

2018

The effectiveness of leadership and its impact on the process of continuous (development; Case study)

Abd Almute Asaf

The world Islamic sciences and Education University, Jordan, Asaf1235@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Law Commons](#)

Recommended Citation

Asaf, Abd Almute (2018) "The effectiveness of leadership and its impact on the process of continuous (development; Case study)," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 19 : Iss. 1 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol19/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

The effectiveness of leadership and its impact on the process of continuous (development; Case study)

Cover Page Footnote

دكتور في تطوير اداري

فعالية القيادة الإدارية وأثرها على فعالية عملية التطوير المستمر (دراسة حالة)

The effectiveness of leadership and its impact on the process of continuous (development; Case study)

د. عبد المعطي محمد عساف*

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى فعالية القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة، ممثلة في شخصية القيادة، وعملية اختيار القيادات، والممارسات الاستراتيجية، وعملية المتابعة المستمرة، وتحديد مستوى فعالية التطوير المستمر بأبعاده ممثلة في النظام القيمي، والنظام المعرفي، والنظام الفني(المهاري). ثم تحديد مستوى تأثير منظومة القيادة على منظومة التطوير المستمر. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج؛ فبينت ان مستوى فعالية القيادات الإدارية هو مستوى مقبولا ودرجته حوالي 62%، وان مستوى فعالية التطوير المستمر قد بلغت درجته حوالي (58%)، كما بينت ان درجة تأثير فعالية القيادة على عملية التطوير المستمر كان عاليا. واوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية شاملة لإعادة تطوير منظومة القيادة بكل ابعادها، مع الاخذ بالاعتبار انعكاسات ذلك على عملية التطوير المستمر، وذلك حتى يتحقق للمنظمة فعاليتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الفعالية، التطوير المستمر

* دكتور في تطوير اداري

Abstract

This study aimed at identifying the effectiveness level for the administrative leadership, at the Academia of post graduate studies, and identifying the effectiveness level of the process of continuous development. It aimed also at identifying the impact of the administrative leadership, on one hand, and its main components, on the other hand, on the effectiveness of the process of continuous development. The study concluded that the degree of effectiveness of administrative leadership was about 62%, and the degree of effectiveness of the process of continuous development was 58%, and there was a high impact of the leadership and its components on the development process. The study's recommendation for the top authority was to design a whole strategy for restructuring the whole system of administrative leadership and the development processes, that is necessary to achieve the organizational effectiveness.

Keywords: Leadership, Effectiveness, Continuous Development

مقدمة:

تعتبر منظومة القيادة لأي منظمة من اهم المتغيرات التي تحكم وجود المنظمة وتحكم حركتها، وهي الأساس الذي يوفر للمنظمة اهم شروط توحدها وتوازنها، وان التحدي الحقيقي الذي تواجهه جميع المنظمات هو القدرة على ان توفر قيادة ادارية تتميز بالتكامل والفعالية.

تمثل عملية التطوير والتحسين اهم المتطلبات التي تضمن للمنظمة ان تظل قادرة على متابعة ما يحدث من تطورات في البيئة الخارجية، وما يحدث من تفاعلات في البيئة الداخلية، وان تكون قادرة على الاستجابة لكل ذلك بصورة مدروسة وذلك كأساس يضمن لها شروط البقاء والارتقاء. وقد أصبح هذا المطلب يتزايد الحاحا يوما وراء يوم مع تعاضم حدة المنافسة على مستوى السوقين العالمي والمحلي.

ان من اهم الواجبات والممارسات القيادية في أي منظمة هو ان تقوم القيادة بوضع استراتيجية واقعية وشاملة للتطوير، لتشمل كل ما يتعلق بالمنظمة، وبخاصة ما يتصل منها بمقومات التطوير المستمر، ويمثل ذلك اهم مقومات نجاح القيادة، وان اهماله يمثل مأزقا للمنظمة على المدى المتوسط او الطويل.

ان هذه الدراسة تعمل على بحث الفعالية القيادية في المنظمة، والتعرف على مستواها، وكذلك التعرف على حالة التطوير فيها، ومعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في هذا الامر.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمة، كغيرها من المنظمات تحديا قائما ومستمر فيما يتعلق بقدراتها على التطور المستمر، وقد اثير اكثر من سؤال حول ما هي المفاتيح الحقيقية التي تضمن للمنظمة مواجهة هذا التحدي، وان تكون قادرة على الارتقاء والتطور المستمر، وقد كان من اهم هذه الأسئلة السؤال الذي تتمحور مشكلة الدراسة حوله وهو: ما هو أثر الفعالية القيادية في عملية التطوير المستمر للمنظمة المبحوثة؟

أسئلة الدراسة:

إضافة الى السؤال الرئيس السابق يوجد عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1 - ما هي حقيقة واقع منظومة القيادة الإدارية العليا بكل ابعادها؟ وما مستوى فعاليتها؟
- 2 - ما هي حقيقة واقع عمليات التطوير المستمر بكل ابعادها؟ وما مستوى فعاليتها؟
- 3 - ما هو اثر كل متغير فرعي في منظومة القيادة على عملية التطوير المستمر؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد اثر منظومة القيادة الإدارية على عملية التطوير المستمر في المنظمة بالإضافة الى الأهداف الفرعية التي تتمحور حول الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة.

أهمية الدراسة:

تتمتع هذه الدراسة بقيمة علمية وعملية لأنها ستعمل على تقديم نموذج متكامل لبحث وقياس عملية التطوير المستمر لأي منظمة، وتطبيقه على المنظمة المبحوثة، وما هو دور القيادة الإدارية فيه، مما يساعد الباحثين والخبراء والاستشاريين العاملين في مجال التطوير وهم يقومون بتصميم منهجياتهم للتطوير التنظيمي. كما انها تمكن رجل القرار في المنظمة من وضع استراتيجيته لتطوير المنظمة.

نموذج الدراسة:

- (1) المتغير المستقل: فعالية القيادة الادارية، وتشمل اربعة متغيرات فرعية هي: (الشخصية القيادية، الاختيار الموضوعي للقيادات، الممارسة الاستراتيجية، المتابعة المستمرة).
- (2) المتغير التابع: عملية التطوير المستمر، ويشمل المتغيرات الفرعية التالية: (تطوير النظام القيمي (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لفعالية القيادة الإدارية بابعادها (الشخصية القيادية، الاختيار الموضوعي للقيادات، الممارسة الاستراتيجية، المتابعة المستمرة). على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها (تطوير النظام القيمي (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري). في المنظمة المبحوثة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى (1-H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للشخصية القيادية على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها (تطوير النظام القيمي (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري).
- الفرضية الثانية (3-H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$)

للاختيار الموضوعي للقيادات على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها (تطوير النظام القيمي) (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري).
(في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثالثة (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للممارسات الاستراتيجية على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها تطوير النظام القيمي (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري).
في المنظمة المبحوثة..

