لتطوير برامج التعليم في هذه المؤسسات. 	<ul style="list-style-type: none"> بحثت الدراسة الحالية أدوات أو آليات؛ لتطوير برامج القيادة والادارة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر خريجها.
نوعية المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> تتاولت الدراسات السابقة دور الجامعات الفلسطينية بشكل عام وبكافة برامجها في خدمة المجتمع. تتاولت الدراسات السابقة دور الجامعات الفلسطينية في تنمية بعض المهارات القيادية المتخصصة في المجالات العسكرية أو الأمنية أو الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> الدراسات السابقة درست دور الجامعات الفلسطينية بشكل عام دون دراسة دور المؤسسات التعليمية المتخصصة في مجال الدراسات العليا. الدراسات السابقة درست جزءاً من المهارات القيادية المتخصصة في المجالات العسكرية والأمنية والإدارية ولكنها غير شاملة للمهارات القيادية الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> بحثت الدراسة وأقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وستأخذ جامعة واحدة كدراسة حالة على الجامعات في المحافظات الجنوبية. بحثت الدراسة الحالية المهارات القيادية الحديثة وفق مراجع حديثة تتاولت المهارات القيادية وشملتها في عدد من المؤلفات جرى تعريفها خلال الدراسة.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة .

منهجية وأسلوب الدراسة.

مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة.

أداتا الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة.

صدق الاستبيان.

ثبات الاستبانة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة:

تُعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تُحقّق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهجية وأسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. (الحمداني، 2006: 100)

كما استخدم الباحث منهج تحليلي المحتوى والذي يعرف بأنه عبارة عن دراسة علمية دقيقة وشاملة تعتمد على الملاحظة والقياس بهدف معرفة العناصر الأساسية التي تتكون منها المادة العلمية التي يتم تحليلها. (حسب الله، 2001: 20)

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة خريجي برامج القيادة والادارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والبالغ عددهم (106) خريج والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4-1): توزيع مجتمع الدراسة

ممارسة العمل		مستوى التحصيل			الجنس		اسم الجامعة
لا يعمل	يعمل	ممتاز	جيد جدا	جيد	أنثى	ذكر	
16	90	20	74	12	20	86	أكاديمية الإدارة والسياسة

إحصائية من أكاديمية الإدارة والسياسة (2016).

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 20 خريجاً، تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تمّ دمج عينة الدراسة التي تمّ التطبيق عليها بسبب عدم وجود اختلافات بين النتائج إضافةً إلى صغر حجم المجتمع.

عينة الدراسة الفعلية:

تبلغ عينة الدراسة الفعلية من جميع خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والبالغ عددهم (106) خريج وستكون العينة هي نفسها مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل.

أداتا الدراسة:

1. الاستبانة:

تم إعداد إستبانة حول واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا" أنموذجاً.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، مستوى التحصيل العلمي في الماجستير، ممارسة العمل).
- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ويتكون من (86) فقرة:

المحور الأول: المهارات الفنية ويتكون من (36) فقرة.

- المجال الأول: مهارات إدارة الوقت والاجتماع ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثاني: مهارة تحليل المشكلة وحلها ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثالث: مهارة التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الرابع: مهارة الرقابة ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الخامس: مهارة إعداد التقارير ويتكون من (5) فقرات.
- المجال السادس: مهارة إعداد التقارير ويتكون من (4) فقرات.
- المجال السابع: مهارة إدارة الأزمات ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثامن: مهارة قيادة التغيير ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: المهارات الإنسانية ويتكون من (18) فقرة.

- المجال الأول: مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: مهارة الاتصال والتواصل ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثالث: مهارة العمل ضمن فريق ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الرابع: مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثالث: المهارات المفاهيمية ويتكون من (11) فقرة.

- المجال الأول: مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد ويتكون من (6) فقرات.
- المجال الثاني: مهارة الإضافة وتوليد الأفكار ويتكون من (5) فقرات.

المحور الرابع: المهارات التنافسية ويتكون من (21) فقرة.

- المجال الأول: مهارة الكفاءة والفاعلية ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثاني: مهارة الحوكمة (الحاكمية) ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثالث: مهارة الدعم والمناصرة ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: مهارة التفرد والتميز ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الخامس: مهارة التدويل ويتكون من (4) فقرات.

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول

رقم (2-4):

جدول رقم (2-4): درجات مقياس

موافقة بشدة	←←←←←←←							غير موافق بشدة	الاستجابة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المقياس

اختار الباحث التدرج (1-10) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من 10 دلّ على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها" أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "دراسة حالة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
- تمّ تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

- تمّ عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين تمّ تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (86) فقرة، ملحق (2).

صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وُضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد تمّ التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في مجال القيادة والإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة"، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

المحور الأول: المهارات الفنية

يوضح جدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الفنية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات الفنية "والدرجة الكلية للمجال

#	المهارات الفنية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مهارات إدارة الوقت والاجتماع	*0.896	0.000
_1	أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية إدارة وقت الأنشطة والأعمال.	*0.923	0.000
_2	مكّنتني من استثمار الوقت بالشكل الأمثل.	*0.936	0.000
_3	أسهم في تحسين قدراتي لإدارة اجتماعات ناجحة ومثمرة.	*0.916	0.000
_4	أكسبني مهارة إعداد الخطط اليومية وأجندات العمل.	*0.938	0.000
	مهارة تحليل المشكلة وحلها	*0.925	0.000
_1	طوّرت برنامج القيادة والإدارة قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.	*0.923	0.000
_2	علّمني التنبؤ بالمشاكل واكتشافها.	*0.937	0.000
_3	مكّنتني من تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.	*0.970	0.000
_4	أكسبني مهارة استخدام نماذج مختلفة في حل المشكلات.	*0.913	0.000
	مهارة التخطيط الاستراتيجي	*0.934	0.000
_1	أكسبني برنامج القيادة والإدارة كيف أطور الخطط .	*0.927	0.000
_2	رسّخ لديّ أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائي.	*0.960	0.000
_3	مكّنتني من امتلاك مهارة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.	*0.943	0.000
_4	علّمني مهارة صياغة الأهداف بدقة.	*0.961	0.000

0.000	0.955*	زاد من قدراتي في تحويل الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية.	_5
0.000	0.957*	زاد من إدراكي بأهمية المعايير ودورها في تحديد الأداء الأمثل.	_6
0.000	*0.699	مهارة الرقابة	
0.000	0.564*	منحني برنامج القيادة والإدارة القدرة على الحفاظ على موارد المنظمة والمؤسسة.	_1
0.000	0.629*	أرشدني إلى مراقبة العمل بالوسائل العلمية الحديثة.	_2
0.000	0.902*	طوّرت من مهاراتي في الرقابة على العمل، والحد من الانحرافات قدر الإمكان.	_3
0.000	0.632*	زوّدتني بالمعايير اللازمة للتأكد من جودة العمل.	_4
0.000	*0.932	مهارة إعداد التقارير	
0.000	0.953*	أكسبني برنامج القيادة والإدارة القدرة على كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي.	_1
0.000	0.952*	مكّنتني من استخدام نماذج متنوعة من التقارير.	_2
0.000	0.963*	ساعدني على تقديم تقارير نوعية ونموذجية للمؤسسة التي أعمل بها.	_3
0.000	0.969*	علّمني كيفية الربط بين التقارير والخطة السنوية.	_4
0.000	0.886*	أكسبني مهارة القراءة النقدية للتقارير السنوية.	_5
0.000	*0.934	تقدير الموقف واتخاذ القرار	
0.000	0.958*	طوّرت برنامج القيادة والإدارة قدرتي على اتخاذ القرارات الصائبة.	_1
0.000	0.973*	ساهم في تطوير قدرتي على تقدير المواقف وتحليلها.	_2
0.000	0.961*	أهلّني لمتابعة تنفيذ القرارات.	_3
0.000	0.974*	علّمني كيفية تقييم القرارات.	_4
0.000	*0.938	مهارة إدارة الأزمات	
0.000	0.967*	ساعدني برنامج القيادة والإدارة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.	_1

0.000	0.970*	عَلْمني كيفية اتخاذ القرارات في أوقات الطوارئ.	_2
0.000	0.982*	ساهم في تطوير قدرتي في استغلال الأزمات والعمل على التغيير.	_3
0.000	0.957*	طَوّر إمكانياتي في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	_4
0.000	*0.934	مهارة قيادة التغيير	
0.000	0.937*	عَلْمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التخطيط المسبق للتغيير.	_1
0.000	0.956*	طَوّر إمكانياتي في تحديد التغيير المنوي تنفيذه.	_2
0.000	0.969*	ساعدني في تحديد الهدف من التغيير.	_3
0.000	0.967*	مكّنتني من اتباع الخطوات المنطقية للتغيير.	_4
0.000	0.931*	مكّنتني من التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير.	_5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المهارات الإنسانية	#
0.000	*0.911	مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين	
0.000	0.933*	أكسبني برنامج القيادة والإدارة القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	_1
0.000	0.909*	ساعدني في كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	_2
0.000	0.950*	أسهم في كيفية التوفيق بين (الحزم واللين) أثناء التعامل مع المرؤوسين.	_3
0.000	0.944*	عَلْمني طرق معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	_4

0.000	0.964*	أُكسبني القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.	_5
0.000	*0.918	مهارة الاتصال والتواصل	
0.000	0.968*	عَلَّمَنِي برنامج القيادة والإدارة استخدام وسائل الاتصال المناسبة؛ لنقل الأفكار والتوجيهات.	_1
0.000	0.974*	ساعدني على سهولة تدفق المعلومات والبيانات للمرؤوسين.	_2
0.000	0.977*	أُكسبني القدرة على المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب.	_3
0.000	0.950*	عَلَّمَنِي طرق التأثير في الآخرين من خلال استخدام مبادئ التواصل الفعال.	_4
0.000	*0.915	مهارة العمل ضمن فريق	
0.000	0.962*	ساهم برنامج القيادة والإدارة مقدرتي على تكوين فرق العمل.	_1
0.000	0.981*	مكَّنني من تحديد مهام ومسئوليات كلِّ عضو في فريق العمل.	_2
0.000	0.983*	أُكسبني القدرة على التعامل المرن مع أعضاء الفريق.	_3
0.000	0.961*	مكَّنني من الاستثمار الأمثل لإمكانات كلِّ عضو في فريق العمل.	_4
0.000	*0.837	مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي	
0.000	0.856*	عَلَّمَنِي برنامج القيادة والإدارة فهم الأشخاص وانفعالاتهم وأفكارهم.	_1
0.000	0.668*	أُكسبني مهارة القدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين.	_2
0.000	0.671*	ساهم في تعليمي أساليب للتعامل الإيجابي المحفز مع المرؤوسين.	_3
0.000	0.681*	منحني القدرة على إدارة المعرفة الانفعالية لدى الآخرين مثل: (الانفعالات - والحماس والمثابرة وحفز النفس).	_4
0.000	0.671*	عَلَّمَنِي كيفية استثمار الذكاء الوجداني في تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.	_5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات المفاهيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نشر المهارات المفاهيمية والدرجة الكلية للمجال

#	المهارات المفاهيمية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد	*0.863	0.000
_1	أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة بأنواع التفكير (العلمي - المنطقي - الإبداعي - الناقد - إلخ..).	0.761*	0.000
_2	مكّنتني من تنظيم التفكير والتعبير عنه بتسلسل ووضوح.	0.767*	0.000
_3	أسهم في تحسين قدراتي في عمليات التأمل والاستنتاج.	0.713*	0.000
_4	منحتني القدرة على الاستقلالية في التفكير.	0.790*	0.000
_5	أكسبني القدرة على التفكير بطرق إبداعية.	0.833*	0.000
_6	علمني الحكم على بعض الأفكار أو رفضها.	0.835*	0.000
	مهارة الإضافة وتوليد الأفكار	*0.902	0.000
_1	علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية ابتكار أفكار جديدة وممارستها.	0.887*	0.000
_2	أكسبني مهارة استقبال أفكار جديدة، وحث المرؤوسين على الابتكار وتوليد الأفكار.	0.895*	0.000
_3	منحتني القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين وتوليدها لدى المرؤوسين.	0.348*	10.00
_4	أكسبني مهارة توليد أفكار جديدة باستخدام آليات متعددة مثل (العصف الذهني - أسلوب دلفي).	0.906*	0.000
_5	مكّنتني من مهارة تطوير الأفكار الإبداعية لدى المرؤوسين.	0.874*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول رقم (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المهارات التنافسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المهارات التنافسية والدرجة الكلية للمجال

#	المهارات التنافسية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مهارة الكفاءة والفاعلية	*0.889	0.000
_1	علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة الجمع بين الكفاءة والفاعلية والفرق بينهم.	*0.966	0.000
_2	أكسبني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وأفضل أداء.	*0.976	0.000
_3	زاد من إدراكي بأهمية الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة؛ للحفاظ على ميزاتنا التنافسية.	*0.963	0.000
_4	زودني بمعايير ومؤشرات تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة.	*0.961	0.000
	مهارة الحوكمة (الحاكمية)	*0.928	0.000
_1	علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية التعامل مع معايير الجودة في العمل المؤسسي.	*0.949	0.000
_2	مكّنتني من آليات تحقيق الشفافية في المعاملات.	*0.959	0.000
_3	أكسبني طرق المساءلة وتقييم الأداء.	*0.961	0.000
_4	عزّز لديّ المسؤولية الاجتماعية والمشاركة الإيجابية في التغيير.	*0.948	0.000
	مهارة الدعم والمناصرة	*0.947	0.000
_1	أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة كسب آراء وتغيير توجهات الناس لصالح المؤسسة.	*0.936	0.000
_2	منحني القدرة على كسب تأييد جماعات الدعم والمناصرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.	*0.959	0.000

0.000	0.975*	زودني بالمعرفة في كيفية عمل مؤسسات الدعم والمناصرة.	_3
0.000	0.962*	أكسبني طرق الحشد والتأييد للأراء وتشكيل جماعات الدعم والمناصرة.	_4
0.000	0.948*	عزفني أشكال التعبير عن الرأي وآليات تنظيم فعاليات الدعم والمناصرة.	_5
0.000	*0.793	مهارة التفرد والتميز	
0.000	0.813*	أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة تطبيق معايير التفرد والتميز .	_1
0.000	0.643*	ساعدني على تطوير المهارات التي تساعد على امتلاكي ميزة تنافسية عن زملائي.	_2
0.000	0.655*	مكّني من محاكاة التجارب الناجحة والمميزة.	_3
0.000	0.648*	مكّني من صياغة وعرض قصص النجاح الخاصة بي وبالمؤسسة.	_4
0.000	*0.823	مهارة التدويل	
0.000	0.947*	علّمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التدويل في عمل المؤسسة.	_1
0.000	0.963*	أكسبني المعرفة التامة حول آليات العمل المطلوبة لتدويل المؤسسة.	_2
0.000	0.972*	منحني مهارات تؤهلني للعمل دولياً في مجال التخصص.	_3
0.000	0.960*	زودني بمهارة التشبيك وطرق بناء الشراكات.	_4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً_ الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف، التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول رقم (4-7) أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تُعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (واقع المهارات القيادية) والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجالات	#
0.000	0.975*	المهارات الفنية	_1
0.000	0.943*	المهارات الإنسانية	_2
0.000	0.845*	المهارات المفاهيمية	_3
0.000	0.945*	المهارات التنافسية	_4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أنّ ثبات الاستبانة تعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمّ إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقّق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-8).

