

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمي في إدارة الموارد البشرية
ميدان: علوم التسيير
الموسومة بالعنوان:

دور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة
دراسة حالة جامعة غرداية

إعداد الطالب: لعور محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	 د.
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د. بن علي ميلود
ممتحنا	جامعة غرداية		د.

الموسم الجامعي: 2024-2025



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس أكاديمي في إدارة الموارد البشرية
ميدان: علوم التسيير
الموسومة بالعنوان:

دور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة
دراسة حالة جامعة غرداية

إعداد الطالب: لعور محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د.....
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د. بن علي ميلود
ممتحنا	جامعة غرداية		د.

الموسم الجامعي: 2024-2025

الإهداء

"أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين وإلى جميع عائلتي، إلى جميع

أساتذتي، إلى جميع الزملاء وإلى كل من ساعدني وعلمني وإلى كل طالب

علم

شكر وعرفان

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

أحمد الله على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجازه من قريب أو بعيد، خاصة الذين أشرفوا على هذا العمل، جزاهم الله عني كل خير، وشكر إلى جميع أساتذتي وزملائي في الكلية وفي جامعة غرداية مع تمنياتنا لكل الطلبة بالتوفيق والسداد.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، من خلال دراسة ميدانية بجامعة غرداية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل طبيعة العلاقة بين الكفاءة القيادية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. شملت الدراسة عينة قصدية من القيادات الإدارية والموظفين، وتم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة الموجهة. توصلت النتائج إلى أن القادة في جامعة غرداية يمتلكون كفاءات متنوعة تشمل المهارات التقنية، التنظيمية والبشرية، وأن هناك علاقة طردية بين هذه الكفاءات ومستوى تحقق أهداف الجامعة. كما أظهرت النتائج أن ممارسات القائد الكفؤ تساهم بفعالية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها، في حين تمثل محدودية الموارد وضعف التكوين القيادي أبرز التحديات. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التكوين القيادي وتعزيز آليات التحفيز والتواصل داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الكفاءة القيادية، أهداف الجامعة، الموارد البشرية، جامعة غرداية.

Abstract:

This study aims to explore the role of a competent leader in achieving the objectives of a university institution, through a field study conducted at the University of Ghardaia. The descriptive and analytical approach was adopted as it best suits the analysis of the relationship between leadership competence and the attainment of strategic and operational goals. A purposive sample of administrative leaders and staff members was selected, and data were collected using a structured interview tool. The findings revealed that leaders at the University of Ghardaia possess a diverse range of competencies, including technical, organizational, and interpersonal skills. A positive correlation was found between leadership competence and the level of goal achievement. The study also showed that competent leadership practices significantly contribute to motivating and guiding human resources. However, limited resources and weak leadership training emerged as major challenges. The study recommends investing in leadership development and strengthening motivation and communication mechanisms within the university.

Keywords: Leadership, Leadership Competence, University Objectives, Human Resources, University of Ghardaia.

[قائمة المحتويات]

أ- هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لموضوع دور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.
08	- المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
12	- المطلب الثاني: أنواع وأبعاد القيادة
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	- المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والمقارنة مع الدراسة الحالية.
24	- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية ومقارنتها مع الدراسة الحالية
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
31	- المطلب الأول: تقديم عام للعينة محل الدراسة جامعة غرداية
34	- المطلب الثاني: مجتمع وعينة وأداة الدراسة
39	- المطلب الثالث: نموذج وهيكل الدراسة
40	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة
40	- المطلب الأول: اعتماد أسلوب المقابلة وطرح أسئلة المقابلة
44	- المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة الشخصية
57	خلاصة الفصل :
58	الخاتمة :
63	المصادر والمراجع :
	الملاحق:

مقدمة

1. توطئة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات السريعة في بيئة الأعمال، مما يفرض عليها التكيف المستمر وتحديث أساليب التسيير لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعد العنصر البشري من بين أهم الموارد التي تعول عليها المؤسسات لتحقيق هذا التكيف، لا سيما القادة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية توجيه وتحفيز الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توجه المؤسسة نحو بلوغ أهدافها المنشودة.

لقد أصبح من الواضح أن كفاءة القائد لا تنبع من موقعه الرسمي أو سلطته التنظيمية فحسب، بل تتجسد في قدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين، واتخاذ قرارات سليمة، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات، فضلا عن امتلاكه مهارات فعالة في التواصل، والتحفيز، والتخطيط، وبذلك تمثل القيادة الكفؤة عاملا أساسيا في توحيد الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، سواء تعلقت هذه الأهداف بمستوى استراتيجي بعيد المدى أو على الصعيد التشغيلي اليومي.

وفي ظل بيئة تتسم بالتنافسية الحادة وعدم الاستقرار، برز مفهوم القيادة الكفؤة كأحد المفاتيح الرئيسة لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها، لما له من دور جوهري في تعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

2. إشكالية الدراسة:

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يرتبط فقط بتوفر الموارد والإمكانات، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة القائد في استغلال هذه الموارد وتوجيهها التوجيه الأمثل، إذ لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة دون وجود قيادة فعالة تملك من الكفاءة والقدرة ما يؤهلها لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وقد أضحت الحديث عن القائد الكفؤ أكثر إلحاحا في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها، لا سيما المؤسسات الجامعية التي أصبحت مطالبة بأداء أدوار استراتيجية تتجاوز التعليم إلى الإسهام في التنمية الشاملة، فالقائد الجامعي اليوم لم يعد مجرد مدير يراقب الموارد ويوزع المهام، بل هو فاعل محوري في صياغة الرؤية، وبناء الثقافة التنظيمية، وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

انطلاقا مما سبق ذكره تتضح معالم إشكالية دراستنا والتي تتمثل في:

❖ ما مدى مساهمة كفاءة القائد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بولاية بغرداية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم المهارات والكفاءات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري داخل المؤسسة الجامعية؟
- ما مدى وعي القادة في جامعة غرداية بأهداف مؤسساتهم الإستراتيجية والتشغيلية؟
- ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة القيادية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؟
- إلى أي حد تساهم ممارسات القائد الكفو في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف؟
- ما هي التحديات التي تواجه القادة في جامعة غرداية عند سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟

3. فرضيات البحث:

بناءً على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة، يمكن تصوّر الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يمتلك القادة الإداريون في جامعة غرداية كفاءات قيادية متنوعة بين المهارات التقنية والتنظيمية والبشرية.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة طردية بين كفاءة القائد الإداري ومدى تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الثالثة:** تلعب مهارات وكفاءات القادة دوراً جوهرياً في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الرابعة:** قلة الموارد وضعف التكوين القيادي يمثلان تحديات رئيسية أمام القادة في جامعة غرداية.

تمثل هذه الفرضيات أساساً للدراسة، حيث سيتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها لتقديم فهم واضح حول دور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال معالجتها لموضوع حيوي يتمثل في القيادة الفعالة وعلاقتها بمدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتزداد هذه الأهمية بالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الكفوة في توجيه الموارد البشرية، وتحقيق الانسجام التنظيمي، وضمان الاستجابة الفعالة للتحديات البيئية المتغيرة، كما تكمن

أهميتها في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال إجراء مقابلات ميدانية داخل الجامعة، مما يمنح الدراسة بعدا واقعيا يمكن من الوقوف على حقيقة الممارسات القيادية، وتقييم أثرها الفعلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وبالتالي المساهمة في تقديم تحليل علمي لواقع القيادة في الجامعة محل الدراسة، بما يدعم الجهود الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية التسيير الإداري داخل قطاع التعليم العالي.

5. هدف الدراسة:

- التعرف على الخصائص الأساسية للقائد الكفؤ؛
- تسليط الضوء على دور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- معرفة أهم التحديات التي تعرقل قادة الجامعة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تقديم مقترحات لمسؤولي وقيادات الجامعة من أجل دعم جهودهم في تحسين الأداء وبلوغ الأهداف المنشودة.

6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة دور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى جامعة غرداية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال شهري مارس وأفريل 2025 وهي الفترة التي قمنا فيها بالدراسة التطبيقية.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة آراء عينة من إدارات ومديري ومسيري جامعة غرداية.

7. منهجية البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكالياتها وكذا اختبار فرضياتها استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، واستعملنا المقابلة كأداة لجمع المعلومات.

8. مرجعية الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة متنوعة من المراجع أغلبها مراجع إلكترونية متوفرة على شبكة الأنترنت تناولت المفاهيم المتعلقة بالقيادة باللغتين الفرنسية والإنجليزية وكذا اللغة العربية والتي تنوعت مصادرها بين الكتب، المقالات، الأطروحات الجامعية، المدخلات والملتقيات العلمية.

9. صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا هي صعوبة تنسيق المقابلات مع بعض المسؤولين لأسباب تتعلق بضيق الوقت والانشغالات الإدارية.

10. هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري للقيادة الكفؤة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية التي تتمحور حول القيادة والقيادة الكفؤة، بينما خصص المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا.

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمحاولة معرفة دور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول لعرض الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها، ثم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، لنخلص في الأخير الى تقديم مجموعة من المقترحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري العام لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

تمهيد:

تعتبر القيادة عنصرا محوريا في تسيير المؤسسة وتوجيه مسارها، حيث يعد القائد الفعال عاملا أساسيا في تعزيز أداء المؤسسة من خلال توظيف الموارد البشرية وتنسيق الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، وبغرض التعرف على القيادة الكفوة وخصائصها ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للدراسة وللإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وبناء على هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وذلك من خلال ثلاثة مطالب، الأول خصصناه للتعريف بالقيادة وبعض المفاهيم التي لها علاقة بالقيادة الكفؤة، والثاني خصصناه للقيادة في المؤسسات الجامعية، بينما خصصنا المطلب الثالث للعلاقة النظرية بين القائد الكفؤ وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

تعد القيادة من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، وقد حظيت باهتمام واسع نظراً لدورها المركزي في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد عرفها روبنز وكولتر (Robbins & Coulter, 2021) بأنها "عملية التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية"، أي أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تتطلب القدرة على التأثير وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون.