الفرضية الرابعة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعملية المتابعة المستمرة على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها (تطوير النظام القيمي) (التربوي)، تطوير النظام المعرفي (العلمي)، وتطوير النظام الفني (المهاري).
في المنظمة المبحوثة.

منهجية الدراسة وادواتها:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتتمثل مصادر معلوماتها في المراجع الأكاديمية، وفي المعلومات التي يتم استخلاصها من المقابلات والاستبيانات التي تم تصميمها لهذا الغرض. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأكاديميين في أكاديمية الدراسات العليا-ليبيا، ويبلغ عددهم حوالي (64) شخصا، وقد كانت الدراسة مسحية شاملة لكل افراد المجتمع. تم اجراء عديد من المقابلات كما تم توزيع الاستبيان، على جميع المعنيين، واستلم ما مجموعه 62 استمارة.

المبحث الثاني: الإطار النظري والتطبيقي

أولا: عملية القيادة ومستوى الفعالية.

تعتبر القيادة لأي جماعة أو منظمة بمثابة الرأس للجسد، وأن البحث في أهمية القيادة هو بحث في بديهيات أصبح الفكر الإداري في غنى عنها، وكفي القول ان المتتبع لحركة تاريخ المجتمعات أو المنظمات سيكتشف أنه ما من مجتمع أو منظمة أمكن أن تحقق انطلاقه قوية في اتجاه الغايات والأهداف التي تسعى إليها، إلا كان وراء ذلك قيادة عظيمة. وكذلك ما من مجتمع أو منظمة أصابها الضعف أو التخلف إلا وكان وراء ذلك قيادة سيئة، وكما يقول "ج. جوردان" إنه لم تستطع أي شركة على حد علمه الوصول إلى درجة عالية من الجودة دون قيادة إدارية فعالة ". (جورج، & ويمر زكيرتش، 1998، 167-168)، كما يقول هذان الباحثان أنه يمكن لأي منظمة أن تطبق تحسينات متناثره عبر اجتهادات خبير من خبراء الجودة ويمكنها الحصول على شهادة الأيزو لتوثيق عملياتها، ويمكنها ويمكنها...ولكن دون توافر قيادات إدارية فعالة ومتماسكة لن تصبح المنظمة أحد قادة الجودة أبداً. وستكفل جهودها التحسينية في آخر الأمر

ببدعة إدارية جديدة ومخادعة يقدمها خبير جديد في الجودة . (جورج، & وپمرزكيرتش، 167، 1998-168))
(Aarabi , Subramaniam, & Akeel,2013)

أدى هذا التطور في دور القيادة ومكانتها إلى التساؤل عن أهم المقومات التي لا بدّ من توافرها حتى تتمكن نظم الإدارة من الارتقاء والتمكّن من لعب هذا الدور وتبوء هذه المكانة، وقد كانت الإجابة الرئيسة تؤكد على استعداد المنظمة والإدارة إلى التغيير بما يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو نموذج التفوق، هذا التغيير الذي يتميز بالطبيعة الاستراتيجية الذي يشمل جميع مقومات المنظمة بلا استثناء. ((Adebayo, 2010,234), (Kamblé & Adsul, 2008) وتنمية ما يسمى بالاختيار المشترك بين السلطة العليا في المنظمة، والإدارة، والعاملين، ضمن ما يمكن تسميته استراتيجية توحيد الأهداف بين الأطراف الثلاثة. (Ash&Kay,2012,67)، وكذلك تنمية ما يسمى الالتزام المشترك (Colquit, 2009,78). وكما يقول (كوزنيس، وبوزنر) بأن عملية القيادة هي اولاً حالة نفسية واعية يجب ان تنمو في رأس وقلب كل مسؤول في المنظمة وإلا فإنها ستموت. (عساف، 2014، الفصل الرابع)، (Akfo, 2015))
إن فعالية القيادة تفترض توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التالية:

1 - الشخصية القيادية، وتشمل عدد من المؤشرات الرئيسة المتمثلة في الأتي: (Dhar,2014). (Cuirrin French ,Rayner ,Ress &Rumble,2008,154).

- التمسك بقيمة العدالة وهي تدير جميع علاقاتها داخل المنظمة أو خارجها.
- التميز بالمعرفة الشاملة، فعملية القيادة واتخاذ القرارات تحتاج إلى الأشخاص الذين يدركون أن هنالك متغيرات عديدة تحكم أي قرار من القرارات، وبخاصة الاستراتيجية منها، وأنه لا بدّ لمتخذ القرار من المعرفة الشاملة التي تمكنه فهم جميع المتغيرات وتأثيراتها، وتكوين صورة كلية شاملة حولها، وبدون ذلك لن تكون القرارات المتخذة رشيدة.
- التميز بقدر كافٍ من الحكمة التي تُمكن القيادة من توظيف المعارف والمعلومات التي تتاح إليها في صورة توصلها إلى القرار الفعال، ومن أوتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً.
- القدرة على بناء الموثوقية أو الثقة في علاقاته المختلفة وبنجاح مع المرؤوسين والعملاء المتعاملين مع منظمته.
- القدرة على التأثير في المرؤوسين والحصول على قبولهم قبول رضى وليس قبول إذعان.
- القدرة على مقاومة الضغوط الداخلية أو الخارجية التي تهدف إلى تحريف قرارات القيادة عن موضوعيتها وعدالتها.
- القدرة على تحمل المسؤولية، وبدون ذلك تفقد القيادة جوهرها.
- التمسك بالقيم الأخلاقية وممنظومة القيم المتعارف عليها في المنظمة بحيث يعكس سلوك القيادة هذه القيم سواء كان سلوكاً شخصياً أو سلوكاً أثناء العمل.

- القدرة على بناء الهالة ذات الطبيعة الكاريزمية التي تقنع المرؤوسين والمتعاملين بشخصية القائد وقدراته.
 - القدرة على بناء القدوة. فالقيادة الفعالة هي القيادة التي تشكل قدوة للمرؤوسين.
- لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مؤشر من المؤشرات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية المتغير (الشخصية القيادية):

جدول رقم (1) فعالية مقومات الشخصية القيادية

الدرجة القياسية (10-0)	المؤشرات	الرقم
8.2	التمسك بقيمة العدالة	
6.8	التميز بالمعرفة الشاملة	
6.5	التميز بالحكمة	
7.2	القدرة على بناء الثقة	
6.4	درجة التأثير في المرؤوسين	
7.2	القدرة على تحمل المسؤولية	
9.1	التمسك بالقيم الأخلاقية	
7.1	القدرة على بناء الهالة (الشخصية الكاريزمية)	
6.5	القدرة على بناء القدوة	
7.9	القدرة على مقاومة الضغوط التي تحرف القرارات	
	7.2	المعدل

2 - الاختيار الموضوعي للقيادات الإدارية:

ليس ثمة شك ان عملية اختار القادة تعتبر من اهم المتغيرات التي ينبغي تخطيطها بصور علمية تضمن شموليتها، ودقة المعايير التي يتم العمل بها. كما ينبغي تبني الإجراءات التنفيذية التي تحفظ لعملية الاختيار موضوعيتها وشفافيتها. وحتى تتم هذه العملية بالصورة المأمولة فإنه لا بد لها ان تتضمن مجموعة من المؤشرات المعيارية التالية، (Geurts.2008,238):

:(Stanley,Goeth,1997,189):

- موضوعية الاختيار، التي تؤكد على الحيادية وعدم تدخل أي اعتبارات شخصية، اثناء وضع معايير الاختيار، واثناء تطبيقها.