جدول رقم (4-8) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات	#
-----------------	--------------------	-------------	----------	---

*0.974	*0.969	36	المهارات الفنية		
*0.954	*0.946	4	مهارات إدارة الوقت والاجتماع	المهارات الفنية	_1
*0.965	*0.952	4	مهارة تحليل المشكلة وحلها		_2
*0.976	*0.978	6	مهارة التخطيط الاستراتيجي		_3
*0.795	*0.695	4	مهارة الرقابة		_4
*0.971	*0.969	5	مهارة إعداد التقارير		_5
*0.980	*0.976	4	تقدير الموقف واتخاذ القرار		_6
*0.965	*0.978	4	مهارة إدارة الأزمات		_7
*0.978	*0.974	5	مهارة قيادة التغيير		_8
*0.912	*0.907	18	المهارات الإنسانية		
*0.974	*0.965	5	مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين	المهارات الإنسانية	_1
*0.981	*0.977	4	مهارة الاتصال والتواصل		_2
*0.975	*0.980	4	مهارة العمل ضمن فريق		_3
*0.712	*0.683	5	مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي		_4
*0.765	*0.732	11	المهارات المفاهيمية		
*0.725	*0.697	6	مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد	المهارات المفاهيمية	_1
*0.825	*0.710	5	مهارة الإضافة وتوليد الأفكار		_2
*0.949	*0.945	21	المهارات التنافسية		
*0.977	*0.976	4	مهارة الكفاءة والفاعلية	المهارات التنافسية	_1
*0.956	*0.967	4	مهارة الحوكمة (الحاكمية)		_2

*0.962	*0.976	5	مهارة الدعم والمناصرة	_3
*0.724	*0.638	4	مهارة التفرد والتميز	_4
*0.980	*0.971	4	مهارة التدويل	_5
*0.973	*0.979	86	إجمالي المحاور	

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-8) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979)، بينما بلغ الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.973)، وهذا يعني أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2. أداة بطاقة تحليل المحتوى:

واستخدمت للإجابة عن السؤال الثالث من خلال تحليل محتويات المسابقات في برنامج القيادة والإدارة، حيث بلغ عدد المسابقات ثمان مسابقات تم الاطلاع عليها ووصف المسابقات المعتمد لدى أكاديمية الإدارة والسياسة، وقد صنف الباحث العناوين الرئيسة والفرعية لكل مساق وأبرز أهم الجوانب التي تكررت فيها المفردات أو تلك التي لم تتطرق إليها في ضوء المهارات القيادية موضوع الدراسة، وتضمنت بنود البطاقة ما يلي (عنوان المهارة - متوفرة في المسابقات - التكرارات في المسابقات ، أوجه النقص في مفردات المسابقات) ملحق رقم (4)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ملحق رقم (2) ، وبذلك خرجت بطاقة المحتوى في صورتها النهائية، وللتأكد من ثبات بطاقة المحتوى قام الباحث بالتحليل باستخدام البطاقة مرتين بفارق ثلاثة أسابيع ، ثم تم إيجاد معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي، حيث بلغت قيمة الثبات 0.953 للبطاقة ككل، ويشير الثبات الى إمكانية استخدام هذه الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمّ تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تمّ استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-9).

جدول رقم (4-9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولمغوروف-سمرنوف (K-S)	Sig. المعنوية
	المهارات الفنية.	36	1.3	0.07
_1	مهارات إدارة الوقت والاجتماع	4	1.24	0.09
_2	مهارة تحليل المشكلة وحلها	4	1.35	0.05
_3	مهارة التخطيط الاستراتيجي	6	1.23	0.08
_4	مهارة الرقابة	4	1.19	0.12
_5	مهارة إعداد التقارير	5	1.12	0.16
_6	تقدير الموقف واتخاذ القرار	4	1.21	0.07
_7	مهارة إدارة الأزمات	4	1.52	0.09
_8	مهارة قيادة التغيير	5	1.22	0.07
	المهارات الإنسانية	18	1.06	0.21
_1	مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين	5	0.96	0.31
_2	مهارة الاتصال والتواصل	4	1.31	0.07
_3	مهارة العمل ضمن فريق	4	1.72	0.09
_4	مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي	5	1.81	0.08

0.22	1.05	11	المهارات المفاهيمية.		
0.08	1.27	6	مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد	المهارات المفاهيمية	_1
100.	1.81	5	مهارة الإضافة وتوليد الأفكار		_2
0.44	0.87	21	المهارات التنافسية		
0.29	0.98	4	مهارة الكفاءة والفاعلية	المهارات التنافسية	_1
0.21	1.06	4	مهارة الحوكمة (الحاكمية)		_2
0.41	0.89	5	مهارة الدعم والمناصرة		_3
0.41	0.89	4	مهارة التفرد والتميز		_4
0.55	0.8	4	مهارة التدويل		_5
0.14	1.15	86	إجمالي المحاور		

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-9) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإنّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التجزئة النصفية (split half)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تمّ استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات.

الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) لهذه الدراسة، وقدم وصفاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتم اختيار كامل مجتمع الدراسة والبالغ (106) خريجاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (81) استبانة أي بنسبة (76.4%)، وتطرق الباحث إلى عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وانتهى الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

الفصل الخامس تحليل البيانات

المقدمة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

المحك المعتمد في الدراسة.

أسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، مستوى التحصيل العلمي في الماجستير، ممارسة العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
81.5	66	ذكر
18.5	15	أنثى
100.0	81	المجموع

يتضح من جدول (5-1) أنّ ما نسبته 81.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 18.5% إناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ نسبة التسجيل في الأكاديمية تتطابق مع هذه النسبة، وهو إقبال الذكور الأكبر للالتحاق ببرامج الدراسات العليا أكثر من الإناث، وإلى ثقافة المجتمع المتمثلة بالالتحاق المرأة بالدراسات العليا، وانفقت هذه النتائج مع دراسة الرقب (2009) إلى وجود معوقات اجتماعية كبيرة حول ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.

- توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي:

جدول رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ممتاز	20	24.7
جيد جداً	54	66.7
جيد	7	8.6
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (5-2) أنّ ما نسبته 24.7% من عينة الدراسة تحصيلهم العلمي ممتاز، 66.7% تحصيلهم العلمي جيد جداً، بينما 8.6% تحصيلهم العلمي جيد، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الملتحقين في الدراسة يكونون علي قدر عال من الاهتمام والمثابرة في الدراسة، بالإضافة الي أن طريقة التقييم العام للدرجات المعتمدة في الأكاديمية التي تعتمد على الأنشطة والتكليفات أكثر من الاعتماد على الامتحانات النصفية والنهائية، بالإضافة أيضاً إلى أنّ درجة الرسوب في مساقات الماجستير أقل من 75 مما يجعل الباحثون يبذلون المزيد من الجهود؛ لتجاوز هذه الدرجة والحصول على درجات أعلى.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمل:

جدول رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمل

العمل	العدد	النسبة المئوية %
يعمل	74	91.4
لا يعمل	7	8.6
المجموع	81	100.0

يتضح من جدول (5-3) أنّ ما نسبته 91.4% من عينة الدراسة يعملون، بينما 8.6% لا يعملون، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ معظم الملتحقين في الأكاديمية تزيد أعمارهم عن

25عام، ومضى على تخرجهم سنوات طويلة، وقد توفرت لهم خلال تلك الفترة فرص عمل والتحقوا بها.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 10% - 28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكثر من 28% - 46%	أكثر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	أكثر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	أكثر من 6.4 - 8.2
كبيرة جداً	أكثر من 82% - 100%	أكثر من 8.2 - 10

(Ozen et al., 2012:54)

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة؛ للتعرف على واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا والجدول التالي توضح ذلك.

تحليل فقرات "المهارات الفنية":

- تحليل فقرات مجال "مهارات إدارة الوقت والاجتماع"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-5).

جدول رقم (5-5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارات إدارة الوقت والاجتماع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
_1	أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية إدارة وقت الأنشطة والأعمال.	8.04	1.57	80.38	1	كبيرة
_2	مكّني من استثمار الوقت بالشكل الأمثل.	7.72	1.53	77.22	4	كبيرة
_3	أسهم في تحسين قدراتي لإدارة اجتماعات ناجحة ومثمرة.	7.74	1.54	77.44	3	كبيرة
_4	أكسبني مهارة إعداد الخطط اليومية وأجندات العمل.	7.90	1.59	78.99	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.85	1.40	78.48		كبيرة

من جدول (5-5) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارات إدارة الوقت والاجتماع" يساوي 7.85 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 78.48%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية إدارة وقت الأنشطة والأعمال" على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.38%، بينما حصلت الفقرة "مكّني من استثمار الوقت بالشكل الأمثل" على أقل درجة موافقة بنسبة 77.22%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مهارة إدارة الوقت واستثماره تضمنتها مساقات القيادة والموارد البشرية بحسب الوصف المقرر للمساق في الفصل الثالث والرابع التي تناولت هذه المهارات، كما يتمّ تكليف الطلبة من مدرّسي المساقات بأبحاث أو مشاريع تتعلق بأحد المفردات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة الدجني والأعور (2015)، والتي توصلت لوجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية من وجهة نظر الطلبة.

- تحليل فقرات مجال "مهارة تحليل المشكلة وحلها":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-6).

جدول رقم (5-6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة تحليل المشكلة وحلها"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	طوّر برنامج القيادة والإدارة قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.	7.91	1.48	79.11	1	كبيرة
2_	علّمني التنبؤ بالمشاكل واكتشافها.	7.43	1.52	74.30	4	كبيرة
3_	مكّنتني من تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.	7.75	1.42	77.47	2	كبيرة
4_	أكسبني مهارة استخدام نماذج مختلفة في حل المشكلات.	7.62	1.50	76.20	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.68	1.32	76.77		كبيرة

من جدول (5-6) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة تحليل المشكلة وحلها" يساوي 7.68 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 76.77%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "طوّر برنامج القيادة والإدارة قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.11%، بينما حصلت الفقرة "علّمني التنبؤ بالمشاكل واكتشافها" على أقل درجة موافقة بنسبة 74.30%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مهارة حل المشكلات هي جزء من مساق القيادة ومن مساق التخطيط الاستراتيجي، والذي يكتسب الطالب فيهما مهارات التحليل والتنبؤ كما أنّ معظم الملتحقين هم من الفئة العمرية فوق 25 سنة، وجزء منهم ممن يتولون مناصب تتيح لهم

تطبيق ما تعلموه بشكل عملي، بالإضافة إلى أنه يتم تكليف جميع الملتحقين في المساقات بتلخيص كتب تهتم في هذا المجال وعرضها على الباحثين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأبي (2015) والتي توصلت إلى أنّ مهارة التحليل وحل المشكلات حصلت على درجة موافقة بوزن نسبي (79.9)%.

- تحليل فقرات مجال "مهارة التخطيط الاستراتيجي"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-7).

جدول رقم (5-7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	أكسبني برنامج القيادة والإدارة كيف أطور الخطط.	8.19	1.30	81.90	2	كبيرة
2_	رسّخ لديّ أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائي.	8.52	1.49	85.19	1	كبيرة جداً
3_	مكّنتني من امتلاك مهارة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.	7.87	1.54	78.73	5	كبيرة
4_	علّمني مهارة صياغة الأهداف بدقة.	8.19	1.48	81.90	3	كبيرة
5_	زاد من قدراتي في تحويل الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية.	7.85	1.59	78.48	6	كبيرة
6_	زاد من إدراكي بأهمية المعايير ودورها في تحديد الأداء الأمثل.	7.92	1.51	79.24	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	8.09	1.36	80.91		كبيرة

من جدول (5-7) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة التخطيط الاستراتيجي" يساوي 8.09 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 80.91%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "رسخ لديّ أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائي" على أعلى درجة موافقة بنسبة 85.19%، بينما حصلت الفقرة "زاد من قدراتي في تحويل الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية" على أقل درجة موافقة بنسبة 78.48%، ويعزو الباحث ذلك إلى أفراد خطة التخصص لمهارة التخطيط الاستراتيجي في مساق كامل ثلاث ساعات معتمدة، ويكون من متطلبات المساق أنّ يعد الطالب خطة استراتيجية لمؤسسة من المؤسسات العاملة بالإضافة الي تكليف الباحث بتناول مفردة من مفردات خطة المساق وعرضه أمام الباحثين وإثراء النقاش من خلال الباحثين الملتحقين في المساق، كما أنّ معظم الملتحقين هم من الفئة العمرية فوق 25 سنة، وجزء منهم ممن يتولون مناصب تتيح لهم دراسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في أماكن عملهم سواء بإشراف مباشر منهم أو يكونون جزءاً من الهيكل الإداري الذي سيقوم بتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الأبي (2015) والتي توصلت إلى أنّ مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية حصلت على درجة موافقة بوزن نسبي (80.24)، ودراسة اسليم (2015) التي توصلت إلى وجود دور لبرامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني المشارك في برامج إعداد القادة والذي جاء بوزن نسبي (75.121)%.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الرقابة"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-8).