كما يرى دافت (Daft, 2020) القادة بأنهم الأفراد الذين يحدثون الفرق من خلال رؤيتهم وقدرتهم على تحفيز الآخرين وتوجيههم في سياق العمل التنظيمي.

وتبرز القيادة كوظيفة ضرورية في مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من القمة الإستراتيجية إلى المستوى التشغيلي، وتساهم في التوفيق بين الأهداف الفردية والجماعية والمؤسسية، كما ترتبط القيادة بالتحفيز والقدرة على التغيير والتجديد، وهي بذلك عنصر لا غنى عنه في أي مؤسسة تسعى للنجاح والاستدامة (Northouse, 2021).

ثانياً: مفهوم الكفاءة القيادية

الكفاءة القيادية هي مفهوم مركب يجمع بين المعرفة، والمهارات، والسلوكيات، والقيم التي تميز القائد الفعال. ويعرفها كويك ونيلسون (Quick & Nelson, 2019) بأنها "القدرة على توظيف المهارات الشخصية والتنظيمية في التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة".

وتشمل الكفاءة عناصر عقلية، مثل التفكير التحليلي وحل المشكلات، وأخرى سلوكية، مثل الذكاء العاطفي والقدرة على التواصل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وترتبط كفاءة القائد بمدى إسهامه في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة فعالة للموارد، وقيادة فرق العمل نحو الأداء العالي، وتبني المبادرات التي تدعم التغيير والتطوير المستمر (Yukl, 2013). ومن أهم مكونات الكفاءة القيادية:

- الكفاءة التقنية: معرفة الإجراءات والمهام المرتبطة بمجال العمل.
 - الكفاءة الإنسانية: القدرة على التعامل الفعال مع الأفراد وبناء العلاقات الإيجابية.
 - الكفاءة المفاهيمية: تمكن القائد من إدراك المؤسسة ككل وربط الأنشطة ببعضها البعض. (Katz, 1955)
- وتتطلب الكفاءة القيادية المعاصرة أيضا امتلاك مهارات مثل الذكاء العاطفي، والقدرة على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي (Goleman, 1998).

ثالثا: خصائص القائد الكفو

أظهرت الأدبيات الإدارية أن القائد الكفو يتمتع بجملة من الخصائص التي تؤهله للقيام بأدواره القيادية بفعالية، ومن أبرزها:

- الرؤية الاستراتيجية: القدرة على تصور المستقبل وتحديد الاتجاهات الكبرى للمؤسسة.
- الذكاء العاطفي: إدراك مشاعر الذات والآخرين والتحكم فيها لبناء علاقات إيجابية. (Goleman, 2004)
- القدرة على اتخاذ القرار: تحليل البدائل واختيار الأنسب وفق معايير موضوعية.
- مهارات الاتصال: التواصل الفعال مع مختلف الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.
- التحفيز والتأثير: القدرة على دفع الأفراد نحو الإنجاز والالتزام برؤية المؤسسة.

رابعا: أنماط القيادة المرتبطة بالكفاءة

- لا ترتبط القيادة الكفوة بنمط واحد، بل قد تتجلى من خلال أنماط متعددة، أبرزها:
- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) وتهدف إلى إحداث تغيير جذري من خلال التأثير العميق في القيم والدوافع، وخلق رؤية مشتركة (Bass & Riggio, 2006).
 - القيادة التشاركية: (Participative Leadership) التي تقوم على إشراك الأفراد في صنع القرار، مما يعزز الالتزام والتنفيذ.
 - القيادة الموقفية: (Situational Leadership) والتي يتكيف فيها القائد مع الظروف والسياقات المختلفة لاختيار أسلوب القيادة الأنسب. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012)

– القيادة التبادلية (Transactional Leadership) تركز على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، حيث يكافأ الأفراد مقابل الأداء. (Northouse, 2019)

المطلب الثاني: القيادة في المؤسسات الجامعية

تعد القيادة داخل المؤسسات الجامعية من المواضيع المحورية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة التربوية، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في توجيه العمل الأكاديمي والإداري نحو تحقيق الجودة والتميز في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

أولا: طبيعة القيادة في البيئة الجامعية

تتميز القيادة في المؤسسات الجامعية بطبيعة معقدة، حيث تتقاطع فيها الأدوار الأكاديمية والإدارية والتنظيمية، مما يتطلب من القائد امتلاك قدرة خاصة على التوفيق بين متطلبات الإدارة العليا وتطلعات الهيئات التدريسية والطلبة.

وفي هذا السياق، يؤكد (العمرى 2019) أن القيادة الجامعية لا تقتصر على المهام الإدارية التقليدية، بل تشمل أيضا القدرة على بناء رؤية استراتيجية وتوجيه الفرق الأكاديمية نحو الابتكار والتطوير المستمر.

ثانيا: خصائص القائد الجامعي الفعال

من أبرز الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد داخل الجامعة:

- الرؤية المستقبلية: أي القدرة على استشراف التغيرات وتوجيه المؤسسة نحو أهداف بعيدة المدى.
- التحفيز الأكاديمي: تشجيع البحث العلمي والتميز في الأداء البيداغوجي.
- العدالة والشفافية: خاصة في التسيير الإداري وتوزيع المهام والفرص.
- التمكين وبناء فرق العمل: القدرة على تفويض الصلاحيات وبناء ثقافة جماعية تشاركية (Bush, 2011)

ثالثا: التحديات التي تواجه القيادة الجامعية

تواجه القيادات الجامعية مجموعة من التحديات، منها:

- المركزية الإدارية المفرطة في بعض الجامعات، والتي تقيد قدرة القادة المحليين على اتخاذ القرارات.
- الموارد المحدودة، سواء من حيث التمويل أو الكفاءات البشرية.

- الضغوط الخارجية مثل السياسات الحكومية أو متطلبات الاعتماد الأكاديمي، التي قد تفرض أولويات لا تنسجم دوما مع رؤية المؤسسة (Bolden et al., 2012)

رابعاً: علاقة القيادة بتحقيق أهداف المؤسسة

- تلعّب القيادة الكفوة دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عدة آليات منها:
 - ترجمة الرؤية إلى أهداف: حيث يقوم القائد بتحويل الرؤية إلى أهداف واقعية ومفهومة للفريق.
 - التأثير والتحفيز: يحفّز القائد الأفراد للالتزام بتحقيق الأهداف عبر بناء روح الفريق والثقة.
 - المتابعة والتقييم: يراقب القائد مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعدل المسار عند الضرورة.
 - اتخاذ قرارات استراتيجية: القادة يضطلعون باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة في تحقيق الأهداف، خاصة في ظروف التغيير أو الأزمات. (Mintzberg, 2009)

المطلب الثالث: العلاقة بين القائد الكفو وتحقيق أهداف المؤسسة

أولاً: دور الكفاءة القيادية في توجيه المؤسسة نحو أهدافها

تعد الكفاءة القيادية من المحددات الجوهرية لنجاح المؤسسات، حيث يساهم القائد الكفو في تحويل الأهداف النظرية إلى نتائج ملموسة من خلال التوجيه، والتحفيز، واتخاذ القرارات السليمة. وتشير الدراسات إلى أن فعالية القيادة تمثل عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على تحقيق غاياتها (Yukl, 2013).

إذ يضطلع القائد الكفو بوظيفة استشراف مستقبل المؤسسة، وتكييف أهدافها مع المتغيرات البيئية، وضمان توافق الموارد البشرية والمادية مع خططها، وهي مهارات استراتيجية تمكنه من دفع المؤسسة نحو النجاح (Alkhadher et al., 2021).

ثانياً: المهارات القيادية المؤثرة في تحقيق الأهداف

تتجلى كفاءة القائد في امتلاكه مجموعة من المهارات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، من أبرزها:

- المهارات الاستراتيجية: وتشمل القدرة على صياغة رؤية واضحة، وتحديد أهداف منسجمة مع البيئة الداخلية والخارجية.

- **مهارات التأثير والتحفيز:** عبر بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام، وتحفيز العاملين على الالتزام بالمبادرات التنظيمية.
- **مهارات الاتصال:** تضمن إيصال الأهداف والسياسات بوضوح، وتساهم في تيسير التعاون بين الوحدات التنظيمية.
- **اتخاذ القرار:** حيث تمكن القائد من مواجهة التحديات وإيجاد حلول مبتكرة تتماشى مع الأهداف المرجوة (Daft, 2021).

ثالثاً: علاقة القيادة بالأداء المؤسسي

تظهر العديد من البحوث وجود علاقة طردية بين كفاءة القيادة ومستوى الأداء المؤسسي، فكلما ارتفعت قدرة القائد على التوجيه والتخطيط والمتابعة، زادت فرص المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة. وأكدت الدراسة أن القادة ذوي الكفاءة العالية يحققون نتائج إيجابية على مستوى رضا الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد التعرف على المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا عربية وأجنبية والتي تنوعت بين أبحاث جامعية ومقالات علمية، ثم توضيح أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية وذلك من خلال ثلاثة مطالب كالتالي:

- **المطلب الأول:** الدراسات السابقة باللغة العربية.
- **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
- **المطلب الثالث:** مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنستعرض في هذا المطلب بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع بحثنا والتعرف على أهم النقاط التي تناولتها.

1. دراسة الخطيب محمد عبد الله، (2020)، بعنوان "أثر الكفاءة القيادية في تحقيق الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (1)47، 125-146.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الكفاءة القيادية لدى القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية الأردنية على مستوى الأداء المؤسسي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في خمس جامعات حكومية أردنية، بينما بلغ حجم العينة 276 فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة القيادة (في بعدي المهارات الإدارية والاستراتيجية) وبين الأداء المؤسسي.

- المهارات التحفيزية والتواصلية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز التزام الموظفين ورفع مستوى الأداء الكلي.
- وجود فروق في مستوى الأداء تعود لاختلاف درجات الكفاءة بين القيادات.