- وجود معايير واضحة للاختيار، بحيث لا يؤدي تطبيقها الى أي تلاعبات تهدد موضوعية الاختيار.
 - الشفافية في الاختيار، بما يسمح لكل شخص معني من التأكد ان عملية الاختيار قد تمت بصورة موضوعية تماما.
 - كفاءة سلطة الاختيار، أي انه ينبغي مراعاة ان يتمتع كل من يكلف باجراء عملية الاختيار، بالكفاءة الفنية والسلوكية
 - كفاءة أساليب الاختيار(مقابلات وغيرها)، فيتم تحديد الأساليب القادرة على كشف الجدرات القيادية التي تتطلبها شروط عملية الاختيار ومعاييرها.
 - اتاحة فرصة الترشح للجميع، فيتم الإعلان عن الفرص القيادية المتاحة اعلانا يسمح لكل من لديه الكفاءة ان يتقدم بطلبه. هذا مع مراعاة بعض الاستثناءات التي تتعلق باستقطاب بعض المواهب المميزة بدون المرور بهذه الإجراءات.
 - توافق معايير الاختيار مع منظومة المواصفات اللازمة، مما يؤدي الى تكامل المعيار المعتمد وسلامته المعيارية.
 - حق الطعن في عمليات اختيار القادة، مما يسمح لكل من المتقدمين، بالتأكد انه تم التعامل مع طلبه وطلب الاخرين بعدالة.
- لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري(0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مؤشر من المؤشرات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير.

جدول رقم (2) فعالية اختيار القيادات الإدارية

الدرجة القياسية (10-0)	المؤشرات	الرقم
7.3	موضوعية الاختيار	
7.6	وجود معايير واضحة للاختيار	
6.7	الشفافية في الاختيار	
6.6	كفاءة سلطة الاختيار	
6.9	كفاءة أساليب الاختيار(مقابلات وغيرها)	
7.7	اتاحة فرصة الترشح للجميع	
8.5	توافق معايير الاختيار مع منظومة المواصفات اللازمة	
3.2	حق الطعن في عمليات اختيار القادة	
6.8		المعدل

3- الممارسات الاستراتيجية :

تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية التي قام عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة بصورته الكلية، وقد أصبح ينظر إلى هذه العملية باعتبارها الخطوة الأولى والكبرى التي تحدد للمنظمة اختياراتها، ومنطلقاتها، وسير عملياتها بصورة موضوعية ومنهجية، الأمر الذي يفرض على القيادات العليا في المنظمات المختلفة أن تعمل على إيلاء هذه العملية كل الاهتمام وكل الجهد اللازمين مع الحرص على أن تكون جميع خطوات رسم الخطة الاستراتيجية قائمة على الدقة من ناحية وعلى الشمولية من ناحية أخرى. (Kehinde,2012).

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المكونات الأساسية التالية: (Moshal,2012,67)، (عساف،2015، الفصل الخامس)

- 1 - استيعاب رسالة المنظمة بوضوح كما هي محددة في مراسيم وقوانين إنشائها.
- 2 - تحديد التوجهات أو الاختيارات الاستراتيجية التي تحكم جميع عمليات المنظمة وهي تقوم بوظائفها المختلفة.
- 3 - تحديد الرؤية الاستراتيجية للأكاديمية بحسب مدة زمنية قابلة للحساب الموضوعي والواقعي، فالرؤية الاستراتيجية لا بد أن تكون محسوبة وواقعية (قابلة للتحقيق).
- 4 - تحديد الأهداف الاستراتيجية، وذلك عن طريق ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف مبرمجة وقادرة أن تعبر عن هذه الرؤية وأن تحققها بحسب حدودها الزمنية والموضوعية المقررة.
- 5 - تحديد الأهداف التنفيذية، وذلك عن طريق ترجمة كل هدف استراتيجي إلى عدد من الأهداف التنفيذية التي تضمن تحقيقه بحسب ما هو مبرمج له.
- 6 - تحديد المبادرات والإجراءات التنفيذية التي تضمن تحقيق الأهداف التنفيذية بحسب ما هو مبرمج لكل هدف منها.

تعتمد فعالية الممارسات الاستراتيجية على الالتزام بهذه المكونات، وقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (3) فعالية الممارسة الاستراتيجية

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (10-0)
	الالتزام برسالة المنظمة	7.9
	الالتزام بالاختيارات الاستراتيجية	3.7
	الالتزام بالرؤية الاستراتيجية	5.0
	الالتزام بالأهداف الاستراتيجية	4.9
	الالتزام بالأهداف التنفيذية	5.9
	الالتزام بالمبادرات والإجراءات التنفيذية	7.4
المعدل	5.8	

4- المتابعة المستمرة:

ليس ثمة شك أن العملية القيادية تبقى منقوصة بدون أن تكون هنالك عملية متابعة تضمن الحصول على تغذية عكسية عن جميع الممارسات الإدارية المختلفة، وصولاً إلى تعديل القرارات التي تؤدي إلى تعزيز الممارسات الإيجابية والصحية، وتعديل الممارسات التي تتعرض لبعض التحريفات أو تواجه بعض العقبات والصعوبات التنفيذية. وكذلك تطوير بعض الممارسات الجديدة التي تكشف عملية المتابعة عن أهميتها. (Parakash,2015).

تختلف تفصيلات نظام المتابعة بحسب الفلسفة التي تعتنقها القيادة، فالإدارات التقليدية التي تقوم على نظام الإدارة بالقوانين (MBL) تركز كثيراً على الرقابة القانونية التي تهدف إلى تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات ، بينما تركز الإدارات السلوكية على نظام الإدارة بالأهداف (MBO)، وتتميز بالمرونة العالية في تطبيق الإجراءات ويكون همها هو تحقيق الأهداف المطلوبة وتتسامح في أي أخطاء غير مقصودة ، أو ليس لها علاقة بالأخلاق الوظيفية العامة . (عساف،2015)

أما القيادات المتفوقة، فإنها تركز على نظام الإدارة بالقيم (MBV) التي تقوم على منظومة من القيم التي تضمن عند تطبيقها تحقيق التفوق للمنظمة، وفلسفة الإدارة بالقيم توفر ضمانات تحقيق الأهداف المرسومة بالالتزام وكفاءة عالية، كما أنها تطور نظام الرقابة لتكون رقابة ذاتية. (عساف،2014، الفصل الثالث، (Richard,2008)،

لقد تم تحديد مجموعة من المؤشرات التي توضح واقع هذا المتغير كما يلي: Robbins,& (Sing,2011) ، (159-Judge.2007,156).