جدول رقم (5-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الرقابة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	منحني برنامج القيادة والإدارة القدرة على الحفاظ على موارد المنظمة والمؤسسة.	8.09	1.50	80.89	1	كبيرة
2_	أرشدني إلى مراقبة العمل بالوسائل العلمية الحديثة.	7.92	1.58	79.24	2	كبيرة
3_	طوّرت من مهاراتي في الرقابة على العمل والحد من الانحرافات قدر الإمكان.	7.89	1.64	78.86	3	كبيرة
4_	زوّدتني بالمعايير اللازمة؛ للتأكد من جودة العمل.	7.82	1.67	78.23	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.93	1.49	79.30		كبيرة

من جدول (5-8) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الرقابة" يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أنّ الوزن النسبي 79.30%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "منحني برنامج القيادة والإدارة القدرة على الحفاظ على موارد المنظمة والمؤسسة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.89%، بينما حصلت الفقرة "زوّدتني بالمعايير اللازمة للتأكد من جودة العمل" على أقل درجة موافقة بنسبة 78.23%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الرقابة بمفهومها الشامل تمّ تناولها في عدة مساقات ضمن الخطة التدريسية للتخصص، أبرزها مساق الموارد البشرية في الفصل الثالث عشر، كما أنه يتم بشكل دوري بعد كل نشاط يتم تنفيذه في الأكاديمية من ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية إعداد استبانات تقييمية لتقييم هذه الأنشطة من قبل الباحثين والمشرفين، بالإضافة إلى قيام الأكاديمية بإعداد استبانات تقييمية للباحثين؛ لتقييم أعضاء الهيئة التدريسية في نهاية كل فصل وهي أداة من أدوات التقييم والرقابة.

- تحليل فقرات مجال "مهارة إعداد التقارير"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-9).

جدول رقم (5-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة إعداد التقارير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	أكسبني برنامج القيادة والإدارة القدرة على كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي.	7.96	1.81	79.62	1	كبيرة
2_	مكّني من استخدام نماذج متنوعة من التقارير.	7.61	1.87	76.08	5	كبيرة
3_	ساعدني على تقديم تقارير نوعية ونموذجية للمؤسسة التي أعمل بها.	7.65	1.60	76.46	2	كبيرة
4_	علّمني كيفية الربط بين التقارير والخطة السنوية.	7.65	1.88	76.46	3	كبيرة
5_	أكسبني مهارة القراءة النقدية للتقارير السنوية.	7.65	1.94	76.46	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.70	1.67	77.01		كبيرة

من جدول (5-9) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة إعداد التقارير" يساوي 7.70 (الدرجة الكلية من 10) أي أنّ الوزن النسبي 77.01%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "أكسبني برنامج القيادة والإدارة القدرة على كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.62%، بينما حصلت الفقرة "مكّني من استخدام نماذج متنوعة من التقارير" على أقل درجة موافقة بنسبة 76.08%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مهارة إعداد التقارير تناولها الباحثون في عدة مجالات خلال دراستهم للمسابقات التدريسية حيث يكلف كل باحث بحضور ندوات - مؤتمرات - ورش عمل - مناقشة خطة بحث - مناقشة نتائج وتوصيات - قراءة كتب وإعداد تقارير بنتائج هذه التكاليفات وتكون جزء من التقييم العام للمساق حيث يتم عرض التكاليفات والتقارير في نهاية الفصل ويقوم الباحثون ومدرس المساق بإبداء الملاحظات اللازمة لإثرائها، مما أكسب الباحثون مهارات كتابة تقارير بشكل تطبيقي أكثر من دراستها بشكل نظري، بالإضافة إلى أنّ الفئة المستهدفة في الدراسة هم ممن أنهوا إعداد رسائل الماجستير التي أكسبتهم مهارات كتابة التقارير بشكل علمي موسع.

- تحليل فقرات مجال "مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-10).

جدول رقم (5-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
_1	طوّر برنامج القيادة والإدارة قدرتي على اتخاذ القرارات الصائبة.	8.06	1.58	80.63	2	كبيرة
_2	ساهم في تطوير قدرتي على تقدير المواقف وتحليلها.	8.10	1.48	81.01	1	كبيرة
_3	أهلّني على متابعة تنفيذ القرارات.	8.04	1.52	80.38	3	كبيرة
_4	علّمني كيفية تقييم القرارات.	7.94	1.46	79.37	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	8.03	1.42	80.35		كبيرة

من جدول (5-10) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار" يساوي 8.03 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 80.35%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "ساهم في تطوير قدرتي علي تقدير المواقف وتحليلها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.01%، بينما حصلت الفقرة "علّمني كيفية تقييم القرارات" على أقل درجة موافقة بنسبة 79.37%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار قد تمّ دراستها في مفردات مساق القيادة حيث تناول الفصل الثالث موضوع تقدير الموقف ضمن مهارة من مهارات القيادة وتناول الفصل الثامن موضوع اتخاذ القرار ومراحله اتخاذ، كما أنّه يتم تكليف الباحثين الملحقين في المساق بإعداد تقدير موقف كتكليف من تكليفات المساق المطلوبة لإتمام المساق.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة الأبي (2015) والتي توصلت إلى أنّ مهارة تقدير الموقف واتخاذ القرار حصلت على درجة موافقة بوزن نسبي (79.901%).

- تحليل فقرات مجال "مهارة إدارة الأزمات"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-11).

جدول رقم (5-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "مهارة إدارة الأزمات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	ساعدني برنامج القيادة والإدارة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.	7.87	1.71	78.73	3	كبيرة
2_	علّمني كيفية اتخاذ القرارات في أوقات الطوارئ.	7.91	1.73	79.11	1	كبيرة
3_	ساهم في تطوير قدرتي في استغلال الأزمات والعمل على التغيير.	7.87	1.67	78.73	2	كبيرة
4_	طوّرت إمكانياتي في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	7.52	1.77	75.19	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.79	1.64	77.94		كبيرة

من جدول (5-11) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة إدارة الأزمات" يساوي 7.79 (الدرجة الكلية من 10) أي أنّ الوزن النسبي 77.94%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علّمني كيفية اتخاذ القرارات في أوقات الطوارئ" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.11%، بينما حصلت الفقرة "طوّرت إمكانياتي في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها" على أقل درجة موافقة بنسبة 75.19%، ويعزو الباحث ذلك إلى أفراد خطة التخصص لمهارة إدارة الأزمات في مساق كامل ثلاث ساعات معتمدة، ويكون من متطلبات المساق تجهيز عرض لأزمة من إحدى الأزمات التي يعانها المجتمع وتحليل هذه الأزمات، ووضع تصور وحلول مناسبة للتعامل معها، بالإضافة إلى دراسة بعض الأزمات التي مرت خلال الفترات الماضية بشكل عملي والآليات التي تم

التعامل فيها؛ لتجاوز هذه الأزمة. كما أنّ معظم المدرسين والأساتذة داخل الأكاديمية هم من أصحاب الخبرة العملية في هذا المجال والتي اكتسبوها خلال فترة عملهم في العمل الحكومي العام أو المؤسسي الخاص، والذي عكس واقع تجربتهم ومعايشتهم للأزمات وآليات التعاطي معها خلال تدريسهم لهذا المساق.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2003) والتي توصلت إلى أنّ برامج إعداد القادة تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للتعامل مع الأزمات للطلبة العسكريين، ودراسة الوهبي (2005) التي توصلت إلى أنّ برامج تأهيل القيادي في الكليات العسكرية ساهمت بدرجة عالية في غرس صفة التنبؤ والقدرة على استقراء الأحداث المستقبلية والاستعداد لها، ودراسة الزهراني (2012) التي توصلت إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارة ضبط النفس للتعامل مع الأزمات.

- تحليل فقرات مجال "مهارة قيادة التغيير"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-12).

جدول رقم (5-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة قيادة التغيير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التخطيط المسبق للتغيير .	7.95	1.41	79.49	1	كبيرة
2_	طوّر إمكاناتي في تحديد التغيير المنوي تنفيذه.	7.87	1.51	78.73	2	كبيرة
3_	ساعدني في تحديد الهدف من التغيير .	7.85	1.42	78.48	3	كبيرة
4_	مكّنتني من اتباع الخطوات المنطقية للتغيير .	7.84	1.46	78.35	4	كبيرة
5_	مكّنتني من التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير .	7.82	1.41	78.23	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.87	1.32	78.66		كبيرة

من جدول (5-12) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة قيادة التغيير" يساوي 7.87 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 78.66%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التخطيط المسبق للتغيير" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.49%، بينما حصلت الفقرة "مكّنتني من التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير" على أقل درجة موافقة بنسبة 78.23%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ قيادة التغيير تمّ تناول مفرداتها في مساق القيادة في الفصل الخامس والثالث عشر كمهارة من مهارات القيادة المطلوب توفرها لدى القائد مع شرح أركانها والمنهجية العلمية المتبعة في التغيير، بالإضافة إلى تناولها في مساق الموارد البشرية التي في الفصل الحادي عشر والذي يتحدث عن إدارة التجديد التنظيمي في العمل، كما أنّ معظم الملتحقين في الأكاديمية هم من الفئة العاملة كما هو مشار إليه في الجدول رقم (5-3)، والذي بطبيعة الحال منح الباحثين من معايشة بعض مراحل التغيير إن لم يكن قيادتها.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة الأبي (2015)، والتي توصلت إلى أنّ مهارة الإبداع والابتكار والتجديد حصلت على وزن نسبي (79.634%)، ودراسة الزهراني (2012) والتي توصلت إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارة المبادأة والابتكار والتي ستعكس بالأثر الإيجابي على الأداء.

تحليل جميع فقرات المهارات الفنية:

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-13).

جدول رقم (5-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات الفنية

البنء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
مهارات إدارة الوقت والاجتماع	7.85	1.40	78.48	5	كبيرة
مهارة تحليل المشكلة وحلها	7.68	1.32	76.77	8	كبيرة
مهارة التخطيط الاستراتيجي	8.09	1.36	80.91	1	كبيرة
مهارة الرقابة	7.93	1.49	79.30	3	كبيرة

كبيرة	7	77.01	1.67	7.70	مهارة إعداد التقارير
كبيرة	2	80.35	1.42	8.03	تقدير الموقف واتخاذ القرار
كبيرة	6	77.94	1.64	7.79	مهارة إدارة الأزمات
كبيرة	4	78.66	1.32	7.87	مهارة قيادة التغيير
كبيرة		78.66	1.32	7.87	جميع فقرات المهارات الفنية

جدول (5-13) تبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات الفنية يساوي 7.87 (الدرجة الكلية من 10) أي أنّ الوزن النسبي 78.66%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات الفنية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ جميع مفردات المهارات الفنية يتم التركيز عليها من خلال مساقات الخطة الدراسية سواء كمساق مستقل مثل مساق التخطيط الاستراتيجي وهي المهارة الأعلى في درجات الموافقة، أو ضمن مساقات تكون المهارات فيها مواضيع دراسية غير مستقلة، كما أنّ معظم ملتحي برامج القيادة والادارة من العاملين في المؤسسات المختلفة، كما ورد في نسب جدول رقم (5-3) مما يزيد من فرص تطبيق هذه المهارات بشكل عملي خلال عملهم في هذه المؤسسات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأبي (2015)، والتي توصلت إلى وجود دور لأكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية والذي جاء بوزن نسبي (80.714%)، ودراسة أبو زعيتر (2015) وهي توفر المهارات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة (74.1)%.

تحليل فقرات "المهارات الإنسانية":

- تحليل فقرات مجال "مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-14).

جدول رقم (5-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	أكسبني برنامج القيادة والإدارة القدرة على التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	8.23	1.84	82.28	2	كبيرة جداً
2_	ساعدني في كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	7.96	1.78	79.62	5	كبيرة
3_	أسهم في كيفية التوفيق بين (الحزم واللين) أثناء التعامل مع المرؤوسين.	8.23	1.38	82.28	1	كبيرة جداً
4_	علّمني طرق معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	8.03	1.49	80.25	4	كبيرة
5_	أكسبني القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.	8.23	1.84	82.28	2	كبيرة جداً
	جميع فقرات المجال معاً.	8.11	1.45	81.11		كبيرة

من جدول (5-14) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين" يساوي 8.11 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 81.11%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "أسهم في كيفية التوفيق بين (الحزم واللين) أثناء التعامل مع المرؤوسين" على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.28%، بينما حصلت الفقرة "ساعدني في كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم" على أقل درجة موافقة بنسبة 79.62%، ويعزو الباحث ذلك إلى إفراد خطة التخصص لمهارة إقامة العلاقات مع الآخرين لموضوع مستقل في مساق القيادة في الفصل الخامس ومساق الموارد البشرية في الفصل العاشر، كما أنّ البيئة العامة للأكاديمية تهيئ الأجواء للملتحقين فيها باكتساب وإقامة العلاقات مع الآخرين من خلال تنفيذ العديد من الأنشطة والتكليفات المشتركة بين الباحثين مثل: إعداد الندوات والمؤتمرات وورش العمل - بالإضافة إلى الأنشطة المنهجية التي تتطلب مشاركة أكثر من باحث فيها ومنها تلخيص الكتب والأبحاث وغيرها.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الأبي (2015)، والتي حصلت مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين على درجة موافقة بوزن نسبي (80.024) %، ودراسة

(altaneiji) والتي توصلت إلى أنّ المديرين والأقران لعبوا دوراً هاماً في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الاتصال والتواصل"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-15).

جدول رقم (5-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "مهارة الاتصال والتواصل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	علمني برنامج القيادة والإدارة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والتوجيهات.	8.18	1.55	81.77	1	كبيرة
2_	ساعدني على سهولة تدفق المعلومات والبيانات للمرؤوسين.	8.15	1.69	81.52	3	كبيرة
3_	أكسبني القدرة على المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب.	8.03	1.73	80.25	4	كبيرة
4_	علمني طرق التأثير في الآخرين من خلال استخدام مبادئ التواصل الفعال.	8.16	1.66	81.65	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	8.13	1.56	81.30		كبيرة

من جدول (5-15) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الاتصال والتواصل" يساوي 8.13 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 81.30%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والتوجيهات" على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.77%، بينما حصلت الفقرة "أكسبني القدرة على المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب" على أقل درجة موافقة بنسبة 80.25%، ويعزو الباحث ذلك إلى أفراد خطة مساق القيادة في الفصل التاسع للموضوع مهارة الإتصال والعمل الجماعي والذي يتناول هذا الموضوع بشكل مفصل، كما أنّه يوجد العديد من التكاليفات المطلوبة من الباحثين

في الأكاديمية تساعد الباحثين على ممارسة مهارة الاتصال والتواصل بشكل عملي مثل: مهام تنظيم المؤتمرات وورش العمل والندوات العامة والتي تتيح للباحثين المجال للتواصل مع مختلف صناعات القرار؛ للاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم العملية والتطبيقية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة ariratanaa (2005) والتي توصلت إلى أنّ مهارة الاتصال والتواصل لدى مدراء المدارس في المؤسسات التعليمية جاءت بوزن نسبي عالٍ، ودراسة الزهراني (2012) والتي توصلت إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارة الاتصال؛ لما سيكون لها الأثر الإيجابي في الأداء.