2. دراسة الرفاعي عبد الرحمن أحمد، (2018)، بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف"، مجلة جامعة الطائف للعلوم التربوية والإدارية، 6(2)، 215-238.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الإداري (تحويلي، تبادلي، تساهلي) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف، وتم اختيار عينة مكونة من 95 مديراً بطريقة عشوائية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي التحويلي كان الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف مقارنة بباقي الأنماط.
- وجود علاقة طردية قوية بين درجة تطبيق القيادة التحفيزية ورضا الموظفين وتحقيق الأهداف التشغيلية.
- وقد أوصت الدراسة بتدريب القيادات التربوية على مهارات القيادة التحويلية وتعزيز الاتصال الفعال.

3. دراسة الشهري ناصر بن عبد الله، (2019)، بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية: دراسة حالة على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 9(1)، 99-123.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية القيادة الاستراتيجية في الجمعيات الخيرية ودورها في تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد قام بإجراء مقابلات نصف موجهة مع عدد من المديرين التنفيذيين في خمس جمعيات خيرية بمنطقة عسير، بلغ عدد المشاركين في الدراسة 15 قائداً إدارياً، وتم تحليل المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي اليدوي (Thematic Analysis)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القادة الاستراتيجيون الذين يتمتعون بوضوح الرؤية والتخطيط البعيد المدى أكثر قدرة على تحقيق أهداف جمعياتهم.
- ضعف التواصل الاستراتيجي وغياب التفكير التحليلي من أبرز معوقات تحقيق الأهداف.
- وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات القيادية لدى مديري الجمعيات عبر برامج تدريبية تخصصية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سنستعرض في هذا المطلب بعض الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع بحثنا والتعرف على أهم النقاط التي تناولتها.

1. Study of Yusof, N., & Abdullah, H. (2020). « The Role of Competent Leadership in Enhancing Organizational Effectiveness: A Study of Manufacturing Firms in Malaysia », International Journal of Business and Management, 15(4), 112-128.

"دور القيادة الكفؤة في تعزيز الفعالية التنظيمية: دراسة على شركات التصنيع في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءة القيادية على فعالية الأداء التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية في ماليزيا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتم اعتماد استبانة مغلقة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة موظفي الإدارة الوسطى والعليا في 15 شركة تصنيع كبرى، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 210 موظفين، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS والإحصاء الهيكلي (SEM)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءة القائد في مهارات الاتصال واتخاذ القرار ومستوى فعالية المنظمة.
- القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على التحفيز سجلت منظماهم معدلات أداء أعلى.
- وأوصت الدراسة بتضمين برامج تطوير القيادة ضمن استراتيجيات الشركات الصناعية.

2. Study of Thompson, R., & Green, S. (2019), « Leadership Competency and Organizational Goal Attainment: Evidence from the Healthcare Sector in Canada », Journal of Health Administration Education, 36(2), 65-84.

"كفاءة القيادة وتحقيق أهداف المؤسسة: أدلة من قطاع الصحة في كندا"

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين كفاءة القيادة وتحقيق الأهداف التشغيلية في المستشفيات العامة بكندا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام مقابلات إلكترونية واستبيان إلكتروني كأدوات لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة مدراء وحدات طبية وممرضين في أربع مستشفيات حكومية، وبلغت العينة النهائية 132 مشاركا. تم تحليل النتائج باستخدام برنامج NVivo للتحليل النوعي و SPSS للتحليل الكمي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القادة الذين يتمتعون بكفاءات عالية في الإدارة البشرية وتقييم الأداء يحققون نتائج أفضل .
- وضوح الأهداف وتوزيع المهام الفعال من السمات المشتركة بين القيادات الكفؤة .
- وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب القيادي المرتبطة بالبيئة الصحية.

3. Martinez, L. J., & Chen, M. (2021), « Transformational Leadership and Goal Achievement: A Comparative Study in Tech Startups », Leadership & Organization Development Journal, 42(5), 477–493.

"القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف: دراسة مقارنة في شركات التكنولوجيا الناشئة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومدى تحقيق الأهداف في شركات التكنولوجيا الناشئة في وادي السيليكون. اعتمدت الدراسة المنهج المقارن الكمي، واستخدمت استبانة إلكترونية شملت 25 شركة تقنية ناشئة، بعينة شملت 170 موظفاً، تم استخدام برنامج AMOS لتحليل العلاقات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تعزز من وضوح الرؤية لدى الفرق وتسهم في رفع مستوى الإنجاز الجماعي.
- هناك ارتباط وثيق بين ممارسات الإلهام والتحفيز وبين مستوى رضا العاملين وتحقيق الأهداف.
- وأوصت الدراسة بتركيز برامج التطوير القيادي في المؤسسات الناشئة على السمات التحويلية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يعد تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية لتحديد الإطار الذي تنطلق منه الدراسة، وتوضيح الإضافة العلمية والمعرفية التي تقدمها، ومن خلال الاطلاع والتحليل النقدي لمجموعة من الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التي تبرز أوجه الالتقاء والتباين، فضلاً عن المساهمة المتوقعة للدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه

1. وحدة الموضوع الرئيسي:

تشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة مثل: (Yusof & Abdullah, 2020؛ Martinez & Chen, 2021) في التركيز على دور كفاءة القيادة بوصفها متغيراً مؤثراً في تحقيق الفعالية التنظيمية أو بلوغ أهداف المؤسسة، هذا الاهتمام يعكس أهمية القائد في بيئة العمل الحديثة وقدرته على التوجيه والتحفيز وتحقيق الأهداف.

2. التركيز على القيادة بوصفها عملية ديناميكية:

أظهرت معظم الدراسات السابقة أن القيادة الكفؤة لا تقاس فقط بالمؤهلات التقنية أو الإدارية، وإنما تشمل أيضا المهارات الشخصية والقدرة على التأثير، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية في تحليلها لمفهوم القائد الكفؤ.

3. المنهج المستخدم:

تتقاطع الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي، والذي يتيح فهما عميقا للعلاقات بين المتغيرات، كما أن بعض الدراسات اعتمدت أيضا على أدوات المقابلة أو الاستبيان لجمع البيانات مثل دراسة (Thompson & Green, 2019).

ثانيا: أوجه الاختلاف

1. السياق التنظيمي:

معظم الدراسات السابقة تناولت قطاعات صناعية أو خدمية أو مؤسسات ناشئة في بيئات أجنبية (مثل كندا، ماليزيا، وادي السيليكون). أما الدراسة الحالية فتركز على البيئة الجامعية الجزائرية، مما يضيف خصوصية للسياق التنظيمي ويجعل النتائج أكثر ارتباطا بالمؤسسات التعليمية الوطنية.

2. المنهجية التطبيقية:

بينما استخدمت بعض الدراسات استبيانات كمية أو منهجا مقارنا، فإن الدراسة الحالية تعتمد على أداة المقابلة، ما يسمح بالوصول إلى معطيات نوعية حول تصورات الفاعلين (القادة والموظفين) في الجامعة، مما يعطي بعدا تفسيريا غنيا قلما تطرق إليه الباحثون السابقون.

3. طبيعة القائد المدروس:

ركزت الدراسات السابقة على القائد الإداري في الشركات والمؤسسات الاقتصادية أما هذه الدراسة، فتركز على القائد الجامعي (رئيس القسم، عميد الكلية، مدير الجامعة...)، ما يضيف بعدا جديدا يتماشى مع خصوصية بيئة التعليم العالي، وهي بيئة لها خصوصيات تنظيمية وثقافية تختلف عن القطاعين الاقتصادي والصحي.

4. الإطار النظري المحلي:

اعتمدت معظم الدراسات الأجنبية على نماذج قيادية غربية مثل القيادة التحويلية أو الكاريزمية، أما الدراسة الحالية، فإضافة إلى ذلك، تسعى إلى ربط هذه النماذج بالنموذج الإداري الجزائري وواقع التسيير المحلي، في محاولة لبناء فهم الدور القيادي في المؤسسات الوطنية.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية

1. التركيز على بيئة جامعية جزائرية:

تمثل الدراسة مساهمة فريدة في تحليل القيادة الكفؤة ضمن سياق التعليم العالي في الجزائر، وهو مجال لم يسلم عليه الضوء كثيرا مقارنة بقطاعات أخرى، كما أنها تقدم تشخيصا نوعيا يمكن أن يفيد في تطوير السياسات الجامعية.

2. اعتماد أداة المقابلة النوعية:

تعد المقابلة أداة بحثية تمكن من استكشاف الدلالات العميقة لظاهرة القيادة من وجهة نظر المعنيين المباشرين، وتسمح بالتقاط تجاربهم وخبراتهم، وهو ما يصعب تحقيقه عبر أدوات كمية فقط.

3. الربط بين النظرية والتطبيق:

تحاول الدراسة الجمع بين التأصيل النظري لمفهوم القيادة الكفؤة وتحقيق الأهداف، وبين الواقع العملي الميداني، من خلال إجراء مقابلات مع قيادات جامعية فعلية، مما يضفي طابعا عمليا على الدراسة ويعزز من مصداقيتها.

4. تقديم مقترحات عملية واقعية:

من المرتقب أن تسفر نتائج هذه الدراسة عن جملة من المقترحات العملية القابلة للتطبيق داخل الجامعات الجزائرية، خاصة في مجال اختيار القيادات وتكوينها، وهي توصيات تستمد من الواقع المحلي وتلبي احتياجاته.

بناء على ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تعد إضافة علمية نوعية في موضوع القيادة الكفؤة، من حيث السياق والأداة والمنظور، فبينما تشترك مع غيرها في بعض الأسس النظرية، إلا أنها تنفرد في تناولها للسياق الجامعي الجزائري، واعتمادها على منهج نوعي تفسيري يعكس الواقع، مما يؤهلها للمساهمة في تطوير القيادة في المؤسسات التعليمية الوطنية.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقيادة الإدارية والكفاءة القيادية، من خلال عرض مختلف التعاريف والتوجهات الفكرية التي تناولت القيادة بوصفها عملية تأثير وتوجيه نحو تحقيق الأهداف. كما تم التمييز بين أنماط القيادة التقليدية والقيادة الحديثة، مع التركيز على أهمية كفاءة القائد في السياق الجامعي، انطلاقاً من المهارات التقنية والتنظيمية والبشرية التي يجب أن يتحلى بها.

كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، سواء كانت عربية أو أجنبية، حيث أظهرت أغلبها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة القائد الإداري وفاعلية أداء المؤسسات التعليمية، مع التأكيد على دور القيادة في تحفيز الموارد البشرية وتجاوز التحديات التنظيمية.

وخلص الفصل إلى وجود إجماع نظري وبحثي حول محورية الكفاءة القيادية في دعم المؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، بما يعزز من أهمية تناول هذا الموضوع في بيئة جامعة غرداية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة بجامعة غرداية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات، وتقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

تمهيد:

بعد التأسيس النظري لموضوع الدراسة من خلال الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من البحث، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كونه يتيح فحص وتحليل العلاقة بين كفاءة القائد الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. كما تم اختيار أداة المقابلة الموجهة كوسيلة لجمع البيانات لفعاليتها في استقصاء آراء ووجهات نظر العينة المدروسة بشكل دقيق ومرن.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين، رؤساء الأقسام، والعمداء في جامعة غرداية، حيث تم انتقاء عينة قصدية من هؤلاء الفاعلين الإداريين، نظرًا لعلاقتهم المباشرة بالقيادة وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما يتضمن هذا المبحث تعريفًا بالمؤسسة محل الدراسة، من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي، مهامها الأساسية، ودورها الأكاديمي والإداري في الولاية، وذلك لفهم السياق الذي تندرج فيه الدراسة وتحليل نتائجها في ضوء الواقع المؤسسي الفعلي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

بعد تناول الإطار النظري المرتبط بموضوع القيادة الكفوة وأهداف المؤسسة، كان من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي من البحث، والذي يهدف إلى فحص واقع القيادة الإدارية داخل جامعة غرداية من خلال دراسة ميدانية تعتمد أدوات نوعية مناسبة لطبيعة الموضوع. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على مقابلات ميدانية موجهة لعينة قصدية من الإطارات الإدارية في الجامعة، قصد الوقوف على الكيفية التي تُمارس بها القيادة، ومدى انعكاس كفاءتها على تحقيق أهداف المؤسسة.

يتناول هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة، من خلال تقديم عام عن الميدان (جامعة غرداية)، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وعرض أداة الدراسة المعتمدة (المقابلة)، إلى جانب توضيح المنهج المستخدم وأساليب تحليل البيانات. يهدف هذا المبحث إلى إرساء الأساس المنهجي الذي يُمكننا لاحقاً من فهم وتحليل نتائج المقابلات في ضوء الإطار النظري.

المطلب الأول: تقديم عام عن جامعة غرداية

تأسست جامعة غرداية رسمياً سنة 2004 كمركز جامعي، قبل أن تتحول إلى جامعة متكاملة سنة 2012. تقع في ولاية غرداية جنوب الجزائر، وتضم عدة كليات ومعاهد من أبرزها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تلعب الجامعة دوراً مهماً في التنمية المحلية من خلال تكوين الطلبة وتأهيل الكفاءات، كما أنها تسعى لتطوير البحث العلمي وتعزيز دورها كمؤسسة فاعلة في محيطها السوسيو-اقتصادي.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الإدارية على مستوى جامعة غرداية، بما في ذلك:

- رؤساء الأقسام
- نواب عمداء
- العمداء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

- مسؤولون إداريون (مثل الأمناء العامين ورؤساء المصالح)

وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنهم يمثلون الفئة المعنية مباشرة بالقيادة الإدارية، وهم الفاعلون الأساسيون في توجيه المؤسسة نحو أهدافها.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية من الإطارات الإدارية، نظرًا لخصوصية الموضوع، حيث يصعب استخدام العينة العشوائية في مثل هذه الحالات. بلغ حجم العينة (عدد محدد وفق ما يرد لاحقاً في المقابلات)، وتم اختيارهم بناءً على مواقعهم القيادية وخبرتهم في تسيير المؤسسة الجامعية.

ثالثاً: أداة الدراسة المقابلة

تم استخدام المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وهي أداة نوعية تسمح للباحث بفهم تصورات وممارسات القادة داخل الجامعة بشكل معمق.

أ. مميزات اختيار المقابلة:

- توفر بيانات غنية وواقعية حول الفهم الفعلي للقيادة.
- تسمح بتفسير الأبعاد غير الظاهرة للسلوك القيادي.
- تكشف تحديات القيادة التي قد لا تظهر في الأدوات الكمية.

ب. بنود المقابلة:

تم إعداد دليل للمقابلة شمل محاور متعددة مثل:

- طبيعة المهارات القيادية التي يمتلكها المستجوب
- فهمهم لأهداف الجامعة
- الوسائل المستعملة لتحقيق الأهداف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

- التحديات التي تواجههم في ممارسة القيادة

رابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي** لفهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الكفوة، إلى جانب أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال التركيز على تجربة جامعة غرداية كميدان بحث. هذا المنهج مكن من تقديم تحليل تفصيلي للواقع القيادي داخل الجامعة وربطه بالأطر النظرية المدروسة.

خامساً: أدوات التحليل

تم تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات باستخدام **التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** ، حيث تم تصنيف الإجابات إلى محاور موضوعية تتوافق مع أهداف الدراسة، وتم تفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج المقابلة

تم التطرق خلال المقابلة لطرح أربعين (40) سؤالاً كما هو موضح أدناه:

ما هي المؤهلات العلمية والخبرات المهنية التي يمتلكها القائد في الجامعة؟

حيث كانت الإجابة أن القائد الحالي لجامعة غرداية يتمتع بخلفية علمية قوية، فقد حصل على شهادة الدكتوراه في تخصصه الأكاديمي، بالإضافة إلى تكوين مستمر في مجالات الإدارة والقيادة الجامعية. قبل توليه منصب القيادة، شغل عدة مناصب أكاديمية وإدارية، منها رئاسة قسم وعمادة كلية، وهو ما أكسبه خبرة ميدانية واسعة في تسيير شؤون الجامعة. كما شارك في ندوات ومؤتمرات وطنية ودولية، ما سمح له بتوسيع آفاقه الإدارية والبيداغوجية، واكتساب مهارات في التخطيط الاستراتيجي والتسيير الحديث للمؤسسات الجامعية.

السؤال 1:

كيف ترى صفات القيادة الفعالة في رؤساء الأقسام أو عمداء الكليات في جامعة غرداية؟
حيث كانت الإجابة:

من خلال المقابلات التي أُجريت مع مجموعة من موظفي جامعة غرداية، تبين أن تصوراتهم حول صفات القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات تتفاوت بحسب طبيعة التفاعل المباشر مع هؤلاء القادة. فقد رأى عدد من الموظفين أن بعض القادة يتمتعون بدرجة عالية من المسؤولية والقدرة على التنظيم واتخاذ القرار، إضافة إلى توفر روح المبادرة لديهم في مواجهة المشكلات الإدارية.

في المقابل، أشار آخرون إلى أن هناك تبايناً في مستوى الكفاءة بين مختلف القادة داخل الجامعة، حيث يفتقر بعضهم إلى مهارات التواصل الفعال أو لا يولون أهمية كافية لإشراك الفريق في العملية الإدارية. كما تم التأكيد على أن القادة الذين يتميزون بروح التواصل وحسن الاستماع يُعتبرون أكثر تأثيراً في بيئة العمل الجامعي، وأن القيادة الفعالة لا ترتبط بالموقع الإداري بقدر ما ترتبط بكيفية التفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات بطريقة مدروسة.

وفي الجمل، فإن القيادة الفعالة من وجهة نظر العاملين في جامعة غرداية تتجسد في التوازن بين الحزم والمرونة، القدرة على التحفيز، واحترام آراء ومقترحات الموظفين داخل المؤسسة الجامعية.

السؤال 2:

برأيك، ما الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد الكفو؟
حيث كانت الإجابة:

أجمع معظم المشاركين في المقابلات على أن القائد الكفو يجب أن يتحلى بجملة من الصفات الشخصية التي تُكسبه احترام وتقدير رؤوسيه وتُعزز من فاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة. من أبرز هذه الصفات التي ذُكرت: العدالة في التعامل مع الموظفين، حيث اعتُبرت من أهم المعايير التي تُرسخ الثقة داخل الفريق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كما أشار عدد من الموظفين إلى ضرورة توفر صفة القدرة على الاستماع الجيد، لأن القائد الذي يُنصت لملاحظات ومشكلات موظفيه يُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الحوار والتفاهم. إلى جانب ذلك، برزت صفات مثل **الصدق والنزاهة**، واعتُبرت ضرورية لتكوين علاقة مهنية صحية مبنية على الشفافية.

كذلك تم التأكيد على أهمية **الذكاء العاطفي**، وخاصة في بيئة جامعية تضم أساتذة وإداريين وطلبة، حيث يحتاج القائد إلى مهارات في فهم الآخرين، إدارة الخلافات، واحتواء التوترات. ولم تُغفل المقابلات ذكر صفات مثل **القدرة على اتخاذ القرار**، و**الهدوء تحت الضغط**، باعتبارها تعكس نضجًا وشخصية قيادية قادرة على الصمود في مواجهة التحديات.

وبناءً على مختلف وجهات النظر، فإن الصفات الشخصية للقائد الكفو يجب أن تكون مزيجًا من **الحنكة**، **التواصل الفعال**، **النزاهة**، و**القدرة على بناء فريق متماسك** يعمل بروح جماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال 3:

هل تعتقد أن الكفاءة العلمية وحدها تكفي ليكون الشخص قائدًا ناجحًا في الجامعة؟ ولماذا؟
حيث كانت الإجابة:

اتفقت آراء معظم المبحوثين على أن الكفاءة العلمية، رغم أهميتها، لا تكفي وحدها لجعل الشخص قائدًا ناجحًا في الوسط الجامعي. وقد أشار كثير منهم إلى أن القيادة الجامعية تتطلب إلى جانب التأهيل الأكاديمي، مجموعة من **المهارات الإدارية والإنسانية** التي تمكن القائد من التعامل مع التحديات اليومية التي تفرضها طبيعة العمل في مؤسسة تعليمية معقدة مثل الجامعة.