- مدى وجود آلية موثقة المتابعة : حيث ينبغي تصميم آلية معتمدة ومضمونة النتائج الفعالة.
- مدى وجود معايير موضوعية المتابعة ، فكل آلية من آليات المتابعة الفعالة تحتاج الى اعتماد معايير محددة بدقة وموضوعية تضمن فعالية نتائجها وسلامتها.
- مدى استمرارية عملية المتابعة، فالاصل هو ان تكون المتابعة التي يجريها القادة مستمرة حتى تتأكد من حسن سير العمل باستمرار، والتخلل للتصحيح في الوقت المناسب.
- مدى ايجابية عملية المتابعة، فعملية المتابعة الفعالة هي العملية الإيجابية التي يهتما رصد الأخطاء قبل وقوعها لتلافيها، وكشف المبادرات والإبداعات والعمل على تبنيتها، ولا يكون همها هو رصد الأخطاء وإيقاع العقوبات.
- مدى وجود ادارة متخصصة للمتابعة، فعملية المتابعة عملية فنية وسلوكية متخصصة ومهمة وينبغي ان تتولاها جهة مؤهلة وكفؤة وتتوافق جداراتها مع شروط هذه العملية.
- فعالية أساليب المتابعة المستخدمة، التي تعتبر الأساس الذي تصممه جهات المتابعة لتتمكن من انجاز مهمتها بفعالية، وكلما كانت هذه الأساليب محددة باتقان كلما كانت النتائج متقنه، وكلما كانت المتابعة فعالة، والعكس بالعكس.
- مدى الإهتمام بكتابة تقارير منتظمة المتابعة ، فالتقارير المنظمة بدقة هي التي تعكس الصورة الدقيقة عن نتائج المتابعة، وينبغي العناية بتصميمها وكتابتها واخراجها بصورة تضمن فعالية النتائج.
- مدى التطوير المترتب على المتابعة، بحيث يتم تطوير كل معاييرها وادواتها واساليبها... الخ. بما يتوافق مع اتغيرات والتطويرات التي تحدث في داخل المنظمة. لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (4) فعالية عملية المتابعة

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (10-0)
	مدى وجود آلية موثقة للمتابعة	5.7
	مدى وجود معايير موضوعية للمتابعة	5.0
	مدى استمرارية عملية المتابعة	5.0
	مدى ايجابية عملية المتابعة	5.2
	مدى وجود ادارة متخصصة للمتابعة	5.0
	فعالية أساليب المتابعة المستخدمة	5.1
	مدى الإهتمام بكتابة تقارير منتظمة المتابعة	5.0
	مدى التطوير المترتب على المتابعة	4.0
المعدل		5.0

التقدير الشامل لفعالية القيادة:

يمكن التوصل الى النتيجة الكلية الشاملة لجميع مقومات ومكونات العمليات الإدارية من خلال تجميع النتائج الخاصة بكل عملية من العمليات الخمس التي تم تقديرها فيما سبق، ويوضح الجدول التالي رقم (5) ذلك.

جدول رقم (5) فعالية القيادة في المنظمة

المعدل	عملية الرقابة والمتابعة المستمرة	الممارسات الاستراتيجية	الاختيار الموضوعي للقيادات	الشخصية القيادية	مقومات الفعالية القيادية
6.2	5.0	5.8	6.8	7.2	الدرجة المستحقة

وبناء على المعطيات النهائية، فإنه يلاحظ أن التقدير النهائي لمستوى فعالية القيادات قد بلغ حوالي 62%، وهي نسبة مقبولة نسبياً، وتتوافق مع دراسات اجريت في عدد من المنظمات. (42) الا انه يمكننا القول بان الامر يحتاج الى مزيد من الاهتمام بهدف الارتقاء بالعمليات الإدارية الى مستويات أفضل حتى تستطيع الأكاديمية أن تحقق رسالتها بفعالية.

ثانياً: عماية التطوير المستمر:

تمثل عمليات التطوير والتحسين المستمر هاجساً وتحدياً حقيقياً أمام جميع المنظمات المعاصرة، وبخاصة التي تبحث عن مكانة لها على خارطة المنافسة المحلية والإقليمية أو العالمية، فالتطور المستمر هو الذي يمثل المدخل الوحيد الذي يضمن للمنظمات توفير شروط بقائها وارتقاؤها.

قد تتعدد وتتووع المداخل التي تتعامل معها المنظمات المختلفة من أجل ضمان التطوير والتحسين المستمر لتنظيمها وأنظمتها ومقوماتها المختلفة إلا أنه يمكننا بناء نموذج متكامل يقوم على ثلاث مقومات رئيسية هي:

(عساف، 2013، الفصل الأول) (ثارو، 145، 1995-148)

1 - بناء النظام القيمي (التربوي)، والذي يمثل الأساس في بناء ثقافة مؤسسية تتميز بالانسجام والتكامل، وهو القاعدة الأولى لبناء نظام فعال للمبادرة باعتباره المنطلق الوحيد الذي ينمي الطاقة النفسية لدى الموظفين ويعمق استعدادهم لحمل همّ المنظمة معهم ليكون مدعاة للتفكير المستمر في كيفية النهوض بها، وتحقيق أهدافها بصورة فعالة. يفترض دعم هذا النظام بناء نظام للتنمية والتربية القيمية والثقافية، وبناء نظام متقدم للحوافز يحرص على توحيد أهداف المنظمة مع أهداف العاملين وأهداف المجتمع في صورة مثلث تتعاقد أضلاعه بصورة استراتيجية. وهذا نظام يختلف عما هو متعارف عليه في معظم المنظمات ذات الفلسفة الليبرالية التي تركز نظم الحوافز فيها على إشباع حاجات العاملين وبخاصة الحاجات المادية، وهذا مدخل خطر تماماً وبخاصة في أيام الأزمات حيث لا تستطيع المنظمات الاستمرار في منح الحوافز المعتادة. أضف إلى ذلك أن التوجه لإشباع الحاجات هو توجه لا يدرك حقيقة أن الحاجات الإنسانية توالديه ولا يوجد سقف محدد لها ولا يمكن العمل على إشباعها إلا بصورة مؤقتة لأنها ما تلبث أن تعبر عن نفسها في صورة حاجات أعلى، والأصل هو العمل على إرضاء الحاجات من خلال مثلث توحيد الأهداف الذي سيمثل ضمانة مستمرة للتحفيز. (رايشاور، ادوين، 176، 1989-179)