- تحليل فقرات مجال "مهارة العمل ضمن فريق"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5-16).

جدول رقم (5-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة العمل ضمن فريق"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	ساهم برنامج القيادة والإدارة مقدرتي على تكوين فرق العمل.	8.09	1.63	80.89	4	كبيرة
2_	مكّنتني من تحديد مهام ومسئوليات كل عضو في فريق العمل.	8.23	1.55	82.28	1	كبيرة جداً
3_	أكسبني القدرة على التعامل المرن مع أعضاء الفريق.	8.24	1.61	82.41	2	كبيرة جداً
4_	مكّنتني من الاستثمار الأمثل لإمكانات كل عضو في فريق العمل.	8.22	1.64	82.15	3	كبيرة جداً
	جميع فقرات المجال معاً.	8.19	1.50	81.93		كبيرة

من جدول (5-16) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة العمل ضمن فريق" يساوي 8.19 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 81.93%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "مكّنتني من تحديد مهام ومسئوليات كل عضو في فريق العمل" على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.28%،

بينما حصلت الفقرة "سأهم برنامج القيادة والإدارة مقدرتي على تكوين فرق العمل" على أقل درجة موافقة بنسبة 80.89%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يتم خلال دراسة المساقات تكليف الباحثين بتشكيل العديد من فرق العمل على شكل مجموعات وتكليفها بإنجاز مشاريع عدة منها: (مؤتمرات الأمن القومي - إعداد الندوات والعروض - إعداد وتنفيذ أيام دراسية - إعداد أبحاث ودراسات متخصصة خلال فترة الدراسة)، مما أكسب الطلاب هذه المهارة، كما أنه تم إعداد عدد من المخيمات التطبيقية المتعلقة بالقيادة والتي تسمح بتطبيق ما تم تعلمه في القيادة بشكل واقعي من خلال مسابقات، يتم توزيع الباحثين فيها إلى فرق عمل.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة الوهبي (2005)، والتي توصلت إلى برامج تأهيل القادة في الكليات العسكرية ساهمت بدرجة عالية في إكساب المتدرب مهارة توزيع المهام، والمسئوليات على المرؤوسين على مستوى الفصيل.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-17).

جدول رقم (5-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	علمني برنامج القيادة والإدارة فهم الأشخاص وانفعالاتهم وأفكارهم.	8.13	1.44	81.27	3	كبيرة
2_	أكسبني مهارة القدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين.	8.11	1.40	81.14	4	كبيرة
3_	سأهم في تعليمي أساليب للتعامل الإيجابي المحفز مع المرؤوسين.	8.20	1.51	82.03	1	كبيرة جداً
4_	منحني القدرة على إدارة المعرفة الانفعالية لدى الآخرين مثل: (الانفعالات - والحماس والمثابرة وحفز النفس).	8.18	1.44	81.77	2	كبيرة
5_	علمني كيفية استثمار الذكاء الوجداني في تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.	7.87	1.46	78.73	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	8.10	1.32	80.99		كبيرة

من جدول (5-17) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي" يساوي 8.10 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 80.99%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "ساهم في تعليمي أساليب للتعامل الإيجابي المحفز مع المرؤوسين" على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.03%، بينما حصلت الفقرة "علّمني كيفية استثمار الذكاء الوجداني في تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين" على أقل درجة موافقة بنسبة 78.73%، ويعزو الباحث ذلك إلى، كما أنه تمّ دراسة مفردات الذكاء الوجداني في مساق القيادة في الفصل الثالث ضمن المهارات القيادية الموجودة لدى القادة ودراسة بعض مفردات الذكاء الوجداني والاجتماعي في مساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي والذي تناول مفاهيم عدة منها (التعصب- الإشاعة - العنف - الحرب النفسية).

واختلفت هذه النتائج مع دراسة الوهبي (2005)، والتي توصلت إلى أن برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية تسهم بدرجة متوسطة في تطوير المقدرة على فهم السلوكيات الإنسانية وأسبابها ودوافعها ويعزى ذلك لاختلاف نوعية المؤسسة والأساليب المستخدمة في التأهيل القيادي.

تحليل جميع فقرات المهارات الإنسانية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-18).

جدول رقم (5-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات الإنسانية

البنـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين	8.11	1.45	81.11	3	كبيرة
مهارة الاتصال والتواصل	8.13	1.56	81.30	2	كبيرة
مهارة العمل ضمن فريق	8.19	1.50	81.93	1	كبيرة
مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي	8.10	1.32	80.99	4	كبيرة

كبيره	81.31	1.37	8.13	جميع فقرات المهارات الإنسانية
-------	-------	------	------	-------------------------------

جدول (5-18) تبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات الإنسانية يساوي 8.13 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 81.31%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات الإنسانية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المهارات الإنسانية تمّ تناولها خلال فترة الدراسة بشكل عملي من خلال الأنشطة والتكليفات المطلوبة من الباحثين إعدادها خلال فترة دراستهم من (ندوات - وورش عمل - ومحاضرات - وأيام دراسية)، وبإشراف هيئة تدريسية ذوي خبرة وكفاءة عالية في الأداء، مما ساهم في إكساب الباحثين المهارات الإنسانية بصورتها العملية التطبيقية وأبرزها مهارة العمل ضمن فريق ومهارة الاتصال والتواصل والتي كانت تركز عليها معظم التكليفات المطلوبة من الباحثين، وكما أنّ مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي جاء في أقل نسبة 80.99%؛ وذلك لأنّ هذا المفهوم يعتبر من المفاهيم والمصطلحات الحديثة في علم الإدارة ولم يتم إفراد له موضوع مستقل في المساقات المتخصصة في مساق القيادة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة أبو زعيتر (2009) والتي حصلت المهارات الإنسانية لدى مدرّاء المدارس الثانوية في محافظات غزة علي وزن نسبي (75.4)%.

تحليل فقرات "المهارات المفاهيمية":

- تحليل فقرات مجال "مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-19).

جدول رقم (5-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة بأنواع التفكير (العلمي - المنطقي - الإبداعي - الناقد - إلخ..).	7.92	1.59	79.24	4	كبيره
2-	مكّنني من تنظيم التفكير والتعبير عنه بتسلسل ووضوح.	7.95	1.40	79.49	3	كبيره

كبيرة	5	77.72	1.34	7.77	أسهم في تحسين قدراتي في عمليات التأمل والاستنتاج.	3_
كبيرة	6	77.72	1.51	7.77	منحني القدرة على الاستقلالية في التفكير.	4_
كبيرة	1	80.00	1.48	8.00	أكسبني القدرة على التفكير بطرق إبداعية.	5_
كبيرة	1	80.00	1.48	8.00	علمني الحكم علي بعض الأفكار أو رفضها.	6_
كبيرة		79.03	1.26	7.90	جميع فقرات المجال معاً.	

من جدول (5-19) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد" يساوي 7.90 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 79.03%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "أكسبني القدرة على التفكير بطرق إبداعية" والفقرة "علمني الحكم علي بعض الأفكار أو رفضها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.00%، بينما حصلت الفقرة "منحني القدرة على الاستقلالية في التفكير" على أقل درجة موافقة بنسبة 77.72%، ويعزو الباحث ذلك إلى تخصيص عنوان التفكير والتفكير الاستراتيجي كموضوع منفرد في مساق التخطيط الاستراتيجي والذي يتناول التفكير الاستراتيجي بمفهوم الشامل، كما أنّ منهجية وطريقة دراسة الدراسات العليا تساهم بشكل كبير في رفع مستوى القدرة على التفكير.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الوهبي (2005)، والتي توصلت إلى أنّ برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية تسهم بدرجة متوسطة في تزويد المتدربين بمهارة الاستقلالية في الرأي والأفكار بعيداً عن تأثير وسيطرة الآخرين ويعزو الباحث سبب هذا الاختلاف أن الكليات العسكرية تركز على القوة والانضباط في سلوك الخريج بخلاف الكليات العلمية المدنية التي تعنى ببناء الشخصية بعيداً عن سمات الشخصية العسكرية.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الإضافة وتوليد الأفكار"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-20).

جدول رقم (5-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الإضافة وتوليد الأفكار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
_1	علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية ابتكار أفكار جديدة وممارستها.	7.95	1.41	79.49	1	كبيرة
_2	أكسبني مهارة استقبال أفكار جديدة وحثّ المرؤوسين على الابتكار وتوليد الأفكار.	7.89	1.53	78.86	2	كبيرة
_3	منحني القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين وتوليدها لدى المرؤوسين.	7.84	1.56	78.35	3	كبيرة
_4	أكسبني مهارة توليد أفكار جديدة باستخدام آليات متعددة مثل (العصف الذهني - أسلوب دلفي).	7.75	1.53	77.47	4	كبيرة
_5	مكّنتني من مهارة تطوير الأفكار الإبداعية لدى المرؤوسين.	7.68	1.65	76.84	5	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	7.82	1.42	78.20		كبيرة

من جدول (5-20) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الإضافة وتوليد الأفكار" يساوي 7.82 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 78.20%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية ابتكار أفكار جديدة وممارستها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.49%، بينما حصلت الفقرة "مكّنتني من مهارة تطوير الأفكار الإبداعية لدى المرؤوسين" على أقل درجة موافقة بنسبة 76.84%، ويعزو الباحث ذلك إلى مساهمة الأكاديمية برفع مستوى الوعي لدى طلابها وباحثيها من خلال تنظيم لقاءات مختلفة مع صنّاع القرار في المجتمع ومناقشتهم في الأفكار والحلول المطروحة لديهم في التعامل مع الأزمات التي يعايشونها أبرزها (أزمة الرواتب - أزمة عمال النظافة في الصحة - أزمة الكهرباء - الانقسام)، كما أنّ المنهجية المتبعة في مناقشة الأبحاث والتكليفات المطلوبة وعرضها أمام الباحثين كوّنّت لديهم معرفة كبيرة في مختلف العناوين.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة الأبي (2015)، والتي توصلت إلى أنّ مهارة الإبداع والابتكار والتجديد حصلت على درجة موافقة بوزن نسبي (76.111)%.

تحليل "جميع فقرات المهارات المفاهيمية"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-21).

جدول رقم (5-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات المفاهيمية

البنـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
مهارة التنوّع في التفكير والتفكير الناقد	7.90	1.26	79.03	1	كبيرة
مهارة الإضافة وتوليد الأفكار	7.82	1.42	78.20	2	كبيرة
جميع فقرات المهارات المفاهيمية	7.87	1.29	78.65		كبيرة

جدول (5-21) تبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات المفاهيمية يساوي 7.87 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 78.65%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات المفاهيمية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ جميع مفردات المهارات المفاهيمية يتناولها الباحثون خلال فترة دراستهم للمساقات بالإضافة إلى المنهجيات العلمية المتّبعة في التدريس والبحث العلمي قائمةً على أساس التفكير الموضوعي والناقد، مما يزيد من قدرات الطلبة في امتلاك المهارات المفاهيمية بشكل معمق.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض دراسة الوهبي (2005)، والتي توصلت إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارة التفكير والتفكير الناقد، ودراسة الزهراني (2012) والتي توصلت إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارة المبادأة والابتكار والقدرة على رسم الأهداف؛ لتحقيق الأثر الإيجابي على العمل.

تحليل فقرات "المهارات التنافسية"

- تحليل فقرات مجال "مهارة الكفاءة والفاعلية"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-22).

جدول رقم (5-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الكفاءة والفاعلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة الجمع بين الكفاءة والفاعلية والفرق بينهم.	7.70	1.73	76.96	4	كبيرة
2_	أكسبني القدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وأفضل أداء.	8.10	1.51	81.01	3	كبيرة
3_	زاد من إدراكي بأهمية الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة؛ للحفاظ على ميزات التنافسية.	8.13	1.52	81.27	1	كبيرة
4_	زودني بمعايير ومؤشرات تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المؤسسة.	8.10	1.44	81.01	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	8.01	1.43	80.06		كبيرة

من جدول (5-22) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الكفاءة والفاعلية" يساوي 8.01 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 80.06%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "زاد من إدراكي بأهمية الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة للحفاظ على ميزات التنافسية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.27%، بينما حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة الجمع بين الكفاءة والفاعلية والفرق بينهم" على أقل درجة موافقة بنسبة 76.96%، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الطلبة خلال فترة دراستهم يكلفون بالعديد من التكاليف المطلوب إنجازها في وقت محدد وبكفاءة

تنافسية عالية، مما يمنحهم مهارة تقدير الوقت والكفاءة في الإنجاز إضافةً إلى التنافس للحصول على أعلى التقديرات في المسابقات.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2011)، والتي توصلت إلى أنّ مهارة الكفاءة حصلت على درجة متوسطة لدى العاملون في المديرية العامة للدفاع المدني ويعزى ذلك لاختلاف الفئة المستهدفة واختلاف نوعية وأساليب التدريب.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الحوكمة (الحاكمية)"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-23).

جدول رقم (5-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الحوكمة (الحاكمية)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
_1	علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية التعامل مع معايير الجودة في العمل المؤسسي.	7.96	1.38	79.62	1	كبيرة
_2	مكّنتني من آليات تحقيق الشفافية في المعاملات.	7.76	1.53	77.59	4	كبيرة
_3	أكسبني طرق المساءلة وتقييم الأداء.	7.80	1.63	77.97	3	كبيرة
_4	عزّز لديّ المسؤولية الاجتماعية والمشاركة الإيجابية في التغيير.	7.94	1.60	79.37	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	7.86	1.43	78.64		كبيرة

من جدول (5-23) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الحوكمة (الحاكمية)" يساوي 7.86 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 78.64%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية التعامل مع معايير الجودة في العمل المؤسسي" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.62%، بينما حصلت الفقرة "مكّنتني من آليات تحقيق الشفافية في المعاملات"

على أقل درجة موافقة بنسبة 77.59%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود مساقات اختيارية لملتحقى برنامج القيادة والإدارة يتعلق بالحكم الرشيد وأليات تطبيقه، والذي يتحدث بشكل موسّع عن معايير تطبيق الحكم الرشيد، أبرزها: الشفافية والمسئولية الاجتماعية والمشاركة الاجتماعية.

- تحليل فقرات مجال "مهارة الدعم والمناصرة"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-24).