فقد أوضح بعض الموظفين أن هناك حالات في الواقع العملي حيث يتولى أشخاص ذوو مؤهلات علمية مرموقة مناصب قيادية، لكنهم يفتقرون إلى **القدرة على إدارة الفريق أو التواصل بفعالية مع الموظفين**، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات إدارية وضعف في التنسيق بين الأقسام.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

في المقابل، أشاد آخرون بأداء بعض القادة ممن يمتلكون خلفية علمية جيدة لكنها مدعّمة بمهارات قيادية واضحة، مثل المرونة في اتخاذ القرار، الحس التنظيمي، وفهم طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. هؤلاء القادة يُنظر إليهم على أنهم الأقدر على تحويل الرؤية الأكاديمية إلى نتائج عملية ملموسة. بناءً عليه، خلصت المقابلات إلى أن القائد الجامعي الناجح يجب أن يجمع بين الكفاءة العلمية، والخبرة الميدانية، ومهارات القيادة والإدارة، لأن المنصب القيادي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، بل يتطلب أيضًا قدرة عالية على تسيير الموارد، إدارة الأزمات، وتخفيف الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

السؤال 4:

كيف تقيّم قدرة القادة في الجامعة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت إجابات المشاركين تباينًا ملحوظًا في تقييمهم لقدرة القادة في جامعة غرداية على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب. فقد أشار بعض الموظفين إلى أن هناك ترددًا أو بطئًا في عملية اتخاذ القرار داخل بعض الأقسام أو الكليات، مما يؤدي إلى تأخر معالجة بعض الإشكالات الإدارية أو الأكاديمية، وقد يسبب نوعًا من الإحباط في أوساط الموظفين.

من جهة أخرى، نوه بعض المبحوثين بأن بعض القادة يتميزون بـ الحسم والجرأة في اتخاذ القرارات، وخاصة في الظروف الاستثنائية أو عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى تدخل سريع. هؤلاء القادة يُنظر إليهم بإيجابية، لأنهم لا يكتفون بتشخيص المشكلات بل يسارعون إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة دون تأخير.

كما أثّرت نقطة مهمة تتعلق بـ مدى إشراك الموظفين أو الفرق المعنية في صنع القرار، حيث يرى البعض أن القرارات التي تتخذ بتشاور تكون في الغالب أكثر واقعية وقابلية للتطبيق، على عكس القرارات الانفرادية التي قد تُنفذ بصعوبة أو تلقى مقاومة ضمنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وبشكل عام، تُظهر المقابلات أن فعالية القادة في اتخاذ القرار تتوقف على عدة عوامل، أبرزها: الخبرة، وضوح الرؤية، الثقة بالنفس، وتوفير معطيات دقيقة وسريعة تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وعليه، فإن القادة الذين يُحسنون التقدير ويوازنون بين السرعة والتأني يُعتبرون أكثر كفاءة في أعين الموظفين.

السؤال 5:

هل يتمتع القادة في الجامعة بمهارات تواصل فعالة مع الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت المقابلات أن آراء الموظفين بخصوص مهارات التواصل لدى القادة في جامعة غرداية تختلف باختلاف الإدارات والكلليات. فقد أشار بعض المشاركين إلى أن هناك قادة يتميزون بمستوى جيد من التواصل، حيث يحرصون على فتح قنوات الحوار مع الموظفين، ويستقبلون المقترحات والشكاوى بروح من المسؤولية والاحترام، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ويعزز من الشعور بالانتماء لدى الفريق.

في المقابل، أفاد عدد آخر من الموظفين أن التواصل في بعض الأقسام لا يزال تقليدياً أو رسمياً أكثر من اللازم، ولا يتيح الفرصة للتفاعل الحقيقي أو لطرح الأفكار بشكل حر، مما يخلق نوعاً من الحواجز النفسية بين القادة والمرؤوسين. كما أُشير إلى أن غياب الاجتماعات الدورية أو ضعف التغذية الراجعة من طرف القادة قد يؤثر سلباً على العلاقة داخل الفريق ويحدّ من فعالية العمل الجماعي.

وقد ركز بعض الموظفين على أهمية مهارات التواصل غير اللفظي، مثل الإنصات الجيد، لغة الجسد، والتفاعل الإيجابي، مؤكدين أن القائد الذي يجيد هذه المهارات يُكسب فريقه الثقة والدعم المعنوي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مستوى مهارات التواصل لدى القادة في الجامعة لا يزال يحتاج إلى تعزيز وتطوير في بعض المواقع، من خلال برامج تدريبية أو ورشات عمل، نظراً لما تلعبه هذه المهارات من دور أساسي في تحقيق الانسجام وتوجيه الفريق نحو الأهداف المؤسسية.

السؤال 6:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

ما مدى توفر مهارة التحفيز لدى القادة في الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت نتائج المقابلات أن مهارة التحفيز لدى القادة في جامعة غرداية تُعد من الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير والاهتمام، بحسب آراء أغلب الموظفين الذين تم الاستماع إليهم. فقد أشار عدد كبير منهم إلى أن التحفيز في بيئة العمل الجامعية غالبًا ما يكون ضعيفًا أو غائبًا، سواء من حيث التحفيز المعنوي كالتقدير العلني والاعتراف بالجهود، أو التحفيز المادي كالمكافآت أو التشجيع على الترقيات.

كما لفت بعض المشاركين إلى أن هناك قادة لا يولون أهمية كبيرة للتحفيز، حيث يقتصر تعاملهم مع الموظفين على أداء الواجبات دون الاهتمام ببث روح المبادرة أو تقدير العمل المتميز، وهو ما يؤدي إلى ضعف الدافعية وفقدان الحماس لدى بعض العاملين، خاصة في الإدارات التي تتطلب جهدًا يوميًا مستمرًا.

في المقابل، أشار بعض الموظفين إلى وجود مبادرات فردية إيجابية من بعض القادة الذين يسعون إلى تحفيز فرقهم عبر كلمات التشجيع، توزيع المهام حسب الكفاءات، وتوفير أجواء عمل مريحة تساعد على الإنتاجية، رغم غياب آليات مؤسسية واضحة لدعم هذا الجانب.

وبالتالي، فإن تقييم مهارة التحفيز لدى القادة في الجامعة يُظهر أنها تتفاوت من قائد لآخر، وأن الحاجة ماسة إلى ترسيخ ثقافة التحفيز كجزء من السياسة الإدارية العامة للمؤسسة، لما لذلك من تأثير مباشر على الأداء، الانضباط، والالتزام بأهداف الجامعة.

السؤال 7:

هل يتمكن القادة في الجامعة من إدارة فرق العمل بكفاءة؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أظهرت إجابات الموظفين الذين تمت مقابلتهم أن القدرة على إدارة فرق العمل داخل جامعة غرداية تختلف من قائد إلى آخر، وتعتمد بدرجة كبيرة على شخصية القائد وخبرته في التسيير الإداري والبشري. فقد أكد عدد من المشاركين أن بعض القادة يمتلكون كفاءة عالية في تنظيم الفرق وتوزيع المهام بشكل عادل وفعال، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل ويقلل من حالات التوتر أو التضارب في الصلاحيات.

في المقابل، أشار موظفون آخرون إلى أن هناك قيادات تفتقر إلى آليات واضحة لإدارة الفرق، حيث يتم أحياناً إسناد المهام دون توجيه كافٍ أو متابعة مناسبة، وهو ما يؤدي إلى غموض في الأدوار وتكرار بعض الأخطاء، كما يسهم في خلق جو من الفوضى أو الارتباك داخل الفريق الواحد.

وقد أثّرت نقطة مهمة تتعلق بمدى قدرة القادة على خلق روح الفريق، حيث أشار بعض الموظفين إلى أن التركيز لا يزال في بعض الأقسام على الجوانب الفردية أكثر من الجماعية، وأن ضعف التواصل بين أفراد الفريق يعود أحياناً إلى ضعف التنسيق من قبل القائد.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن إدارة فرق العمل بكفاءة لا تزال تحدياً قائماً في بعض الكليات أو الأقسام، مما يستدعي تمكين القادة من أدوات وأساليب حديثة في إدارة الفرق وبناء التفاعل الجماعي، لما لذلك من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وبلوغ الأهداف.

السؤال 8:

إلى أي مدى يسهم القائد في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق داخل الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

من خلال المقابلات التي أجريت، تبين أن إسهام القائد في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق يُعد من أبرز الأدوار التي يقيّم الموظفون من خلالها مدى كفاءة القيادة داخل الجامعة. فقد أشار أغلب المشاركين إلى أن القائد الذي يعتمد أسلوباً تشاركياً ويتعامل بعدالة واحترام مع الجميع، غالباً ما يُحدث حالة من التفاهم والتعاون بين أفراد فريقه، مما ينعكس على جودة العمل والانضباط داخل المصلحة أو القسم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وبالمقابل، لُوحظ أن القادة الذين يتبعون أسلوبًا سلطويًا أو يُظهرون تمييزًا بين الموظفين يفقدون قدرتهم على تحقيق الانسجام، حيث تسود أجواء من التوتر وسوء الفهم، مما يُضعف العلاقات المهنية ويقلل من الكفاءة الجماعية. كما أُشير إلى أن بعض القادة لا يولون أهمية لبناء الروابط بين أفراد الفريق، ولا يتدخلون بشكل فعال لحل الخلافات التي قد تنشأ بينهم، ما يؤدي إلى استمرار حالات الشقاق لفترات طويلة.

وأشار عدد من الموظفين إلى أهمية توافر اجتماعات دورية، أنشطة جماعية، وتشجيع الحوار المفتوح كوسائل يستخدمها القادة الناجحون لتعزيز الانسجام. كما أن القائد الذي يحرص على الاستماع لمشاكل الفريق دون تحيز يُكسب احترام أفرادهِ ويُسهِم بشكل كبير في توطيد العلاقات بينهم.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحقيق الانسجام داخل الفريق هو مؤشر حاسم على جودة القيادة، ويتطلب من القائد مهارات تواصل، ذكاء عاطفي، وحرصًا دائمًا على بناء مناخ عمل يسوده الاحترام المتبادل والتعاون.