لقد تم تحديد المؤشرات الأساسية حول موضوع القيم في المنظمة، وتم الانتهاء إلى النتائج التالية

- مدى وجود منظومة قيمة متكاملة، فالاصل في أي منظمة ان تتبنى فلسفة عامة ومحددة وتتضمن منظومة قيمية تحدد هويتها الثقافية، وتضمن للمنظمة تحقيق طموحاتها في التفوق المستمر.
- مدى الالتزام بالقيم الجوهرية العليا، وهذا يستوجب تنظيم عملية تعبئة قيمية تشمل كل العاملين بلا استثناء. فالاللتزام هو أساس الفعالية.
- مدى وجود نظام واضح لرعاية القيم، مما يفرض على المنظمة ان تصمم نظاما كاملا يؤدي الى احترام منظومة القيم المعتمدة ، ويضمن العناية الدائمة والدائبة بها.

- مدى شمولية نظام رعاية القيم لكل مفردات منظومة القيم، فالاصل في أي نظام ان يكون شاملا لكل مفرداته.
 - مدى تطبيق نظام رعاية القيم ، فالاصل في نظام يتمثل في القدرة على تطبيقه والقيام فعلا بذلك.
 - مدى التركيز على القيم الجوهرية، ان أي منظومة قيمية لا تتشكل كمنظومة الا اذا تم اختيار القيمة الجوهرية العليا التي تلتف بقية القيم حولها، التفاف النحل حول ملكة النحل.
 - مدى إستجابة الموظفين لعملية رعاية القيم، فكلما كانت الاستجابة عالية كلما كانت النتائج المتحققة فعالة والعكس بالعكس.
 - مدى العمل على مراجعة نظام رعاية القيم وتطويره، وهنا يجب الانتباه الى ان عملية التغيير في المناخ القيمي ليست عملية سهلة ولا تتم الا على فترات متباعدة جدا، وقد يكون الاختيار القيمي سليما للقيم الجوهرية العليا وللمنظومة ككل فلا يحدث فيها أي تغيير، كما هو عندما يكون الاختيار للمنظومة القيمية الإسلامية مثلا.
- لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (6) تقدير نظام القيم

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (10-0)
	مدى وجود منظومة قيمية متكاملة	8.6
	مدى الالتزام بالقيم الجوهرية العليا	7.5
	مدى وجود نظام واضح لرعاية القيم	4.4
	مدى شمولية نظام رعاية القيم لكل مفردات منظومة القيم	5.1
	مدى تطبيق نظام رعاية القيم	4.9
	مدى التركيز على القيم الجوهرية	5.2
	مدى إستجابة الموظفين لعملية رعاية القيم	5.3
	مدى العمل على مراجعة نظام رعاية القيم وتطويره	4.8
	المعدل	5.7

2 - بناء النظام المعرفي (العلمي) المتكامل والشامل لكل المعلومات والمعارف الضمنية والصريحة في المنظمة، ويمثل ذلك القاعدة الأولى لبناء نظام للإبداع الذي يستند الى نظام المبادرة، وينمي الطاقات الفكرية لدى جميع العاملين بحيث تتولد الأفكار الإبداعية لديهم لتكون هي أهم مقومات التطوير على الإطلاق. (Colquit,2009,45-46)). وللتعرف على فعالية هذا النظام فاننا ننظر اليه من خلال متغيرين فرعيين هما:
أولاً: نظام إدارة المعرفة، وقد تم تحديد أهم المؤشرات حول نظام إدارة المعرفة، وكانت النتائج كما يلي:

- مدى وجود نظام واضح لإدارة المعرفة
 - مدى وجود آلية منظمة لبناء قاعدة بيانات
 - مدى وجود آلية للتأكد من صحة البيانات والمعلومات
 - مدى وجود آلية واضحة لتحليل البيانات وتبويبها
 - * مدى وجود آلية واضحة لتوثيق البيانات والمعلومات
 - مدى وجود آلية لتزويد الآخرين بالمعلومات في الوقت المناسب
 - مدى العمل على مراجعة نظام المعرفة وتطويره
 - مدى ضمانه سرية المعلومات وسلامتها
 - مدى استخدام الحاسوب في إدارة المعرفة
 - مدى كفاءة نظام إدارة المعرفة
 - مدى إستفادة المديرين والموظفين من نظام المعرفة
 - مدى حداثة المعلومات الموثقة لدى المنظمة
 - مدى وجود آليات لتبادل المعرفة داخل المنظمة
 - مدى وجود آليات لنشر المعرفة داخل المنظمة
 - مدى وجود آليات لتبادل المعرفة مع الجهات الخارجية
- لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (7) تقدير نظام إدارة المعرفة

الدرجة القياسية (10-0)	المؤشرات	الرقم
5.5	مدى وجود نظام واضح لإدارة المعرفة	
5.4	مدى وجود آلية منظمة لبناء قاعدة بيانات	
5.2	مدى وجود آلية للتأكد من صحة البيانات والمعلومات	
4.7	مدى وجود آلية واضحة لتحليل البيانات وتبويبها	
5.4	مدى وجود آلية واضحة لتوثيق البيانات والمعلومات	
4.7	مدى وجود آلية لتزويد الآخرين بالمعلومات في الوقت المناسب	
5.1	مدى شمولية نظام إدارة المعرفة	
5.1	مدى العمل على مراجعة نظام المعرفة وتطويره	
6.0	مدى ضمانة سرية المعلومات وسلامتها	
6.2	مدى استخدام الحاسوب في إدارة المعرفة	
5.5	مدى كفاءة نظام إدارة المعرفة	
6.2	مدى إستفادة المديرين والموظفين من نظام المعرفة	
4.8	مدى حداثة المعلومات الموثقة لدى المنظمة	
7.8	مدى وجود آليات لتبادل المعرفة داخل المنظمة	
6.7	مدى وجود آليات لنشر المعرفة داخل المنظمة	
5.6	مدى وجود آليات لتبادل المعرفة مع الجهات الخارجية	
5.6		المعدل

ثانياً: نظام متقدم للتعليم والبحث العلمي، فالدراسات التنموية أكدت على أن الدولار الذي ينفق على البحث العلمي يعود في صورة نتائج واثار على المنظمة أو المجتمع بما يعادل عشرات الأضعاف، وهذا ما دفع الدول المتقدمة والمنظمات الكبرى إلى تخصيص ميزانيات خاصة للبحث العلمي تصل في بعض الدول إلى أكثر من 4% من الإنتاج المحلي.