جدول رقم (5-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الدعم والمناصرة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة كسب آراء وتغيير توجّهات الناس لصالح المؤسسة.	7.86	1.70	78.61	1	كبيرة
2_	منحني القدرة على كسب تأييد جماعات الدعم والمناصرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.	7.58	1.61	75.82	2	كبيرة
3_	زودني بالمعرفة في كيفية عمل مؤسسات الدعم والمناصرة.	7.46	1.83	74.56	3	كبيرة
4_	أكسبني طرق الحشد والتأييد للآراء وتشكيل جماعات الدعم والمناصرة.	7.30	1.84	73.04	5	كبيرة
5_	عرّفتني أشكال التعبير عن الرأي وأليات تنظيم فعاليات الدعم والمناصرة.	7.43	1.80	74.30	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	7.53	1.63	75.27		كبيرة

من جدول (5-24) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة الدعم والمناصرة" يساوي 7.53 (الدرجة الكلية من 10)، أي أنّ الوزن النسبي 75.27%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة كسب آراء وتغيير توجهات الناس لصالح المؤسسة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.61%، بينما حصلت الفقرة "أكسبني طرق الحشد والتأييد للآراء وتشكيل

جماعات الدعم والمناصرة" على أقل درجة موافقة بنسبة 73.04%، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عدد من الأنشطة التطبيقية والترويجية لأنشطة الأكاديمية ويتم إشراك الطلبة فيها، كما أنه تم إعداد عدد من المؤتمرات خلال فترة الدراسة وكان الباحثون جزءاً أساسياً من اللجان التحضيرية لهذه المؤتمرات والتي تناولت موضوعات مهمة تمس اهتمام جماعات الدعم والمناصرة وحاجات الجمهور الأساسية.

- تحليل فقرات مجال "مهارة التفرد والتميز"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-25).

جدول رقم (5-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التفرد والتميز"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة تطبيق معايير التفرد والتميز.	7.38	2.00	73.80	4	كبيرة
2_	ساعدني على تطوير المهارات التي تساعد على امتلاك ميزة تنافسية عن زملائي.	7.68	1.61	76.84	1	كبيرة
3_	مكّنتني من محاكاة التجارب الناجحة والمميزة.	7.43	2.01	74.30	3	كبيرة
4_	مكّنتني من صياغة وعرض قصص النجاح الخاصة بي وبالمؤسسة.	7.63	1.81	76.33	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	7.53	1.66	75.32		كبيرة

من جدول (5-25) تبين أنّ المتوسط الحسابي لمجال "مهارة التفرد والتميز" يساوي 7.53 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 75.32%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "ساعدني على تطوير المهارات التي تساعد على امتلاك ميزة تنافسية عن زملائي" على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.84%، بينما حصلت الفقرة "أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة تطبيق معايير التفرد والتميز" على أقل درجة موافقة بنسبة 73.80%، ويعزو الباحث ذلك إلى أفراد موضوع التميز

والمنافسة والميزة التنافسية في عدة مساقات في البرنامج وهي الفصل الرابع والفصل الرابع عشر في مساق القيادة، كما أنّ هذه المفاهيم تمّ تداولها في بعض المساقات الاستدراكية للباحثين في الفصل الرابع من مساق الإعلام الدولي، كما أنّه تمّ إفرد مساق من ثلاث ساعات معتمدة بعنوان "إمبراطوريات وقادة" والذي يتناول شخصيات مجموعة من القيادات على مرّ التاريخ، وأبرز سمات التميز والتفرد التي كانت موجودة في شخصياتهم، كما أنّه تمّ تكليف كل باحث بإعداد بحث موسّع عن شخصية من الشخصيات القيادية والتي تمّ تحديدها من رئاسة الأكاديمية ودراسة (النشأة والتكوين - أبرز الإنجازات - أبرز صفات القيادة والتميز لدى القائد)، حيث تمّ ذلك في مساقين معتمدين في خطة الدراسة وهم: مساق إمبراطوريات وقادة ومساق القيادة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة العاجز (2002)، والتي توصّلت إلى تحديد السمات المميزة للمؤسسة الجامعية الفاعلية، وتوضيح دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية؛ لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، ودراسة الدجني (2013)، والتي توصّلت إلى أنّ مدارس دار الأرقم يتوفر لديها معايير التميز المؤسسي.

- تحليل فقرات مجال "مهارة التدويل"

تمّ استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-26).

جدول رقم (5-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التدويل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1_	علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التدويل في عمل المؤسسة.	7.59	1.91	75.95	1	كبيرة
2_	أكسبني المعرفة التامة حول آليات العمل المطلوبة لتدويل المؤسسة.	7.29	1.68	72.91	2	كبيرة
3_	منحني مهارات تؤهّلني للعمل دولياً في مجال التخصص.	6.97	1.84	69.75	3	كبيرة
4_	زوّدي بمهارة التشبيك وطرق بناء الشراكات.	6.76	2.10	67.59	4	متوسطة

كبيره		70.86	1.73	7.09	جميع فقرات المجال معاً.
-------	--	-------	------	------	-------------------------

من جدول (5-26) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "مهارة التدويل" يساوي 7.09 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 70.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث حصلت الفقرة "علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة التدويل في عمل المؤسسة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 75.95%، بينما حصلت الفقرة "زودني بمهارة التشبيك وطرق بناء الشراكات" على أقل درجة موافقة متوسطة بنسبة 67.59%، ويعزو الباحث ذلك إلى أفراد مساق الإعلام الدولي كمتطلب اختياري لطلبة تخصص القيادة والإدارة، يتناول موضوع تدويل المؤسسة وتوسعها، كما أن مفهوم التدويل يُعتبر من المفاهيم الحديثة والتي بدأت الكثير من وسائل الإعلام والمؤسسات تتحدث عنه بشكل كبير، بالإضافة إلى أفراد عنوان في مساق القيادة في الفصل الرابع عشر يتحدث فيه عن الحداثة والعولمة.

تحليل جميع فقرات المهارات التنافسية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب؛ لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5-27).

جدول رقم (5-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات المهارات التنافسية

البنء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
مهارة الكفاءة والفاعلية	8.01	1.43	80.06	1	كبيره
مهارة الحوكمة (الحاكمية)	7.86	1.43	78.64	2	كبيره
مهارة الدعم والمناصرة	7.53	1.63	75.27	4	كبيره
مهارة التفرد والتميز	7.53	1.66	75.32	3	كبيره
مهارة التدويل	7.09	1.73	70.86	5	كبيره
جميع فقرات المهارات التنافسية	7.58	1.43	75.76		كبيره

جدول (5-27) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات التنافسية يساوي 7.58 (الدرجة الكلية من 10)، أي أن الوزن النسبي 75.76%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المهارات التنافسية بشكل عام، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التنافسية من الاتجاهات الحديثة التي ركزت عليها معظم أدبيات العلوم الإدارية إلا أن التباين في درجات الموافقة ما بين 70.86% - 78.64% جاء في محاور لم يتم التركيز عليها باعتبارها معايير متقدمة تتطلب مهارات عملية أكثر من كونها مهارات نظرية، وهذا يحتاج إلى خبرات عملية داخل المؤسسات ومنظومة من العلاقات التي يصعب توفيرها في برامج أكاديمية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية تُعزى للبيانات الشخصية (الجنس - مستوى التحصيل الدراسي - ممارسة العمل)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية تُعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول رقم (5-28): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	ذكر	66	7.74	1.37	-1.764	*0.041
	أنثى	15	8.40	0.96		
المهارات الإنسانية	ذكر	66	7.99	1.44	-1.875	*0.032
	أنثى	15	8.72	0.79		
المهارات المفاهيمية	ذكر	66	7.74	1.34	-1.745	*0.042
	أنثى	15	8.38	0.93		
المهارات التنافسية	ذكر	66	7.44	1.41	-1.713	*0.045
	أنثى	15	8.14	1.42		
واقع المهارات القيادية بشكل عام	ذكر	66	7.70	1.30	-2.210	*0.015
	أنثى	15	8.48	0.92		

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5-28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام بالتحصيل الدراسي يكون أعلى بطبيعة الحال لدى فئة الإناث ووجود نوعٍ من التحدي وإثبات الذات لديهم خصوصاً بأن معظم الملتحقين في الأكاديمية هم من فئة الذكور. كما أشار جدول رقم (5-1)، أن معظم الإناث اللواتي يلتحقن بالدراسات العليا يلتحقن بها في قناعةٍ تامةٍ منهم للنجاح والمثابرة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو زعير (2009)، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية - الإنسانية - الفكرية - الإدارية) لصالح الذكور ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف عدد العينة في الدراسيتين فضلاً عن التباعد الزمني بين الدراسيتين والتوجهات والمبادرات الحديثة التي اهتمت بتمكين المرأة .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية تُعزى لمستوى التحصيل الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (5-29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مستوى التحصيل الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.002	7.082	10.687	2	21.374	بين المجموعات	المهارات الفنية
		1.509	78	114.684	داخل المجموعات	
			80	136.058	المجموع	
*0.000	11.982	17.485	2	34.969	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		1.459	78	110.906	داخل المجموعات	
			80	145.875	المجموع	
*0.000	13.769	17.263	2	34.527	بين المجموعات	المهارات المفاهيمية
		1.254	78	95.289	داخل المجموعات	

			80	129.816	المجموع	
*0.000	9.228	15.485	2	30.970	بين المجموعات	المهارات التنافسية
		1.678	78	127.525	داخل المجموعات	
			80	158.495	المجموع	
*0.000	13.279	16.194	2	32.388	بين المجموعات	واقع المهارات القيادية بشكل عام
		1.220	78	92.684	داخل المجموعات	
			80	125.072	المجموع	

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5-29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير مستوى التحصيل الدراسي.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مستوى التحصيل الدراسي لواقع المهارات القيادية بشكل عام

جدول رقم (5-30): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات مستوى التحصيل الدراسي لواقع المهارات القيادية بشكل عام

مستوى التحصيل الدراسي	ممتاز	جيد جداً	جيد
ممتاز			
جيد جداً	-0.149		
جيد	*2.297	*2.446	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5-30) تبين أن هناك فروق بين كل من الذين مستوى تحصيلهم جيد والذين مستوى تحصيلهم جيد جداً وممتاز، حيث تبين أن الفروق لصالح الذين مستوى تحصيلهم جيد جداً وممتاز، وقد تبين أيضاً عدم وجود فروق بين كل من الذين

مستوى تحصيلهم جيد جداً والذين مستوى تحصيلهم ممتاز ويعزو الباحث ذلك إلى الفرق بين نسبة الاهتمام والتحصيل الدراسي خلال فترة الدراسة حيث أنّ الباحثين الذين حصلوا على مستوى تحصيلي جيد جداً وممتاز بطبيعة الحال حصلوا على معرفة أكبر من الباحثين الذين مستوى تحصيلهم جيد.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة الوهبي (2005)، والتي توصلت إلى أنّ الملتحقين في برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ممن حصلوا على درجة إكمال يرون أنّ هذه البرامج أكسبتهم مهارات قيادية أكثر من الملتحقين الذين حصلوا على تقدير جيد وجيد جداً، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف حيث إن نسبة الذين يعيدون المساقات في أكاديمية الإدارة والسياسة هي نسبة متدنية جداً، كما أن طبيعة الدراسة في الكليات العسكرية لا يكون التفوق التحصيلي هو المحدد الوحيد في نيل الدرجات حيث هناك عوامل أخرى مثل التفوق البدني، والاستعداد النفسي، وغيرها من العوامل.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية تُعزى لممارسة العمل.

لاختبار هذه الفرضية تمّ استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

جدول رقم (5-31): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - ممارسة العمل

المجال	ممارسة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	يعمل	74	7.90	1.23	0.768	0.445
	لا يعمل	7	7.47	2.30		
المهارات الإنسانية	يعمل	74	8.13	1.30	0.025	0.980
	لا يعمل	7	8.12	2.17		
المهارات المفاهيمية	يعمل	74	7.89	1.27	0.480	0.633
	لا يعمل	7	7.62	1.60		
المهارات التنافسية	يعمل	74	7.58	1.42	0.189	0.851
	لا يعمل	7	7.47	1.66		
واقع المهارات القيادية بشكل	يعمل	74	7.86	1.23	0.173	0.863

		1.80	7.76	7	لا يعمل	عام
--	--	------	------	---	---------	-----

من النتائج الموضحة في جدول (5-31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى متغير ممارسة العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم ملتحمين برنامج القيادة والإدارة هم من الفئة العمرية فوق ال 25 عام، سواء كانوا يعملون أو لا يعملون بأنهم طبقوا هذه المهارات خلال عملهم الرسمي أو خلال ممارسة حياتهم الطبيعية في البيت والأسرة والمحيط الاجتماعي.

السؤال الثالث: ما سبل تطوير برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لتنمية المهارات القيادية لخريجها؟

ما أهم المقترحات لتطوير برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لتنمية المهارات القيادية لخريجها؟

قام الباحث باستخدام بطاقة تحليل المحتوى لتحليل محتوى مفردات المساقات المقررة للبرنامج في ضوء المهارات القيادية موضوع الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسة التي أوضحت الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في المهارات التي أكسبها برنامج القيادة والإدارة، كما اطلع الباحث على معايير الاعتماد الأكاديمي من خلال النموذج الذي يشترط توافر مجموعة من المعايير في البرامج الأكاديمية، ومن خلال هذا التحليل توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحات لتنمية المهارات القيادية لخريجها ملخصة على النحو التالي:

1. سبل التطوير المتعلقة بالبناء الهيكلي للمساقات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن اقتراح التحسينات التالية على البناء الهيكلي للمساقات وهي:-

- إضافة موضوعات جديدة في مساق القيادة تُعزّز جانب المهارات التنافسية ومنها (تدويل المؤسسة - الحوكمة - الدعم والمناصرة) لتعزيز وتطوير المهارات القيادية للملتحقين في البرنامج، كونها من المفردات الحديثة التي تبرز الحاجة إليها في ظلّ التطور المعرفي والعولمة.