السؤال 9:

هل يساهم القائد في تشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين في الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت المقابلات أن هناك تفاوتًا في مدى تشجيع القادة للابتكار والإبداع داخل جامعة غرداية. فقد أشار بعض الموظفين إلى أن هناك قادة يحاولون خلق بيئة عمل تحفز على التفكير الجديد، ويشجعون الموظفين على اقتراح أفكار وحلول مبتكرة لمشكلات العمل، مع توفير الدعم اللازم لهذه المبادرات. هؤلاء القادة يُنظر إليهم على أنهم عوامل إيجابية تساعد على تطوير العمل وتحسين الأداء.

لكن بالمقابل، أشار آخرون إلى أن بعض القادة يركزون أكثر على الالتزام بالروتين والقواعد الثابتة، مما يحد من فرص الابتكار ويجعل الموظفين يشعرون بأن أفكارهم غير مرحب بها أو غير ذات جدوى. كما لفت البعض إلى وجود قصور في توفير الموارد أو الوقت الكافي لتطوير مشاريع جديدة، وهو ما يُعيق تطبيق الأفكار المبدعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وقد شددت بعض الإجابات على أن ثقافة الابتكار تحتاج إلى دعم مؤسسي شامل، وليس فقط إلى رغبة القائد الفردية، حيث أن وجود نظام تشجيع رسمي، وورش عمل تدريبية، وآليات مكافأة واضحة يمكن أن يعزز من قدرة القادة على دعم الابتكار بين فرقهم.

وبالتالي، يمكن القول إن قدرة القائد على تشجيع الابتكار في الجامعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود بيئة عمل محفزة، وثقافة مؤسسية تشجع على التجديد، إضافة إلى مهارات القائد في التحفيز والتواصل الفعال.

السؤال 10:

كيف يقيم الموظفون دعم القائد لهم في مواجهة التحديات المهنية؟
حيث كانت الإجابة:

أوضحت الإجابات أن دعم القائد للموظفين في مواجهة التحديات المهنية يُعتبر من العناصر الأساسية التي تُحدد مدى رضا العاملين عن قيادتهم في جامعة غرداية. فقد أشار عدد كبير من الموظفين إلى أن بعض القادة يُظهرون تفهماً واهتماماً حقيقياً بمشكلات الموظفين المهنية والشخصية، ويسعون لتقديم الدعم اللازم سواء عبر المشورة أو توفير الموارد المطلوبة، مما يعزز من شعور الانتماء والثقة داخل الفريق.

في المقابل، بيّن البعض أن هناك قادة يتعاملون مع التحديات بأسلوب روتيني أو شكلي، ولا يقدمون الدعم الكافي الذي يحتاجه الموظف، مما قد يؤدي إلى شعور بالعزلة والإحباط، وتأثير سلبي على الأداء والإنتاجية. كما أُشير إلى أن غياب الحوار المفتوح مع القائد يحد من قدرة الموظفين على الإفصاح عن مشاكلهم أو طلب المساعدة.

كما لفت بعض المشاركين إلى أهمية وجود برامج دعم رسمية تُشجع القادة على الاهتمام بحاجات فرقهم، وتوفير بيئة عمل داعمة من حيث التدريب والتطوير المهني، وذلك لتعزيز قدرة الموظفين على مواجهة التحديات بثقة.

بناءً على ذلك، فإن تقييم الدعم الذي يقدمه القائد يختلف حسب شخصية القائد وأساليب إدارته، وهو أمر يُعد محورياً لضمان استقرار بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

السؤال 11:

ما الدور الذي يلعبه القائد في تعزيز قيم وأخلاقيات العمل داخل الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

أجمع المشاركون في المقابلات على أن القائد يلعب دورًا محوريًا في تعزيز قيم وأخلاقيات العمل داخل جامعة غرداية، باعتبار أن القائد هو النموذج الأول الذي يُحتذى به من قبل الموظفين. فقد أكدوا أن القائد الكفو يُظهر التزامًا صارمًا بالمبادئ الأخلاقية مثل النزاهة، الشفافية، والعدالة في جميع تعاملاته، مما يخلق ثقافة مؤسسية صحية ويشجع الموظفين على تبني نفس السلوكيات.

كما أشار البعض إلى أن القائد الناجح لا يكتفي بالتحدث عن الأخلاقيات، بل يعمل على ترسيخها من خلال السياسات والممارسات اليومية، مثل التعامل العادل مع الجميع، احترام الاختلافات، ومكافحة أي سلوكيات غير مهنية أو غير أخلاقية داخل الجامعة.

ومن جهة أخرى، أُشير إلى أن غياب الرقابة أو ضعف تطبيق القواعد الأخلاقية من قبل القائد يؤدي إلى تراجع في مستوى الالتزام المهني، وينعكس ذلك سلبيًا على الأداء العام ويخلق بيئة عمل غير مستقرة.

وعليه، فقد تم التأكيد على أن تعزيز قيم العمل وأخلاقياته يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة، وأن يلتزم بالتوجيهات والسياسات المؤسسية التي تهدف إلى بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والمسؤولية.

السؤال 12:

هل يشارك القائد الموظفين في وضع أهداف وخطط العمل؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت أجوبة الموظفين تباينًا في مدى مشاركة القائد للموظفين في وضع الأهداف والخطط داخل جامعة غرداية. فقد أشار عدد منهم إلى أن بعض القادة يعتمدون على أسلوب التشاور والمشاركة،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

حيث يقومون بعقد اجتماعات دورية يجمعون فيها رؤى وأفكار الموظفين، ويأخذون بملاحظاتهم أثناء وضع الخطط الاستراتيجية، مما يُعزز روح الفريق ويزيد من التزام الجميع بتحقيق الأهداف المشتركة.

في المقابل، أشار موظفون آخرون إلى أن هناك قادة يتبعون أسلوباً أكثر تسلطاً وانفراداً في اتخاذ القرار، ولا يتيحون الفرصة الكافية للموظفين للتعبير عن آرائهم أو المشاركة في عملية التخطيط، مما قد يؤدي إلى عدم انضباط الفريق أو ضعف الحماس تجاه تنفيذ الخطط.

كما أكد أن المشاركة في وضع الأهداف تُساهم في رفع مستوى الشفافية والمسؤولية بين أعضاء الفريق، وتُشجع على الابتكار وتطوير الأداء، حيث يشعر الموظف بأنه شريك فعلي في العملية الإدارية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن مشاركة القائد للموظفين في التخطيط تُعتبر من علامات القيادة الكفوة التي تعزز التعاون وتحفز الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

السؤال 13:

كيف يتعامل القائد مع اختلافات وجهات النظر داخل فريق العمل؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت الإجابات أن تعامل القادة مع اختلافات وجهات النظر داخل فرق العمل في جامعة غرداية يختلف بشكل واضح حسب شخصية القائد وأسلوب إدارته. فقد أكد بعض الموظفين أن القادة الكفوئين يتعاملون مع الخلافات بروح الاحترام والموضوعية، حيث يشجعون على الحوار المفتوح والنقاش البناء، مما يساعد على التوصل إلى حلول توفيقية تعزز من وحدة الفريق وتطوير العمل.

في المقابل، أوضح آخرون أن بعض القادة يتجنبون المواجهة أو يتخذون مواقف سلبية تجاه اختلاف الآراء، مما يؤدي إلى تفاقم الخلافات ونشوء بيئة عمل متوترة تضر بالتعاون الجماعي. كما أُشير إلى أن عدم الاستماع الفعال وفرض الرأي الفردي قد يسبب إحباطاً لدى بعض أعضاء الفريق ويؤثر على الإنتاجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وأكدت بعض الإجابات أن وجود سياسة واضحة للتعامل مع النزاعات، والقدرة على إدارة الاختلافات بشكل مهني، يعكس مستوى نضج القيادة ويُسهم في تحسين بيئة العمل.

بناءً عليه، يُعتبر أسلوب القائد في معالجة اختلافات وجهات النظر من العناصر الجوهرية التي تحدد نجاحه في إدارة الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال 14:

هل يشجع القائد على تطوير مهارات الموظفين والتعلم المستمر؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت نتائج المقابلات أن القادة في جامعة غرداية يظهرون تفاوتاً في دعمهم لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز التعلم المستمر. فقد أشار بعض الموظفين إلى أن هناك قادة يحرصون على تشجيع التدريب المستمر، ويشجعون على حضور الدورات وورش العمل، مما يُسهم في رفع كفاءة الفريق وتحسين الأداء الوظيفي.

في حين ذكر موظفون آخرون أن بعض القادة لا يعطون أولوية واضحة لتطوير المهارات، أو لا يوفرون الوقت والموارد اللازمة لهذا الغرض، مما يحد من فرص النمو المهني للموظفين ويؤثر سلباً على قدرتهم على مواجهة التحديات الحديثة.

كما تم التأكيد على أهمية أن يكون القائد قدوة في التعلم والتطوير، بحيث يُظهر حرصه الشخصي على اكتساب مهارات جديدة، ويشجع الآخرين على تبني نفس النهج.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تشجيع القائد على التعلم المستمر يُعد من العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

السؤال 15:

كيف يقيم الموظفون قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أظهرت الإجابات أن قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب تُعتبر من العوامل الحاسمة التي تؤثر على فعالية القيادة داخل جامعة غرداية. فقد أكد العديد من الموظفين أن القادة الذين يتمتعون بخبرة ومعرفة واسعة يتمكنون من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة تساهم في حل المشكلات وتسهيل سير العمل.

وفي المقابل، أشار بعض الموظفين إلى وجود قادة يترددون في اتخاذ القرارات أو يتخذونها بشكل متسرع دون دراسة كافية، مما يؤدي إلى نتائج سلبية أو عدم وضوح في توجيه العمل، ويضعف ثقة الفريق في القيادة.