لقد تم العمل على تحديد المؤشرات المتعلقة بهذا المطلب، وكانت النتائج كما يلي:

- مدى وجود نظام لتشجيع التعليم والبحث العلمي
- مدى ملاءمة المخصصات المالية للتعليم وللبحث العلمي
- مدى وجود خطط موضوعة للتعليم وللبحث العلمي
- مدى معرفة العاملين بنظام التعليم والبحث العلمي
- مدى استجابة العاملين ومساهماتهم في عملية البحث العلمي في الأكاديمية
- مدى الرضى عن مناخ للتعليم والبحث العلمي
- مدى ملاءمة أنشطة للتعليم والبحث العلمي لاحتياجات السوق
- مدى تطبيق نتائج نظام التعليم والبحث العلمي

لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (8) تقدير حالة البحث العلمي

الرقم	المؤشرات	الدرجة القياسية (١٠٠٠)
8.4	مدى وجود نظام لتشجيع البحث العلمي	
5.4	مدى ملاءمة المخصصات المالية للبحث العلمي	
5.7	مدى وجود خطط موضوعة للبحث العلمي	
5.7	مدى تطبيق خطط محددة للبحث العلمي	
7.9	مدى معرفة العاملين بنظام البحث العلمي	
6.8	مدى استجابة العاملين ومساهماتهم في عملية البحث العلمي في الأكاديمية	
7.6	مدى الرضى عن مناخ البحث العلمي	
7.5	مدى ملاءمة أنشطة البحث العلمي لاحتياجات السوق	
5.1	مدى تطبيق نتائج البحث العلمي	
6.8	مدى العمل على مراجعة نظام البحث العلمي وتطويره	
6.7		المعدل

النتيجة الكلية: للنظام المعرفي تساوي معدل المتغيرين الفرعيين السابقين وتساوي (6.2)

3- بناء النظام الفني (المهاري) الذي يمثل القاعدة الأولى للإبتكار وينمي الطاقات الفنية الخلاقة لدى العاملين، ويمكنهم من توظيف الأفكار الإبداعية من أجل تطوير أساليب عملهم أو النماذج المستخدمة، أو تطوير الأدوات والتقنيات المتاحة، أو بناء نظم علاقات داخلية وخارجية متميزة تعزز قيم التعاون والالتزام وغيرها من القيم الجوهرية للمنظمة. (88-Wallgren,2011,87)

ان هذا يفترض بناء نظام متقدم للتدريب والتطوير بحيث يؤدي إلى بناء وتنمية القدرات والمهارات والسلوكيات التي ترقى بقدرات وجدارات الموظفين على اختلاف مستوياتهم، مع التركيز على ضرورة أن يتم ذلك وفق دراسات شاملة وموضوعية للاحتياجات التدريبية المختلفة، واعتبار مخرجات هذه الدراسات بمثابة مدخلات لعملية وضع خطة تدريبية تتسم بالشمول والموضوعية.

لقد تم تحديد أهم المؤشرات الخاصة بنظام التدريب وتم الإنتهاء إلى ما يلي:

- مدى وجود نظام لإدارة عملية التدريب والتطوير
- مدى ملاءمة المخصصات المالية للتدريب والتطوير
- مدى وجود نظام متكامل لتحديد الإحتياجات التدريبية
- مدى القيام بمسح لتحديد الإحتياجات التدريبية والتطوير
- مدى وجود خطة تدريب وتطوير شاملة
- مدى ملاءمة خطة التدريب للإحتياجات التدريبية
- مدى تطبيق خطة التدريب والتطوير
- مدى العدالة في التدريب والتطوير
- مدى فعالية عمليات التدريب والتطوير
- مدى رضى الموظفين عن خطة التدريب والتطوير
- مدى رضى الموظفين عن عملية التدريب والتطوير
- مدى وجود نظام لتقييم أثر التدريب والتطوير
- مدى وجود مراجعة لنظام التدريب والتطوير، وتطويره
- مدى التركيز على الجانب الكمي في التدريب والتطوير
- مدة التركيز على الجانب النوعي في التدريب والتطوير
- مدى الإعتماد على التدريب الداخلي (داخل المنظمة)
- مدى الإعتماد على التدريب الخارجي (خارج الأكاديمية)

لقد تم قياس مدى فعالية هذا المتغير على المقياس العشري (0-10) باعتباره ادق من المقاييس الخماسية او الرباعية، وفيما يلي جدول يوضح المستوى العام لفعالية كل مكون من المكونات الحاكمة لهذا المتغير، كما يوضح المستوى العام الكلي لفعالية هذا المتغير. والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

جدول رقم (9) تقدير حالة التدريب والتطوير الفني (المهاري)

الدرجة القياسية (10-0)	المؤشرات	الرقم
7.3	مدى وجود نظام لإدارة عملية التدريب والتطوير	
4.6	مدى ملاءمة المخصصات المالية للتدريب والتطوير	
4.7	مدى وجود نظام متكامل لتحديد الإحتياجات التدريبية	
4.8	مدى القيام بمسح لتحديد الإحتياجات التدريبية والتطوير	
4.5	مدى وجود خطة تدريب وتطوير شاملة	
4.6	مدى ملاءمة خطة التدريب للإحتياجات التدريبية	
4.6	مدى تطبيق خطة التدريب والتطوير	
7.6	مدى العدالة في التدريب والتطوير	
5.4	مدى فعالية عمليات التدريب والتطوير	
5.7	مدى رضى الموظفين عن خطة التدريب والتطوير	
5.8	مدى رضى الموظفين عن عملية التدريب والتطوير	
3.9	مدى وجود نظام لتقييم أثر التدريب والتطوير	
4.0	مدى وجود مراجعة لنظام التدريب والتطوير، وتطويره	
5.7	مدى التركيز على الجانب الكمي في التدريب والتطوير	
5.4	مدة التركيز على الجانب النوعي في التدريب والتطوير	
7.4	مدى الإعتماد على التدريب الداخلي (داخل المنظمة)	
6.2	مدى الإعتماد على التدريب الخارجي (خارج الأكاديمية)	
5.5		المعدل

وبعد، فإنه يمكن الوصول إلى عملية تجميعية شاملة جميع المقومات الخاصة بعمليات التطوير والتحسين المستمر في المنظمة والإنتهاء إلى نتيجة كليه تلقي بقدر مهم من الضوء حول مستوى فعالية هذه العمليات، ويمثل الجدول التالي رقم (10) توضيحاً لذلك.

جدول رقم (10) النتيجة الكلية لمستوى فعالية عمليات التطوير والتحسين المستمر

المعدل	تقدير نظام المهارة	تقدير نظام المعرفة	تقدير رعاية منظومة القيم	تقديرات مقومات عمليات التطوير المستمر
5.8	5.5	6.2	5.7	الدرجة المستحقة

المبحث الثالث: أثر فعالية القيادة الإدارية على فعالية عملية التطوير المستمر في المنظمة المبحوثة (نتائج اختبار الفرضيات):
 أولاً: ثبات أداة الدراسة:

تم قياس معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) لمتغيرات الدراسة ولأداة الدراسة ككل، لمعرفة مدى الاتساق في الإجابات، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (11) قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل.