- إضافة موضوعات جديدة في مساق التخطيط الاستراتيجي تُعزّز مهارة التقرد والتميز من خلال اتباع نماذج تنافسية حديثة تعزز مهارة التقرد والتميز في ضمان الاستمرارية والمنافسة وفي صقل وتطوير القادة في الانفتاح والتقدم على الآخرين.
- إضافة مساق الإعلام الدولي ضمن المقررات الإلزامية لمساق برنامج القيادة والإدارة، وذلك للتكيف مع العمل الدولي والمؤسسي وتحقيق مهارة الدعم والمناصرة وفهم الآخرين.
- طرح مساقات اختيارية متعددة تُعزّز جانب المهارات الإدارية التي تُساهم في تطوير قدرات الطلبة ومهاراتهم الإدارية والقيادية بدلاً من المساقات المشتركة مع برنامج الدبلوماسية والعلاقات الدولية.
- تعزيز الجوانب العملية في كافة مساقات البرنامج بحيث تصل لنسبة 30% وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة في هيئة ضمان الجودة والنوعية في فلسطين، وتكليف الباحثين بأنشطة عملية؛ لتطوير بعض الأفكار والعمل على رفع مستوى التفكير الإبداعي للطلبة.
- ربط مساق القيادة بمساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي، بحيث يكون مساق القيادة متطلباً لتسجيل مساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي لتناولها مفاهيم وعناوين مشتركة.
- تحديث خطط المساقات بشكل دوري لتتناسب مع تطور العلوم والمعارف المختلفة.

2. المحتوى المعرفي للمساقات:

- لاحظ الباحث وجود بعض الموضوعات والمهارات المتكررة في أكثر من مساق في برنامج القيادة والإدارة مما يجعل مساقات البرنامج مزدحمة بالمعارف التي يأخذها الطالب دون تعمق مما يجعل المعارف المعطاة في موضوعات تخصصية قليلة وعلى حساب عناوين وموضوعات أخرى، وهذا يتطلب:-
- الانتقال من العموميات المعرفية التي تتناولها المساقات إلى الخصوصيات المعرفية، وهذا يتأتى بزيادة عدد المساقات أو الاقتصار في المساق الواحد على موضوعات محددة تتكامل مع معارف المساقات الأخرى مثل: موضوع تحليل المشكلة واتخاذ القرار، تمّ تناوله في ثلاثة مساقات رئيسية في برنامج القيادة والإدارة (مساق القيادة - مساق التخطيط الاستراتيجي - مساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي).
- تعزيز مفردات مساق القيادة بمهارة التنبؤ بالمشكلات من خلال إضافة موضوع في عناوين المساق.
- تعزيز مفردات مساق نظم المعلومات الإدارية بعناوين وتطبيقات عملية؛ لتعزيز جانب تقييم القرارات والتفكير بمختلف أنواعه.

- تعزيز جانب القراءة النقدية للتقارير من خلال تطبيق بعض الأمثلة العملية للطلبة، وتعزيز مساق الموارد البشرية بهذا الموضوع.
- تعزيز مساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي بمفهوم تقييم القرارات بعد اتخاذها.
- تعزيز مساق القيادة باستراتيجيات التغيير ودراسة نماذج وسبل التغلب على مقاومة التغيير.
- تعزيز فصل صناعة القائد ومعايير اختياره من مساق القيادة بمفهوم الكفاءة والفعالية للقائد والمرؤوسين.
- تحديث الفصل الثاني عشر والرابع عشر من مساق القيادة في الأدوار الجديدة للقائد والقيادة، وتحديات العصر لتحويل مفهوم التميز والمنافسة كتحدٍ من تحديات القيادة إلى مهارة يجب امتلاكها لدى القائد.
- تعزيز الفصل الثالث عشر في مساق الموارد البشرية في بعض المهارات المتعلقة في تقييم أداء العاملين وتحديد الاحتياجات المادية والمعنوية للمرؤوسين.
- تعزيز الفصل السابع في مساق الموارد البشرية والذي يتناول موضوع الاختيار والتعيين، بمفهوم طرق بناء الشراكات مع المؤسسات المختلفة.
- زيادة المعارف المعطاة في مجال التفرد والتميز والدعم والمناصرة، وطرق بناء الشراكات والحوكمة من خلال طرحها في موضوعات مستقلة ضمن مفردات مساق القيادة وعلم النفس الاجتماعي حيث حصلت هذه المجالات على النسب الأقل في موافقة أفراد العينة.
- اعتماد سياسة أكثر من مُدرّس للمساق الواحد لا سيما تلك المساقات التي تتطلب معارف ومهارات تخصصية مثل (تقدير الموقف - مهارة استشراف المستقبل - بناء الشراكات الدولية)
- تعزيز ثقافة استضافة شخصيات ذات خبرة في التخصص، والعمل التطبيقي خلال دراسة المساقات؛ لنقل تجربتهم وأعمالهم للطلبة.

3. الأنشطة الداعمة للمناهج:

- نظراً لأنّ الدراسة تتعلق بالمهارات بشكل رئيسي، وحيث إنّ أحد أركان مخرجات التعلم المقصودة تتعلق بالمهارات الأدائية يقترح الباحث عدداً من التوصيات؛ لتحقيق هذه المخرجات من خلال تعزيز المساقات ورفدها بأنشطة منها:-
- تعزيز التعلم الخدمي كاستراتيجية مهمة في تحويل المهارات المعرفية إلى مهارات أدائية من خلال توظيف ما تعلّمه الطالب في البرنامج إلى خدمة مجتمعية يقوم من خلالها بحل مشكلة أو تطوير أداء في مجال ما.

- التركيز على البحوث الإجرائية الموجهة لتطوير نظريات أو أساليب قيادية جديدة يكون لطلبة الكلية دور بارز فيها.
- إعادة النظر في آليات التقييم في بعض المساقات؛ لتُعطي الجوانب التطبيقية والتكليفات نصيباً أكبر من الامتحان النظري.
- تعزيز عقد المخيمات القيادية بطريقة تخصصية بحيث يحقق كل مخيم مهارة معينة لدى الطلبة.
- عقد الزيارات التبادلية بين طلبة الأكاديمية وأساتذتها في نفس التخصص مع الجامعات المحلية والعربية الأخرى.

الخلاصة

- تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما واستعرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، وجاءت النتائج بأن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 78.66%، وساهم في تطوير المهارات الإنسانية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 81.31%، وساهم في تطوير المهارات المفاهيمية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 78.65%، وساهم في تطوير المهارات التنافسية للعينة المستهدفة بدرجة كبيرة والتي جاءت بوزن نسبي 75.76%، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، حول تطوير المهارات القيادية تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، وأنّ هناك فروقاً بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول تطوير المهارات القيادية، تُعزى لمستوى التحصيل الدراسي لصالح الذين مستوى تحصيلهم جيد جداً وممتاز، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، تُعزى إلى متغير ممارسة العمل.

التوصيات:

- تعزيز القدرات القيادية لدى خريجي أكاديمية الإدارة والسياسة من خلال إيفاد الطلبة ببرامج تدريبية مهنية وأنشطة لا منهجية تدعم هذه المهارات.
- تعزيز الجوانب العملية في المساقات الدراسية ومهارات البحث الاجرائي؛ لتطوير أفكار تُسهم في حل مشكلات مجتمعية مثل مشكلة (البطالة - التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات - معايير الجودة العالمية - إلخ).
- استمرار التواصل مع الخريجين وإعداد حاضنات قيادية لهم، ينتج عنها فرق عمل متخصصة في مجالات القيادة مثل (التخطيط الاستراتيجي - حل المشكلات - إدارة الأزمات - إلخ..).
- الاستفادة من التجارب الخارجية والدولية من خلال استضافة شخصيات بارزة صاحبة فكر، ومؤثرة في البرامج القيادية خلال المحاضرات.
- تكليف الباحثين بحل مشكلة موجودة في مؤسساتهم التي يعملون بها خلال فترة دراستهم تتناول أحد مفاهيم وموضوعات المهارات القيادية.
- تبني الأكاديمية العديد من الكوادر البشرية التي تخرّجت من الأكاديمية، وتوظيف إمكاناتها في تدريب وتنمية المهارات القيادية للمجتمع من خلال التنسيق مع أصحاب الشركات والمؤسسات التدريبية.
- تعزيز مفهوم المشاركة في المؤتمرات العلمية الخاصة بالدراسات العليا وطرح موضوعات جديدة.
- رفع الهيئة التدريسية بذوي الخبرة والكفاءة في مجال القيادة والإدارة.
- طرح أنشطة لا منهجية جديدة للطلبة مثل نشاط الطالب القارئ هو الباحث الناجح.
- تعزيز مفهوم تأهيل الطلبة قيادياً وتنمية مهاراتهم القيادية لا عن طريق المحاضرات الدراسية فقط، ولكن عن طريق المؤتمرات والندوات الهادفة والمختصرة من أجل إبراز الطاقات الكامنة والمهارات لدى الطلبة وتصحيح اتجاهاتهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة لأنماط السلوك القيادي المثالي.
- ضرورة التوسع في استخدام الأساليب الحديثة للتأهيل القيادي مثل: المباريات الإدارية، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الأبحاث العلمية.
- تعزيز إشراك الطلبة في إعداد الأنشطة اللامنهجية والمنهجية المخصصة للبرنامج.

- مساعدة الطلبة على تهيئة المناخ المناسب؛ لجعلهم على استعداد لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلموها خلال فترة دراستهم.

قائمة المصادر والمراجع

• القرآن الكريم.

أولاً: المراجع المحلية والعربية

1. الكتب:

- ابراهيم، دوار (2011)، آليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية 2001-2009. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (1994)، لسان العرب، مج 3، ط 3، دار الفكر للطباعة، بيروت.
- ابو حطب، فؤاد(1990)، القدرات العقلية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ابو ريا، ماهر (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية). رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- أبو رياش، حسين، وقطيظ، غسان (2008)، حل المشكلات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ابوفاره ، يوسف (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. المجلة الأردنية، المجلد 2 ، العدد 2 ، الأردن.
- احمد، ميسون، محمد، مناف(2012)، الانماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الادارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، مجلد 34، العدد 109، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- أخورشيدة، عالية (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن.
- أدير، جون (2014)، اتخاذ القرار وحل المشكلات، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- الاغا، رائد (2008) ، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الاغا، عبد المعطي(202) ، دور الجامعات الفلسطينية في التنمية البشرية. ورقة بحثية مقدمة بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
- الأبي، زياد (2015)، دور أكاديمية فلسطين للعلوم العسكرية في تنمية المهارات القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الادارة والسياسة، غزة، فلسطين.

- الباتح، حسن (2011)، **التفكير الناقد في عصر المعلوماتية**، قسم تكنولوجيا التعليم، جامعة الاسكندرية، مصر.
- بدر، يسري (2015)، **تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- البدري، عبد الحميد (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
- بدوي، أحمد زكي (1982)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**. الطبعة الأولى، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان.
- برهوم، جمعة (2013)، **اثر استخدام استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الابداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدي طلبة الصف العاشر الاساسي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- بني جابر، جودة (2004)، **علم النفس الاجتماعي**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- تغلب، صابر (2011)، **نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
- جامع، علاء الدين (2009)، **مهارات القائد الاستراتيجي**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- جامعة الازهر (2014) ، **دليل برامج الدراسات العليا، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين**.
- جبر، نجوى (2015)، **التقييم الذاتى والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- جيش، فوزي (1991)، **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النهضة، بيروت، لبنان.
- الحربي، احمد (2003)، **الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حسب الله، محمد (2001) ، **تنمية المفاهيم الرياضية لدى طفل الرياض ، جامعة المنصورة ، دمياط**.
- حسن، ماهر (2004) ، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، دار الكندي، فلسطين، رام الله.

- حسن، حفصة أحمد (2001)، أصول تربية المرأة المسلمة المعاصرة، ط 1، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
 - حميد، محمد، المعاز، حمدي (1983)، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة.
 - الخضيرى، محسن (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر.
 - الخطيب، رداح وآخرون (1996)، الإدارة والإشراف التربوي واتجاهات حديثة، طبعة 3، دار الفرقان، عمان.
 - خلف، محمد (2013)، كتابة التقارير الفنية، غزة، فلسطين.
 - الخليفات، مها (2006)، أثر المهارات القيادية علي بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
 - الداغور، اسلام (2008)، مدى تطبيق الحوكمة في بلديات الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الحقوق، فلسطين.
 - الدجني، اياد، الأعور، رشا (2015)، دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية. بحث مقدم الى مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير. الجامعة الإسلامية، غزة.
 - الدجني، اياد وآخرون (2015)، دليل إعداد القيادي الفلسطيني، غزة، فلسطين.
 - الدروبي، كاسب (2006)، كيف تكون مديراً مبدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.
 - درويش، الكريم عبد، وليلى، تكلا (1995)، أصول الإدارة العامة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
 - الدغشير، عبدالعزيز (2014)، الرقابة الإدارية، الرياض، السعودية.
 - دويك، تيسير وآخرون (1998)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة، ط 2، عمان، الأردن.
 - ديماس، محمد (2000)، فنون القيادة المتميزة، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
 - الذويني، فهد (2005)، المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
2. الرسائل العلمية والدراسات:

- الرشودي، محمد(2002)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أداءهم الوظيفي.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
- رفاعي، محمد(1988)، دراسة السلوك القيادي لدي طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثالث، الجزء 13.
- الرقب، مؤمن(2009)، معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- رهام، عودة(2008)، واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة "دراسة تطبيقية علي الجامعة الاسلامية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- رواد للتطوير(2015)، **الضغط والمناصرة**، جمعية منندي واصل، فلسطين.
- الزعائين، رامز(2015) ، دور نظم المعلومات الادارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة.رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الادارة والسياسة، غزة.
- زعيتر ، منير(2009) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زهران، حامد(2000)، **علم النفس الاجتماعي**، الطبعة السادسة، عالم الكتب، القاهرة.
- الزهراني، عيضة (2012)، القيم الادارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- السالم، مؤيد، صالح، حرحوش (2000)، **ادارة الموارد البشرية**، جامعة بغداد، العراق.
- سعادة، جودت (2008)، **تدريس مهارة التفكير**، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- السكارنة، بلال (2010)، **القيادة الادارية الفعالة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السلمي، علي (1999)، **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السلمي، علي (1999)، **المهارات المتفوق للمدير والقيادية الإدارية**، للطباعة غريب دار والتوزيع والنشر، القاهرة.

- سيف، مبارك (2013)، تصور مقترح لبرنامج تطوير المهارات القيادية لطلاب الجامعات السعودية في ضوء الخبرات والتجارب الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الدمام، السعودية.
- الشرقاوي، علي (2002)، العملية الإدارية ووظائف المدير"، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الشريف، طلال عبد الملك (1992)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- الشعلان، فهد(2002)، إدارة الأزمات الاسس والمراحل والأليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- الشهراني، سعد (2005)، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- صالح، عادل (2012)، مهارات كتابة التقارير، جامعة فريدريش الكسندر، ألمانيا.
- الصامل، ناصر (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشوري السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- الصانع، نبيل ذنون (2011)، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية (2011)، المناصرة وكسب التأييد في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، اليمن.
- العاجز ، فؤاد (2002)، دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية الشاملة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر السنوي العاشر (الجامعة وقضايا المجتمع العربي في عصر المعلومات)، مصر
- عاشور وآخرون (2010)، برنامج موجه لقيادات محافظة المنوفية عن إدارة الازمات، مركز الدراسات الوطنية، مصر.
- عبدالرؤف، حجاج (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة.