كما نُوه إلى أهمية أن تكون عملية اتخاذ القرار شفافة وتستند إلى معطيات دقيقة، وأن يشرك القائد المعنيين حينما يكون ذلك ممكناً لتجنب الأخطاء وتعزيز الدعم للقرار.

بناءً عليه، فإن قدرة القائد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت الصحيح تعتبر مؤشراً مهماً على كفاءته، وترتبط بشكل وثيق بمدى نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال 16:

هل يمتلك القائد مهارات تواصل فعالة مع موظفيه؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت الإجابات أن مهارات التواصل الفعال من أهم الصفات التي يقدّرها الموظفون في قادة جامعة غرداية. فقد أشاد عدد كبير منهم بقدرة بعض القادة على نقل المعلومات بوضوح، والاستماع الجيد، والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، مما يخلق جوّاً من الثقة والاحترام المتبادل ويسهل حل المشكلات بسرعة.

ومع ذلك، أشار بعض الموظفين إلى وجود قادة يعانون من ضعف في مهارات التواصل، حيث يكون التواصل معهم محدوداً أو أحادي الاتجاه، ولا يُتاح للموظفين المجال للتعبير عن آرائهم أو مشكلاتهم، مما يسبب إحباطاً ويُعيق التعاون داخل الفرق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كما أكد المشاركون أن القائد الفعال يجب أن يستخدم قنوات اتصال متنوعة تناسب مختلف الظروف، وأن يكون قادرًا على تكييف أسلوبه بما يتناسب مع طبيعة الموظفين وطبيعة المواقف.

بالتالي، فإن وجود مهارات تواصل فعالة لدى القائد يعزز من روح الفريق ويُسرّع من إنجاز المهام ويقلل من سوء الفهم داخل المؤسسة.

السؤال 17:

كيف يؤثر أسلوب القيادة المتبع على تحفيز الموظفين داخل الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

أشارت إجابات الموظفين إلى أن أسلوب القيادة يلعب دورًا مركزيًا في مستوى تحفيزهم داخل جامعة غرداية. فالقادة الذين يتبعون أساليب قيادية تشاركية وتحفيزية يعززون من رغبة الموظفين في بذل الجهد وتحقيق الإنجازات، حيث يشعر الموظف بالاعتراف بجهوده وتقديرها، ويتم منحهم فرصًا للمشاركة واتخاذ المبادرات.

على العكس من ذلك، أشار بعض المشاركين إلى أن أسلوب القيادة السلطوي أو القائم على التحكم المفرط يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وانخفاض الحماس للعمل، وزيادة الشعور بالضغط والتوتر، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام للفريق.

كما نوه الموظفون إلى أهمية التواصل الإيجابي والثناء على الأداء الجيد كعوامل أساسية في رفع مستوى التحفيز، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والمبادرة.

بناءً عليه، يمكن القول إن أسلوب القيادة الفعال الذي يراعي احتياجات الموظفين ويشجعهم ينعكس إيجابيًا على مستوى تحفيزهم وبالتالي على تحقيق أهداف الجامعة.

السؤال 18:

ما هي العوائق التي يواجهها القائد في تطبيق استراتيجياته داخل الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أوضحت الإجابات أن القادة في جامعة غرداية يواجهون عدة عوائق تعيق تطبيق استراتيجياتهم بفعالية. من بين هذه العوائق كانت محدودية الموارد المالية والبشرية التي تحول دون تنفيذ الخطط الطموحة بشكل كامل. كما أشار الموظفون إلى وجود بعض البيروقراطية والإجراءات الإدارية المعقدة التي تبطئ من سرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات.

علاوة على ذلك، لوحظ أن مقاومة التغيير من بعض الموظفين تشكل تحديًا كبيرًا للقائد، حيث يمكن أن تعيق تنفيذ الأفكار الجديدة أو التعديلات في أساليب العمل. وأيضًا، نقص الدعم المؤسسي أو غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة يخلق عوائق إضافية.

وأكد البعض أن ضعف التواصل بين القائد وفريقه يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية أو التوجه، مما يعرقل سير العمل ويسبب ارتباكًا.

بناءً عليه، يتطلب تجاوز هذه العوائق جهودًا مشتركة من القيادة العليا، تحسين آليات الدعم والتنسيق، وتطوير بيئة العمل لتكون أكثر مرونة وتحفيزًا.

السؤال 19:

كيف يقيس القائد نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة؟
حيث كانت الإجابة:

أفادت الإجابات أن القادة في جامعة غرداية يعتمدون على مجموعة من المؤشرات والمعايير لقياس مدى نجاحهم في تحقيق أهداف المؤسسة. من بين هذه المؤشرات كانت مستوى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط الاستراتيجية، ورضا الموظفين، وكفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع.

وأشار بعض القادة إلى أهمية التقييم الدوري للأداء باستخدام أدوات مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير الإدارية، واستطلاعات الرأي، مما يتيح لهم تعديل الخطط وتحسينها باستمرار.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كما أشار الموظفون إلى أن القائد الناجح يولي اهتمامًا أيضًا لمعايير نوعية مثل تحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة التعاون، وتطوير قدرات الفريق، والتي تساهم في استدامة النجاح وتحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل.

بالرغم من ذلك، أُشير إلى وجود تحديات في توفير بيانات دقيقة وموثوقة أحيانًا، مما قد يؤثر على دقة قياس النجاح.

بالتالي، فإن قياس نجاح القائد في تحقيق الأهداف يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية متكاملة، ويفترض وجود نظام تقييم فعال ومنتظم داخل المؤسسة.

السؤال 20:

هل يشعر الموظفون بأن القائد يقدر جهودهم ويكافئهم بشكل مناسب؟
حيث كانت الإجابة:

أشارت الإجابات إلى أن شعور الموظفين بأن القائد يقدر جهودهم ويكافئهم بشكل مناسب يختلف بين الأقسام والقيادات في جامعة غرداية. فقد ذكر بعض الموظفين أنهم يشعرون بأن القادة يعترفون بجهودهم من خلال الشناء اللفظي، المكافآت المعنوية، وأحيانًا المكافآت المادية، مما يعزز من روح الفريق ويجفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

ولكن في المقابل، عبر آخرون عن شعورهم بأن هناك قصورًا في تقدير الجهود، وعدم وجود نظام مكافآت واضح أو عادل، مما يخلق إحباطًا ويؤثر سلبيًا على الحماس والدافعية.

كما أشار البعض إلى أن الشفافية في آليات التقدير والمكافأة تساهم بشكل كبير في زيادة رضى الموظفين، حيث يكون الجميع على دراية بمعايير التقييم ويشعرون بأن التقدير مبني على الأداء الحقيقي.

بالتالي، فإن قدرة القائد على تقدير جهود الموظفين وتقديم المكافآت المناسبة تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر على رضا الموظفين وتحفيزهم.

السؤال 21:

كيف يساهم القائد في بناء روح الفريق والتعاون بين الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أكدت الإجابات أن القائد يلعب دورًا حيويًا في بناء روح الفريق وتعزيز التعاون بين موظفي جامعة غرداية. فقد بين المشاركون أن القائد الكفو يعمل على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل، من خلال تنظيم اجتماعات دورية وأنشطة تعاونية، وتوضيح أهمية كل عضو في تحقيق الأهداف المشتركة.

كما أشاروا إلى أن القائد الناجح يشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق، ويحل النزاعات بشكل عادل وموضوعي، مما يساهم في تعزيز التماسك والتعاون.

من ناحية أخرى، أُشير إلى أن غياب دعم القائد لهذه الجوانب قد يؤدي إلى تشتت الفريق، وضعف الأداء الجماعي، مما يؤثر على نجاح المؤسسة.

بناءً على ذلك، يُعتبر بناء روح الفريق والتعاون من أهم مهام القائد التي تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الإنتاجية.

السؤال 22:

ما مدى قدرة القائد على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة؟
حيث كانت الإجابة:

أجمع المشاركون أن قدرة القائد في جامعة غرداية على التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة تعتبر من أبرز عوامل نجاحه في الإدارة. فقد أشاروا إلى أن القادة الكفوئين يظهرون قدرة على الهدوء وضبط النفس أثناء الأزمات، ويستخدمون مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي لإيجاد حلول فعالة.

كما بينوا أن القائد الجيد لا يتجنب مواجهة المشاكل بل يواجهها بشجاعة ويستعين بفريقه لتجاوز التحديات، مع المحافظة على معنويات الموظفين وعدم نقل القلق إليهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

في المقابل، تم ذكر أن بعض القادة قد يفقدون السيطرة أو يتصرفون بعشوائية تحت الضغط، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات وزيادة التوتر داخل المؤسسة.

وبالتالي، فإن قوة القائد في مواجهة الضغوط تعزز من استقرار العمل وتضمن استمرارية تحقيق الأهداف حتى في الظروف الصعبة.

السؤال 23:

هل يستخدم القائد أساليب تحفيزية متنوعة تناسب اختلاف شخصيات الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت الإجابات أن القائد في جامعة غرداية يختلف في مدى استخدامه لأساليب تحفيزية متنوعة تتناسب مع اختلاف شخصيات الموظفين واحتياجاتهم. فقد أشاد بعض الموظفين بالقادة الذين يعتمدون على مزيج من التحفيز المادي والمعنوي، مثل المكافآت، الثناء، فرص التطوير، والتقدير الشخصي، مما يعزز الدافعية ويشعر الموظف بالتقدير.

في المقابل، أشار آخرون إلى أن بعض القادة يتبعون أساليب تحفيزية نمطية وغير مرنة، لا تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة من التحفيز.

كما تم التأكيد على أهمية أن يكون القائد قادرًا على التعرف على دوافع كل موظف وتخصيص أساليب تحفيز تناسب طبيعته، الأمر الذي يعزز من الفعالية ويزيد من رضا الموظفين.