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	الشخصية القيادية	0.770
2	الاختيار الموضوعي للقيادات	0.772
3	الممارسة الاستراتيجية	0.889
4	الرقابة والمتابعة المستمرة	0.863
	ابعاد القيادة (المتغير المستقل)	0.901

بناء على الجدول فإن قيم معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لفقرات أبعاد المتغير المستقل تتميز بالاتساق بحسب (Sekaran & Bougie,2010,184)، وأن فقرات هذا المتغير تتميز بموثوقية عالية ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي. وهذا ما أكدته نتائج قياس معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لفقرات أبعاد المتغير التابع وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغير التابع

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	النظام القيمي (التربوي)	0.764
2	النظام المعرفي (العلمي)	0.779
3	النظام الفني (المهاري)	0.932
المتغير التابع		0.893

ثانياً: ملاءمة نموذج الدراسة: تم اجراء اختبارات الارتباط الخطي المتعدد للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13) اختبار الارتباط الخطي المتعدد

التسلسل	المتغيرات	معدل تضخم التباين VIF
1	الشخصية القيادية	2.764
2	الاختيار الموضوعي للقيادات	3.332
3	الممارسة الاستراتيجية	2.150
4	المتابعة المستمرة	1.981

يتضح ان كل نتائج معامل تضخم التباين هي أكبر من واحد صحيح واقل من عشرة، مما يدل بحسب (Gujarati,2004,352) على عدم وجود مشكلة بين متغيرات الدراسة.

ثالثاً: تم اجراء اختبار الارتباط الذاتي (اختبار ديرين- واتسون) للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) اختبار الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة d (D-W)	الحدود (dL) الدنيا	الحدود (du) العليا	النتيجة
Ho1-1	1.800	1.755	1.778	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-2	1.811	1.755	1.778	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-3	1.851	1.755	1.778	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1-4	1.901	1.755	1.778	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1	1.887	1.725	1.808	لا يوجد ارتباط ذاتي

يتضح ان جميع قيم (d) تقع خارج حدود القيم المعيارية المحددة في (dL)، وفي (du)، مما يؤكد خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحتها في استخدامات نموذج الانحدار. رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة؛ وقد تم اجراء ذلك بتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتدرج، وكانت النتائج كما يلي:

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-H01)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) نتائج اختبار أثر شخصية القيادة على التطوير المستمر

Coefficient					ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F	r ²	معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة					درجة الحرية	المحسوبة			التطوير المستمر
0.000	14.762	0.037	0.566	شخصية القيادة	0.000	1	217.945	0.478	0.692	

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund,2000,513)، كما يتضح ان معامل التحديد (R²) قد فسر دور شخصية القيادة في عملية التطوير المستمر بمستوى تباين مقداره (47.9%)، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، والى قبول الفرضية (انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لشخصية القيادة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية).

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-H01)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر عملية اختيار القيادة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية

Coefficient					ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F	r ²	معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة					درجة الحرية	المحسوبة			التطوير المستمر
0.000	16.495	0.035	0.595	اختيار القيادة	0.000	1	272.122	0.533	0.730	

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي (73.1%) وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund,2000,513) (54)، كما يتضح ان معامل التحديد (r^2) قد فسّر دور شخصية القيادة في عملية التطوير المستمر بمستوى تباين مقداره 53.4%، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، والى قبول الفرضية (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% لعملية اختيار القيادة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17) نتائج اختبار أثر الممارسة الاستراتيجية في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية

Coefficient					ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F	r^2	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة					درجة الحرية	المحسوبة	معامل الارتباط		
0.000	15.603	0.034	0.546	الممارسة الاستراتيجية	0.000	1	243.484	0.506	0.711	التطوير المستمر

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي (72.1%)، وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund,2000,513) ، (55)، كما يتضح ان معامل التحديد (r^2) قد فسّر دور أثر الممارسة الاستراتيجية في عملية التطوير المستمر بمستوى تباين مقداره (50.7%)، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، والى قبول الفرضية (أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% للممارسة الاستراتيجية في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)، وكانت النتيجة كما يلي في الجدول رقم (18)

جدول رقم (18) نتائج اختبار أثر عملية المتابعة المستمرة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية

Coefficient					ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	Df	F	r ²	معامل الارتباط r	
مستوى الدلالة	المحسوبة				درجة الحرية					
0.000	17.031	0.036	0.638	المتابعة المستمرة	0.000	1	290.086	0.549	0.741	التطوير المستمر

وكما يلاحظ فان قيمة معامل الارتباط (r) هي (74.2%)، وهي قيمة موجبة وعالية بحسب معيار (Zikmund,2000,513)، (56)، كما يتضح ان معامل التحديد (r²) قد فسر دور عملية عملية المتابعة المستمرة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية بمستوى تباين مقداره 55.0%، مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة. كما ان قيمة (F) قد اكدت معنوية الانحدار عند مستوى اقل من 5%، وعند مستوى ثقة (Sig=0.000)، وكذلك فان بقية النتائج تؤكد معنوية المعامل عند مستوى يقل عن 5%، وبهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، والى قبول الفرضية لتصبح (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي او يقل عن 5% عملية المتابعة المستمرة في عملية التطوير المستمر في الأكاديمية .

اختبار الفرضية الرئيسية، وتحديد أي من المتغيرات الفرعية أبرز اثرا في منظومة العلاقات، وقد تم لذلك اجراء اختبار الانحدار المتعدد المتدرج، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (19) ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج			النموذج
الخطأ المعياري	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.503	0.549	0.741	1
0.434	0.666	0.816	2
0.415	0.696	0.834	3
0.408	0.706	0.840	4

جدول رقم (20) تحليل التباين لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig F مستوى الدلالة	F المحسوبة	D f درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	290.086	1	73.681	Regression	1
		237	60.196	Residual	
		238	133.879	Total	
0.000	236.137	2	89.268	Regression	2
		236	44.607	Residual	
		238	133.879	Total	
0.000	179.768	3	93.246	Regression	3
		235	40.631	Residual	
		238	133.879	Total	
0.000	141.180	4	94.656	Regression	4
		234	39.221	Residual	
		238	133.879	Total	