- عبدالعال، عبد النعيم (2007)، مدى فاعلية برنامج ارشادي في تنمية بعض المهارات القيادية لدي طلاب كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، مصر.
- عبدالله، العقاد (2010)، الذكاء الوجداني وعلاقته بفعالية الذات لدي عينة من طلاب الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- العبودي، محسن (1984)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الرادارية ، القاهرة، دار النهضة العربية.
- العتيبي، شداد (2011)، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- العتيبي، عبد المحسن (2003)، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- عثمان، اكرم (2011)، التميز والابداع، الامارات العربية المتحدة.
- العجارمة، موفق (2012)، الانماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الوسط.
- العدلوني، محمد (2000)، القائد الفعال المبادئ والأسس، الطبعة الأولى، قرطبة للانتاج الفني، السعودية.
- العديلي، محمد ناصر (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية.
- العساف، احمد (2010)، مهارات وصفات القائد، طريق الاسلام، الرياض، السعودية.
- عسقول، خليل (2009)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدي طلبة الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العسيلي، رجاء (1999)، النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- العشي، نهال (2013)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العظامات، خلف دهر (2004)، درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العلاق. بشير (2009)، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العلاق. بشير (2010)، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- علوان، مصعب، وأحميد، رمضان (2009)، إدارة الوقت مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- العمري، علي (1990)، أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر. إدريس، وائل (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، وائل دار النشر، عمان، الأردن.
- فخرو، عبدالناصر (2001)، حل المشكلات بطرق ابداعية برنامج تدريبي للأطفال، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- فروانة، عامر (2014)، فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فليه، فاروق وعبدالحميد، السيد(2005)، السلوك القيادي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
- الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب (1978)، القاموس المحيط، مج1، دار الفكر، بيروت.
- القحطاني، مسفر (2003)، برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

- القحطاني، فيصل (2010)، إدارة الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- القرافي، زهور (2009)، تعلم كيف تبدع في مهارات التفكير، الرياض.
- قنديل، علاء (2010)، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الاردن.
- كلالده، ظاهر (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (1995)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف (1999)، القيادة الادارية، ط2، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- كورتوا، جو: ترجمة سالم العيسي (1997)، الطريق الي القيادة وتنمية الشخصية، دار علاء الدين، دمشق، سوريا.
- مازن، سليم محمود نور الدين (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، قسم أصول التربية، غزة، فلسطين.
- مجمع اللغة العربية (2004)، المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
- محمد، سامح (2008)، كتابة التقارير والابحاث، الادارة والهندسة الصناعية، مصر.
- محمد، عبدالرحيم (2009)، فلسفة تحليل وحل المشكلات، دورية إدارة الجودة الشاملة، العدد 19.
- المدهون، بهاء (2015)، الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- المدهون، محمد (2007)، الرقابة الفعالة، مؤسسة إبداع، غزة، فلسطين.
- مزهوده، عبدالمليك (2001)، الاداء بين الكفاءه والفعالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- معجم مقاييس اللغة (1979)، لأبي الحسين احمد بن زكريا (395هـ)، تحقيق: عبدالسلام محمد هارون، دار الفكر.
- معوض، خليل(2000)، علم النفس الاجتماعي، الاسكندرية، دار الفكر العربي، مصر.
- ملائكة، محمد (2007)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، جدة، السعودية.
- الناجي، فهد (2012)، اثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة علي الاداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب (2015)، دليل حوكمة الجامعات العربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النجار، بسام(2013) ، دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدي طلبتها. ورقة بحثية مقدمة لكلية العلوم للتكنولوجيا، فلسطين.
- نعمت الله، حسني (2014)، أنماط القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق علي مجال الاستشارات الهندسية في مصر.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- نمر، هبة (2011)، التميز في ضوء السنة النبوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون (1997)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض.
- هاشم، زكي (1981)، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- هلال، محمد (1997)، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر.
- هنانو، عبد الله (2008)، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، السعودية.
- الوقاد، رضا (1996)، الرقابة المالية، ديوان المراقبة العامة، الرياض، السعودية.
- الوهبي، خالد (2005)، "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية.رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1987)، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (2008)، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأذنى بعمان. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.

ثالثاً: المراجع الاجنبية

- Altaneiji, khasawneh (2009), "**The Role of School in Fostering Leadership Skills University of Jordan**",jordan.
- Ariratanan, wallapha (2014) , **development of leadership soft skolls among educational administrators**, Jordan.
- Compton & Galaway(1999), **SOCIAL WORK SKILLS DEMONSTRATED.**
- Foley، Adam (2005) ، **Leadership Skills of First-Year Students.**
Master of Arts In Education Department of educational And Policy studies ،Blacksburg، Virginia.
- Fred C.Lunenburg (2010), **The Principal and the School; What Do prin - cipals Do National Forum of Educational administration and supervisor**, Journal Volume 27, Number 40
- Glombiewsky, Robert(1961), "**Three Styles of Leadership and their Uses**" Personel, July-August.
- Goleman, D (1997), **Comment transformer ses émotions en intelligence**, Laffont, Paris.
- Gopalsamy, N., (1998). **Corporate Governance: The New Paradigm**, Wheeler, Publishing, New Delhi.
- Katz, R. L. (1955). **Skills of an effective administrator.** Harvard Business

- Koch, Richard(1999), **the secret of achieving more with less**, Doubleday.
- Kotter, John(1995), **Leading change**, Harvard.
- Larson, J. Rudwall, P. (2010), **Crisis management: Media's perception of crises in organizations**, (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology,(Online) , Available at
- m.marchesnay(1988), **la strategic**, ed .opu. alger.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012), **Determination of the employment status of graduates of recreation department**, The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
- Page ,Christopher (2002),**A COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT IN MARINE CORPS TRAINING AND EDUCATION PROGRAMS** ,naval school.
- Pfiffner, John M. and Presthus(1967), **Robert Public Administration, New York**, The Roland Press Company.
- Robert J. Allio .(1999), **Leadership (myths and realities)**.
- TANG, NGANG, **Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities**, School of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia,Minden,Malaysia

رابعاً: مصادر شبكة الحاسوب العالمية (Internet)

- (الأكاديمية، 2016-8-16: <http://mpa.edu.ps/page/academic>)

info/%D8%B9%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%A

(F%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9

- الأكاديمية، برامج الأكاديمية، 2016-8-14:

<http://mpa.edu.ps/page/programs/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B5%D8%B5%D8%A7%D8%AA>

- الجامعة الإسلامية، برامج الدراسات العليا 5-5-2017:

<http://research.iugaza.edu.ps>

- (حسن، عمار، 5-12-2016:

[https://www.alarabiya.net/ar/politics/2016/05/04/%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9\(%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%82%D9%81.html](https://www.alarabiya.net/ar/politics/2016/05/04/%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9(%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%82%D9%81.html)

- قوصيني، محمد، قيادة التغيير خطة عمل من ثمان خطوات، معهد الادارة والقيادة،

بريطانيا، 5-11-2016: <http://www.hrdiscussion.com/hr6233.html>

- Jan, Cattrysse, (2008). « Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors», Roularta Media Group, [on line], Available at www.papers.ssrn.com, (20/10/2008)

- وزارة التربية والتعليم، لمحة عن التعليم العالي، 14-4-2016:

<http://www.mohe.pna.ps/mohe/aglance>

الملاحق

ملحق (رقم 1): الاستبانة قبل التحكيم



جامعة الأقصى - غزة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة



حفظه الله،،،

الدكتور/.....

السلام عليكم ورحمته وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة من أكاديمية الادارة والسياسة في غزة بعنوان:

" واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها "

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "دراسة حالة"

وقد أعد الباحث استبانة لهذا الغرض تضمنت قياس واقع توافر المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة وشملت أربع مهارات هي (المهارات المفاهيمية - المهارات الإنسانية - المهارات الفنية والإدارية -المهارات التنافسية).

ولكونكم من أصحاب الاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يشرفني تكرمكم بتحكيم الاستبانة، وإبداء آرائكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمحاورها.

شاكراً لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحث: همام رزق الشيخ خليل

المشرف: د. إياد الدجني

1. أسئلة الدراسة:

- ما واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة حول تطوير المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا يُعزى (الجنس - مستوى التحصيل الدراسي - ممارسة العمل).
- ما سبل تطوير برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا لتنمية المهارات القيادية لخريجها؟

أولاً: البيانات الأولية

- الجنس: ذكر أنثى
- مستوى التحصيل العلمي: ممتاز جيد جداً جيد.
- ممارسة العمل: يعمل لا يعمل.

ثانياً: محاور الاستبانة

الانتماء للفقرة		درجة الوضوح		الفقرة
غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
<p>المحور الأول: المهارات الفنية وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته علي أداء المهمات ببراعة وتميز ، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد.</p>				
أولاً/ مهارات إدارة الوقت والاجتماع:				
				1. أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت.
				2. مكنتني من استثمار الوقت بالشكل الأمثل.
				3. أسهم في تحسين قدراتي في إدارة اجتماعات ناجحة ومثمرة.
				4. أكسبني مهارة إعداد الخطط اليومية وأجندات العمل.

ثانياً/ مهارة تحليل المشكلة وحلها:				
				1. طور برنامج القيادة والادارة قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.
				2. علمني اكتشاف المشاكل والتنبؤ بها.
				3. مكنتني من تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.
				4. اكسبني مهارة استخدام نماذج مختلفة في حل المشكلات.
ثالثاً/ مهارة التخطيط الاستراتيجي:				
				1. أكسبني برنامج القيادة والادارة كيف أطور الخطط وأجعلها مقبولة لدى العاملين.
				2. رسخ لدى أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائي.
				3. مكنتني من امتلاك مهارة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.
				4. علمني مهارة صياغة الأهداف بدقة.
				5. زاد من قدراتي في تحويل الاستراتيجيات الي خطط تشغيلية.
				6. زاد من أدراكي بأهمية المعايير ودورها في تحديد الاداء الأمثل.
رابعاً/ مهارة الرقابة:				
				1. منحني برنامج القيادة والادارة القدرة علي الحفاظ علي موارد المنظمة والمؤسسة.
				2. أرشدني إلى مراقبة العمل بالوسائل العلمية الحديثة
				3. طور من مهاراتي في الرقابة علي العمل والحد من الانحرافات قدر الامكان.
				4. زودني بالمعايير اللازمة للتأكد من جودة العمل.
خامساً/ مهارة إعداد التقارير:				
				1. أكسبني برنامج القيادة والادارة القدرة علي كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي.
				2. مكنتني من استخدام نماذج متنوعة من التقارير.
				3. ساعدني علي تقديم تقارير نوعية ونموذجية للمؤسسة التي أعمل بها

				4. علمني كيفية الربط بين التقارير والخطة السنوية..
				5. أكسبني مهارة القراءة النقدية للتقارير السنوية.
سادساً/ تقدير الموقف واتخاذ القرار:				
				1. طور برنامج القيادة والادارة قدرتي علي اتخاذ القرارات الصائبة.
				2. ساهم في تطوير قدرتي علي تقدير المواقف وتحليلها.
				3. أهلني علي متابعة تنفيذ القرارات.
				4. علمني كيفية تقييم القرارات.
سابعاً/ مهارة إدارة الأزمات:				
				1. ساعدني برنامج القيادة والادارة علي التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.
				2. علمني كيفية اتخاذ القرارات في الأوقات شديدة الخطورة وذات الاحداث المتسارعة.
				3. ساهم في تطوير قدرتي وخبرتي في استغلال الازمات والعمل علي التغيير.
				4. طور إمكانياتي في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
ثامناً / مهارة قيادة التغيير:				
				1. علمني برنامج القيادة والادارة مهارة التخطيط المسبق للتغيير.
				2. طور إمكانياتي في تحديد التغيير المنوى تنفيذه.
				3. ساعدني في تحديد الهدف من التغيير.
				4. مكنتني من اتباع الخطوات المنطقية للتغيير.
				5. مكنتني من التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير.
<p>المحور الثاني المهارات الانسانية وهي المهارات التي تشير الى قدرة القائد علي التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الافراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وأرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وان يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم.</p>				
أولاً/ مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين				

				اكسبني برنامج القيادة والادارة القدرة علي التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.	1.
				ساعدني في كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.	2.
				أسهم في كيفية التوفيق بين الحزم واللين أثناء التعامل مع المرؤوسين.	3.
				علمني طرق معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.	4.
				اكسبني القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والتعاون معهم.	5.
ثانياً مهارة الاتصال والتواصل:					
				علمني برنامج القيادة والادارة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل الافكار والتوجيهات.	1.
				ساعدني على سهولة تدفق المعلومات والبيانات للمرؤوسين.	2.
				اكسبني القدرة علي المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب.	3.
				علمني طرق التأثير في الاخرين من خلال استخدام مبادئ التواصل الفعال.	4.
ثالثاً مهارة العمل ضمن فريق:					
				ساهم برنامج القيادة والادارة مقدرتي علي تكوين فرق العمل.	1.
				مكنني من معرفة آليات وتحديد مهام ومسئوليات كل عضو في فريق العمل.	2.
				أكسبني القدرة على التعامل المرن مع اعضاء الفريق.	3.
				مكنني من الاستثمار الأمثل لإمكانات كل عضو في فريق العمل.	4.
رابعاً مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي:					
				علمني برنامج القيادة والإدارة فهم الأشخاص وانفعالاتهم وأفكارهم.	1.
				اكسبني مهارة القدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين.	2.
				ساهم في تعليمي اساليب للتعامل الإيجابي المحفز مع المرؤوسين.	3.
				منحني القدرة علي إدارة المعرفة الانفعالية لدى الآخرين مثل: (الانفعالات – الحماس والمثابرة وحفز النفس).	4.

				5. علمني برنامج القيادة والإدارة الذكاء الوجداني وكيفية استثماره في تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.
<p>المحور الثالث: المهارات المفاهيمية وهي قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر الي المنظمة ككل وحل جميع المشكلات لصالح كل الاطراف المعنية.</p>				
<p>أولاً/ مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد:</p>				
				1. أكسبني برنامج القيادة والإدارة معرفة بأنواع التفكير وطرق استخدامها.
				2. مكنتني من تنظيم التفكير والتعبير عنه بتسلسل ووضوح.
				3. أسهم في تحسين قدراتي في عمليات التأمل والاستنتاج.
				4. منحتني القدرة على الاستقلالية في التفكير.
				5. أكسبني القدرة على التفكير بطرق إبداعية.
				6. علمني كيفية رفض أو قبول بعض الافكار وقبولها مع توفر درجة من الثقة لما نقبله أو نرفضه.
<p>ثانياً/ مهارة الإضافة وتوليد الأفكار:</p>				
				1. علمني كيفية ابتكار أفكار جديدة وممارستها.
				2. اكسبني مهارة استقبال أفكار جديدة وحث المرؤوسين علي الابتكار وتوليد الافكار.
				3. منحتني القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين وتوليدها لدى المرؤوسين.
<p>المحور الرابع/ المهارات التنافسية وهي كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات المناظرة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، بالاستثمار الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها.</p>				
<p>أولاً/ مهارة الكفاءة والفاعلية</p>				
				1. علمني برنامج القيادة والإدارة مهارة الجمع بين الكفاءة والفعالية والفرق بينهم.
				2. أكسبني القدرة على تحقيق الاهداف بأقل وقت وجهد وأفضل أداء.

				3. زاد من إدراكي بأهمية الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة للحفاظ علي ميزات التنافسية.
				4. زودني بمعايير ومؤشرات تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة.
ثانياً/ مهارة الحوكمة (الحاكمية):				
				1. علمني برنامج القيادة والإدارة مفهوم الحوكمة في العمل المؤسسي ومعايير الحكم الرشيد.
				2. مكنتني البرنامج من آليات تحقيق الشفافية في المعاملات.
				3. أكسبني طرق المساءلة وتقييم الأداء.
				4. عزز لدي المسؤولية الاجتماعية والمشاركة الايجابية في التغيير.
ثالثاً/ مهارة الدعم والمناصرة:				
				1. أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة كسب آراء وتغيير توجهات الناس لصالح المؤسسة.
				2. منحتني القدرة علي كسب تأييد جماعات الدعم والمناصرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
				3. اتاح لي برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية عمل مؤسسات الدعم والمناصرة.
				4. أكسبني طرق الحشد والتأييد للآراء وتشكيل جماعات الدعم والمناصرة.
				5. عرفني أشكال التعبير عن الرأي وآليات تنظيم فعاليات الدعم والمناصرة.
رابعاً/ مهارة التفرد والتميز:				
				1. اتاح لي برنامج القيادة والإدارة المعرفة بمفهوم التفرد والتميز.
				2. ساعدني علي تطوير المهارات التي تساعد علي امتلاك ميزة تنافسية عن زملائي.
				3. اتاح لي البرنامج الاطلاع علي تجارب ناجحة ومميزة.
				4. مكنتني من صياغة قصص النجاح الخاصة بي وبالمؤسسة وعرضها
خامساً/ مهارة التدويل				

				1. علمني برنامج القيادة والادارة مهارة التدويل في عمل المؤسسة.	
				2. أكسبني المعرفة التامة حول آليات العمل المطلوبة لتدويل المؤسسة.	
				3. منحنى مهارات تؤهني للعمل دولياً.	

ملحق (رقم 2): أسماء محكمين الإستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1.	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة
3.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
4.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
5.	د. أحمد كلوب	أكاديمية الإدارة والسياسة
6.	د. عليان الخولي	الجامعة الإسلامية
7.	د. صلاح الناقة	الجامعة الإسلامية
8.	د. محمد تايه	الجامعة الإسلامية
9.	د. محمد الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
10.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية

ملحق (رقم 3): الاستبانة بعد التعديل



جامعة الأقصى - غزة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة



بسم الله الرحمن الرحيم

السادة والسيدات الأفاضل/

خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

" واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي
وسبل تطويرها "

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "دراسة حالة"

وتهدف الدراسة الي التعرف علي واقع المهارات القيادية لدي خريجي برنامج القيادة والإدارة في
أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها؟ وذلك لغايات البحث العلمي
لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على كافة أسئلة الإستبانة بما يتوفر لديكم، إذ أن اهتمامكم بالإجابة بدقة
وموضوعية عامل مهم في نجاح الدراسة.

شاكرًا لكم تجاوبكم وتعاونكم.

الباحث
همام رزق
الشيخ خليل

أولاً: البيانات الأولية

- الجنس: ذكر أنثى
- مستوى التحصيل العلمي في الماجستير: ممتاز جيد جدا جيد.
- ممارسة العمل: يعمل لا يعمل.

ثانياً: محاور الاستبانة

الفقرة/ الدرجة										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
المحور الأول: المهارات الفنية وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته علي أداء المهمات ببراعة وتميز ، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلاً عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد.										
أولاً/ مهارات إدارة الوقت والاجتماع:										
										5. أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة في كيفية إدارة وقت الأنشطة والأعمال.
										6. مكنتني من استثمار الوقت بالشكل الأمثل.
										7. أسهم في تحسين قدراتي لإدارة اجتماعات ناجحة ومثمرة.
										8. أكسبني مهارة إعداد الخطط اليومية وأجندات العمل.
ثانياً/ مهارة تحليل المشكلة وحلها:										
										1. طور برنامج القيادة والإدارة قدرتي على تطوير الحلول والبدائل للمشكلات.
										2. علمني التنبؤ بالمشاكل واكتشافها.
										3. مكنتني من تحليل المعلومات المتعلقة بموقف معين.
										4. أكسبني مهارة استخدام نماذج مختلفة في حل المشكلات.
ثالثاً/ مهارة التخطيط الاستراتيجي:										
										7. أكسبني برنامج القيادة والإدارة كيف أطور الخطط.
										8. رسخ لدى أهمية التخطيط ودوره في تطوير أدائي.
										9. مكنتني من امتلاك مهارة استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي.
										10. علمني مهارة صياغة الأهداف بدقة.

										1.1	زاد من قدراتي في تحويل الاستراتيجيات الي خطط تشغيلية.
										1.2	زاد من أدراكي بأهمية المعايير ودورها في تحديد الاداء الأمثل.
رابعاً مهارة الرقابة:											
										5.	منحني برنامج القيادة والادارة القدرة علي الحفاظ علي موارد المنظمة والمؤسسة.
										6.	أرشدني إلى مراقبة العمل بالوسائل العلمية الحديثة
										7.	طور من مهاراتي في الرقابة علي العمل والحد من الانحرافات قدر الامكان.
										8.	زودني بالمعايير اللازمة للتأكد من جودة العمل.
خامساً مهارة إعداد التقارير:											
										1.	أكسبني برنامج القيادة والادارة القدرة علي كتابة وصياغة التقارير بشكل علمي.
										2.	مكنني من استخدام نماذج متنوعة من التقارير.
										3.	ساعدني علي تقديم تقارير نوعية ونموذجية للمؤسسة التي أعمل بها
										4.	علمني كيفية الربط بين التقارير والخطة السنوية..
										5.	أكسبني مهارة القراءة النقدية للتقارير السنوية.
سادساً تقدير الموقف واتخاذ القرار:											
										5.	طور برنامج القيادة والادارة قدرتي علي اتخاذ القرارات الصائبة.
										6.	ساهم في تطوير قدرتي علي تقدير المواقف وتحليلها.
										7.	أهلني علي متابعة تنفيذ القرارات.
										8.	علمني كيفية تقييم القرارات.
سابعاً مهارة إدارة الأزمات:											
										1.	ساعدني برنامج القيادة والادارة علي التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.

										2. علمني كيفية اتخاذ القرارات في أوقات الطوارئ.
										3. ساهم في تطوير قدرتي في استغلال الازمات والعمل علي التغيير.
										4. طور إمكاناتي في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
ثامناً / مهارة قيادة التغيير:										
										6. علمني برنامج القيادة والادارة مهارة التخطيط المسبق للتغيير.
										7. طور إمكاناتي في تحديد التغيير المنوى تنفيذه.
										8. ساعدني في تحديد الهدف من التغيير .
										9. مكنتني من اتباع الخطوات المنطقية للتغيير.
										10. مكنتني من التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير.
<p>المحور الثاني المهارات الانسانية وهي المهارات التي تشير الى قدرة القائد علي التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الافراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وان يكون هناك فهم متبادل بينه وبينهم.</p>										
أولاً مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين										
										6. اكسبني برنامج القيادة والادارة القدرة علي التفاعل مع أفكار الآخرين ومشاعرهم.
										7. ساعدني في كيفية كسب دعم الرؤساء وثقتهم.
										8. أسهم في كيفية التوفيق بين (الحزم واللين) أثناء التعامل مع المرؤوسين.
										9. علمني طرق معرفة احتياجات المرؤوسين المادية والمعنوية.
										10. اكسبني القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.
ثانياً مهارة الاتصال والتواصل:										
										5. علمني برنامج القيادة والادارة استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل الافكار والتوجيهات.
										6. ساعدني على سهولة تدفق المعلومات والبيانات للمرؤوسين.
										7. اكسبني القدرة علي المبادرة بالاتصال والتواصل بالوقت المناسب.

											8. علمني طرق التأثير في الاخرين من خلال استخدام مبادئ التواصل الفعال.
ثالثاً/ مهارة العمل ضمن فريق:											
											5. ساهم برنامج القيادة والادارة مقدرتي علي تكوين فرق العمل.
											6. مكنتني من تحديد مهام ومسئوليات كل عضو في فريق العمل.
											7. أكسبني القدرة على التعامل المرن مع اعضاء الفريق.
											8. مكنتني من الاستثمار الأمثل لإمكانات كل عضو في فريق العمل.
رابعاً/ مهارة الذكاء الوجداني والاجتماعي:											
											6. علمني برنامج القيادة والإدارة فهم الأشخاص وانفعالاتهم وأفكارهم.
											7. اكسبني مهارة القدرة على إدارة العلاقات مع الآخرين.
											8. ساهم في تعليمي اساليب للتعامل الإيجابي المحفز مع المرؤوسين.
											9. منحنى القدرة علي إدارة المعرفة الانفعالية لدى الآخرين مثل: (الانفعالات – والحماس والمثابرة وحفز النفس).
											10. علمني كيفية استثمار الذكاء الوجداني في تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.
<p>المحور الثالث: المهارات المفاهيمية وهي قدرة الفرد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والنظر الي المؤسسة ككل وحل جميع المشكلات لصالح كل الاطراف المعنية.</p>											
أولاً/ مهارة التنوع في التفكير والتفكير الناقد:											
											7. أكسبني برنامج القيادة والإدارة المعرفة بأنواع التفكير (العلمي – المنطقي – الابداعي – الناقد – إلخ..).
											8. مكنتني من تنظيم التفكير والتعبير عنه بتسلسل ووضوح.
											9. أسهم في تحسين قدراتي في عمليات التأمل والاستنتاج.
											10. منحنى القدرة على الاستقلالية في التفكير.
											11. أكسبني القدرة على التفكير بطرق إبداعية.
											12. علمني الحكم علي بعض الأفكار أو رفضها.

ثانياً/ مهارة الإضافة وتوليد الأفكار:									
									4. علمني برنامج القيادة والإدارة كيفية ابتكار أفكار جديدة وممارستها.
									5. اكسبني مهارة استقبال أفكار جديدة وحث المرؤوسين علي الابتكار وتوليد الافكار.
									6. منحنى القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين وتوليدها لدى المرؤوسين.
									7. اكسبني مهارة توليد أفكار جديدة باستخدام آليات متعددة مثل (العصف الذهني – أسلوب ديلفي).
									8. مكنتني من مهارة تطوير الأفكار الابداعية لدى المرؤوسين.
<p>المحور الرابع/ المهارات التنافسية وهي كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم قيادة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية، والتفوق على المؤسسات المناظرة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، بالاستثمار الأمثل للموارد الموضوعه تحت تصرفها.</p>									
أولاً/ مهارة الكفاءة والفاعلية									
									5. علمني برنامج القيادة والادارة مهارة الجمع بين الكفاءة والفعالية والفرق بينهم.
									6. أكسبني القدرة على تحقيق الاهداف بأقل وقت وجهد وأفضل أداء.
									7. زاد من إدراكي بأهمية الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة للحفاظ علي ميزاتها التنافسية.
									8. زودني بمعايير ومؤشرات تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة.
ثانياً/ مهارة الحوكمة (الحاكمية):									
									5. علمني برنامج القيادة والادارة كيفية التعامل مع معايير الجودة في العمل المؤسسي.
									6. مكنتني من آليات تحقيق الشفافية في المعاملات.
									7. أكسبني طرق المساءلة وتقييم الأداء.
									8. عزز لدي المسؤولية الاجتماعية والمشاركة الايجابية في التغيير.
ثالثاً/ مهارة الدعم والمناصرة:									
									6. أكسبني برنامج القيادة والإدارة مهارة كسب آراء وتغيير توجهات الناس لصالح المؤسسة.
									7. منحنى القدرة علي كسب تأييد جماعات الدعم والمناصرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
									8. زودني بالمعرفة في كيفية عمل مؤسسات الدعم والمناصرة.

										9. أكسبني طرق الحشد والتأييد للآراء وتشكيل جماعات الدعم والمناصرة.
										10. عرفني أشكال التعبير عن الرأي وآليات تنظيم فعاليات الدعم والمناصرة.
رابعاً مهارة التفرد والتميز:										
										5. أكسبني برنامج القيادة والادارة مهارة تطبيق معايير التفرد والتميز.
										6. ساعدني على تطوير المهارات التي تساعد على امتلاكي ميزة تنافسية عن زملائي.
										7. مكنني من محاكاة التجارب الناجحة والمميزة.
										8. مكنني من صياغة وعرض قصص النجاح الخاصة بي وبالمؤسسة.
خامساً مهارة التدويل										
										4. علمني برنامج القيادة والادارة مهارة التدويل في عمل المؤسسة.
										5. أكسبني المعرفة التامة حول آليات العمل المطلوبة لتدويل المؤسسة.
										6. منحنى مهارات تؤهلني للعمل دولياً في مجال التخصص.
										7. زودني بمهارة التشبيك وطرق بناء الشراكات.

ملحق (4)

بطاقة تحليل محتوى مفردات المسابقات في ضوء المهارات القيادية

م	المهارات القيادية	متوفرة في المسابقات	جوانب التكرار	جوانب النقص