ان ملاحظة معطيات الجدول توضح ان النموذج الأول عن تحليل الانحدار المتدرج يبين ان متغير عملية المتابعة قد فسر ما نسبته (55) % من التباين الكلي في منظومة العلاقات، وتصبح النسبة 66,7 عند إضافة متغير اختيار القيادة الى متغير المتابعة، وتصبح النسبة 69,7 عند إضافة الممارسة الاستراتيجية، لتصل الى 70,7 بإضافة عملية القيادة. هذا مع ملاحظة ان قيمة مستويات (F) المختلفة في جميع النماذج تقع ضمن مستوى معنوية (Sig=0.000) كما يتضح في الجدول رقم (21) التالي:

جدول رقم (21) ملخص نتائج معامل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	منظومة العلاقات	B	Std.Error	قيمة t المحسوب	Sig مستوى الدلالة
الاول	عملية المتابعة	0.638	0.036	17.031	0.000
الثاني	عملية المتابعة	0.401	0.041	9.679	0.000
	اختيار القيادة	0.356	0.038	9.084	0.000
الثالث	عملية المتابعة	0.330	0.041	7.794	0.000
	اختيار القيادة	0.257	0.042	6.012	0.000
	الممارسة الاستراتيجية	0.193	0.040	4.795	0.000
الرابع	عملية المتابعة	0.301	0.042	7.019	0.000
	اختيار القيادة	0.166	0.052	3.166	0.002
	الممارسة الاستراتيجية	0.193	0.039	4.850	0.000
	شخصية القيادة	0.139	0.047	2.899	0.004

وبملاحظة هذه النتائج نجد ان قيم (B) في النموذجين عند مستويات (t) المختلفة تقع عند مستوى الدلالة (Sig=0.004) أو اقل، وهذا يؤكد معنوية معاملات الانحدار، مما يؤكد ان أثر المتغيرات في تلك النماذج ذو دلالة إحصائية. وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها (انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $P \leq 0.05$ لفعالية القيادة بأبعادها المختلفة (شخصية القيادة، اختيار القيادة الممارسة الاستراتيجية، عملية المتابعة) على عملية التطوير المستمر بدلالة ابعادها المختلفة (تطوير النظام القيمي، تطوير النظام المعرفي، تطوير النظام الفني) في الأكاديمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: ان لفعالية القيادة الإدارية دوراً مهماً في الارتقاء بعملية التطوير المستمر في المنظمة المبحوثة، وان هنالك أيضاً أدواراً فرعية ومهمة لكل المتغيرات الفرعية، شخصية القيادة، وعملية الاختيار الموضوعي للقيادات، وللممارسات الاستراتيجية، وعملية المتابعة المستمرة، الامر الذي يدعو الى التوصية بضرورة الحرص على ان تكون منظومة القيادة الإدارية العليا في المنظمة متميزة بكل المقومات التي ترقى بفعاليتها، وتعزز متطلبات تقدمها وتطورها. وهذا ما يفترض إيلاء قدر أكبر من الاهتمام بعملية اختيار القيادات المختلفة بكل مفرداتها، وبخاصة مراعاة منظومة القيم العليا والثقافة المؤسسية، وذلك كضرورة تنظيمية تضمن التوافق والتكامل الإداري من جهة، كما تضمن التوازن في بناء المنظمة بكل مقوماتها.

ثانياً: ان عملية التطوير المؤسسية، بكل ابعادها ومآذجها تعتبر عملية في غاية الأهمية، ويجب ان يتم وضع استراتيجية شاملة تركز على تطوير المنظومات الرئيسة، وهي منظومة القيم ومنظومة المعارف ومنظومة المهارات. مع اخذ جميع المؤشرات التي تحكم هذه المنظومات بالاعتبار.

المراجع

- ثارو، ليستر، (1995)، **الصراع على القمة**، مترجم: أحمد بلبع، سلسلة عالم المعرفة، عدد 204، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- جورج، ستيفان & ويمر كيرتش، ارنولد (1998)، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، دار البشير، عمان
- رايشاور، ادوين، (1989)، اليابانيون، مترجم ليلي الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 123، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت
- عساف، عبدالمعطي، (2015) **مبادئ الإدارة العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
- عساف، عبد المعطي، (2014)، **نظرية (I) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم (الطريق الى العالمية)**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع
- عساف، عبدالمعطي، (2013)، **التدريب الإداري وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
- Aarabi m., Subramaniam I., & Akeel A.(2013). Relationship between motivational and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*,9(9) ,310-301 .
- Adebayo,O.O.,(2010),**Obstetric Nurses,Perspeptions of Manager,s Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment**,University of Phoenix,USA
- Adsul R.,& Kamble V.(2008). Achievement motivation as a function of gender, economic background and caste differences in college students. *Journal of Indian Academy of Applied psychology*,34(2) ,323327-.
- Akfo V.,Boateng P. A.(2015).Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation , *European Journal of Business and Management* ,7(24) 112124-
- Ash., K.M Founder & Kay., M.(2012). *1501 ways to reward employees*. Canada. Thomas Allen & son limited. E-book.
- Colquit, le pine Wesson(2009).**Organizational Behavior** New York ,NY:MCGraw hill.
- Cuirrin M.(2007). **An Empirical Analysis of the Interrelationship Between Motivation and Stress in the Computing Industry**. Water ford institute of technology.

- Dhar S.(2014). Measurement of employees work stress and impact of organizational commitment. *Indian Journal of Research*,3(3) ,2628-.
- French R., Rayner C., Rens G., &Rumbles S.(2008).**Organizational Behavior** (9ed). John Wiley & sons, Ltd, new jersey, USA.
- Geurts.S(2008). **Job Motivation and Stress Factors**, Tilburg university
- Goethch David ,Stanley Davis,(1997), **Introduction to Total Quality Management for Production ,Processing and Services (2nd ed)** , Boston,Prentice hall
- Gujarati,Damodar,N.,(2004) **Basic Econometrics**,4th ed. New York,The McGraw-Hill Co.
- Kehinde,James,(2012),**Talent Management-Effect on Organizational Performance**,Lagos State University,Nigeria West Africa, Journal of Management research,4(2)146158-
- Moshal B.S.(2012).**Organizational Theory and Behavior**(3 ed). New delhi, Parwana Bhawan: Ane Books pvt.ltd
- Parakash P. (2015).To study employee motivational factors influencing managerial behavior *.International Journal of Research*,2(2) ,360365-.
- Richard,E.Boyatzis,(2008),**Competenciesin the 21st Century**,Journal of management Development,27(1),pp.512-
- Robbins.S.P& Judge.T.A(2007) **Organizational Behavior**(12th ed). New Jersey ,Pearson prentice Hall,Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Sing,Narendar,(2011).**Human Resource Management**,New Delhi University of Science Press.
- Wallgren N.,(2011).**Motivation Requested Work Motivation and the Work Environment of IT Consultants**, Doctoral dissertation, university of Gothenburg, Gothenburg, Sweden
- Zikmund,William,G.,(2000),**BusinessResearch Methods**,6th ed.,Fort Worth:Harcourt College Publishers