بناءً عليه، فإن استخدام أساليب تحفيزية متنوعة ومتخصصة يعتبر من علامات القيادة الكفوة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

السؤال 24:

كيف يدعم القائد ثقافة الابتكار والتجديد داخل الجامعة؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أشارت الإجابات إلى أن القائد في جامعة غرداية يلعب دورًا هامًا في تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة. فقد بين الموظفين أن القادة الكفوئين يشجعون الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي، ويهيئون بيئة آمنة تسمح بالمخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء.

كما أشاروا إلى أن القادة الذين يدعمون الابتكار يسعون لتوفير الموارد والتدريب اللازمين لتطوير مهارات الابتكار، ويعترفون بالإنجازات الإبداعية من خلال التقدير والمكافآت.

من جهة أخرى، نوه بعض المشاركين إلى أن وجود بيئة جامدة تفتقر إلى المرونة والحرية في التعبير عن الأفكار يعيق نمو ثقافة الابتكار، مما يؤثر على قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة الخدمات.

بالتالي، يُعد دعم القائد لثقافة الابتكار من العوامل الحيوية التي تساهم في تطور الجامعة وتحقيق أهدافها المستقبلية بفعالية.

السؤال 25:

ما مدى قدرة القائد على إدارة الوقت وتنظيم الأولويات داخل العمل؟
حيث كانت الإجابة:

أبرزت الإجابات أن قدرة القائد على إدارة الوقت وتنظيم الأولويات تلعب دورًا مهمًا في تحقيق كفاءة العمل داخل جامعة غرداية. فقد أكد الموظفون أن القادة الكفوئين يمتلكون مهارات جيدة في ترتيب المهام حسب أهميتها، مما يضمن استغلال الوقت بشكل فعال ويجنب التأخير في تنفيذ المشاريع.

وأشار البعض إلى أن القائد الجيد يحرص على توزيع المهام بشكل مناسب ويُجنب التداخل أو التضارب بين الأنشطة المختلفة، مع متابعة تقدم العمل بشكل دوري لتعديل الخطط حسب الحاجة.

على الجانب الآخر، لوحظ أن بعض القادة يعانون من ضعف في تنظيم الوقت، ما يؤدي إلى تراكم الأعمال وتأخير الإنجازات، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام ويزيد من الضغط على الفريق.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

بالتالي، فإن مهارة إدارة الوقت وتنظيم الأولويات تعتبر من المؤشرات الأساسية لكفاءة القيادة ونجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال 26:

هل يشارك القائد الموظفين في وضع الأهداف والخطط؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت الإجابات تفاوتاً في مدى مشاركة القادة في جامعة غرداية للموظفين في وضع الأهداف والخطط. حيث أكد بعض الموظفين أن القادة يحرصون على إشراك الفريق في عملية التخطيط، مما يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويساعد على صياغة أهداف واقعية تلائم الواقع العملي.

أما بعض الموظفين الآخرين فأشاروا إلى أن هناك قادة يتخذون القرارات بشكل منفرد دون استشارة أو مشاركة الموظفين، مما يخلق فجوة في التواصل ويقلل من التزام الفريق بتنفيذ الخطط.

كما نوه المشاركون إلى أن المشاركة في وضع الأهداف تساهم في زيادة شفافية العمل وتحسين التعاون بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين.

بناءً على ذلك، فإن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف تعد من ممارسات القيادة الفعالة التي ترفع من كفاءة الأداء وتحقق نجاح المؤسسة.

السؤال 27:

كيف يتعامل القائد مع الاختلافات والتنوع داخل فريق العمل؟
حيث كانت الإجابة:

أفادت الإجابات أن القادة في جامعة غرداية يظهرون تفاوتاً في تعاملهم مع الاختلافات والتنوع بين أعضاء فريق العمل. حيث أكد بعض الموظفين أن القائد الكفو يقدر التنوع الثقافي، والخلفيات المهنية، والآراء المختلفة، ويعمل على استثمار هذه الاختلافات في تعزيز الإبداع وتحسين جودة العمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كما أشاروا إلى أن القائد الناجح يحرص على توفير بيئة عمل شاملة تضمن الاحترام المتبادل وتقبل وجهات النظر المتعددة، ويعزز التفاهم والتعاون بين الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم.

بالمقابل، أشار بعض المشاركين إلى وجود قادة يواجهون صعوبة في إدارة التنوع، مما قد يؤدي إلى صراعات أو انقسامات داخل الفريق، ويؤثر سلباً على الأداء العام.

بناءً عليه، فإن القدرة على التعامل الإيجابي مع التنوع تُعد مهارة قيادية ضرورية تساهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف الجامعة.

السؤال 28:

هل يوفر القائد فرص تدريب وتطوير مستمر للموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أشارت الإجابات إلى أن توفير القائد في جامعة غرداية لفرص التدريب والتطوير المستمر يعتبر من العوامل المهمة التي يحرص عليها لتحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم. فقد أكد العديد من الموظفين أن بعض القادة يشجعون على حضور الدورات التدريبية وورش العمل، ويوفرون الدعم اللازم للمشاركة فيها.

كما أشاروا إلى أن القائد الكفو يحرص على تطوير المهارات الفردية والجماعية، ويراعي تحديث المعارف لمواكبة التغيرات في بيئة العمل ومتطلبات الجامعة.

مع ذلك، أشار بعض الموظفين إلى وجود قصور في توفير هذه الفرص بشكل منتظم، مما يحد من قدرة بعض الفرق على التطور والابتكار.

بالتالي، فإن توفير فرص التدريب والتطوير يعكس مدى اهتمام القائد بتنمية الموارد البشرية، ويساعد في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة أكبر.

السؤال 29:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

ما مدى مرونة القائد في التعامل مع التغيرات المفاجئة أو الأزمات؟
حيث كانت الإجابة:

أوضحت معظم الإجابات أن القادة في جامعة غرداية يُظهرون درجات متفاوتة من المرونة في التعامل مع التغيرات المفاجئة أو الأزمات. حيث أشار عدد من الموظفين إلى أن القائد الكفو يكون مستعدًا للتعامل مع المستجدات، ويتخذ قرارات سريعة ومدروسة، كما يعمل على إعادة تنظيم الموارد وتكييف الخطط حسب مقتضيات الوضع.

كما ذكر أن القادة المرنين يتواصلون بشكل فعال مع فريقهم خلال الأزمات، ويشركونهم في الحلول، مما يقلل من التوتر ويعزز التعاون الجماعي.

في المقابل، لاحظ بعض الموظفين أن بعض القادة يتعاملون بتردد أو تصلّب مع التغيرات، مما يؤخّر اتخاذ القرار ويؤثر سلبًا على سير العمل.

بالتالي، فإن المرونة في القيادة تُعد من المهارات الأساسية التي تمكن القائد من توجيه المؤسسة بثبات وفعالية خلال الظروف الطارئة أو التحولات غير المتوقعة.

السؤال 30:

هل يعمل القائد على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أفاد غالبية المشاركين في المقابلة بأن القائد الكفو في جامعة غرداية يُولي أهمية كبيرة ل تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين. وأوضحوا أن هذا يتحقق من خلال معاملته العادلة للجميع، وتشجيعه للمبادرة، واحترامه لجهود الأفراد، بالإضافة إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل.

وقد أشار بعض الموظفين إلى أن القائد يستخدم استراتيجيات مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وإقامة مناسبات جماعية، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي، مما يُعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويزيد من التزامهم الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

ومع ذلك، أبدى بعض المشاركين تحفظاً بخصوص بعض القادة الذين لا يظهرون اهتماماً كافياً بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين، مما يؤدي إلى شعور بالعزلة أو التهميش.

بالتالي، فإن قدرة القائد على غرس روح الانتماء داخل المؤسسة تمثل عنصراً أساسياً في بناء فرق عمل مستقرة ومنتجة ومخلصة لأهداف الجامعة.

السؤال 31:

كيف يقيم القائد أداء الموظفين؟ وهل يعتمد على معايير موضوعية؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت الإجابات أن تقييم القائد لأداء الموظفين في جامعة غرداية يختلف من حالة إلى أخرى، إلا أن القادة الكفوئين يعتمدون في الغالب على معايير موضوعية وواضحة عند إجراء التقييم. وأكد المشاركون أن هؤلاء القادة يأخذون بعين الاعتبار جودة الإنجاز، الالتزام بالمواعيد، روح التعاون، والمبادرة في العمل.

كما أشار البعض إلى أن عملية التقييم ترافقها تغذية راجعة بناءة، حيث يُبلغ الموظف بنقاط قوته ومجالات التحسين، مما يساهم في تطوير أدائه بشكل مستمر.

في المقابل، ذكر عدد من الموظفين أن بعض التقييمات قد يشوبها نوع من التحيز أو المجاملة، وقد لا تكون دائماً قائمة على معايير دقيقة، مما يؤثر على العدالة الوظيفية ويُضعف دافع الموظفين.

بالتالي، فإن استخدام القائد لمعايير موضوعية في التقييم يعكس مستوى احترافيته، ويُعزز من الشفافية، ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

السؤال 32:

هل يُظهر القائد التزاماً بقيم العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أكد غالبية المشاركين في المقابلة أن القائد الكفو في جامعة غرداية يُظهر التزامًا واضحًا بقيم العدالة والمساواة في تعامله مع الموظفين. فقد أشاروا إلى أن الإنصاف في توزيع المهام، وإتاحة الفرص للجميع دون تمييز، واحترام الحقوق الوظيفية، كلها ممارسات يعكسها القائد العادل.

كما أشار بعض الموظفين إلى أن هذا الالتزام ينعكس إيجابًا على مناخ العمل، حيث يشعر الجميع بأنهم متساوون في الحقوق والواجبات، مما يحد من النزاعات الداخلية ويُعزز الثقة بالقائد.

مع ذلك، لم يخلُ الأمر من ملاحظات بعض المشاركين الذين أشاروا إلى وجود ممارسات انتقائية أو محاباة في بعض الأحيان من قبل بعض القادة، مما يولد شعورًا بالغبن ويؤثر على الروح المعنوية للفريق.

وبالتالي، فإن حرص القائد على ترسيخ العدالة والمساواة يعد من ركائز القيادة الأخلاقية التي تساهم في استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

السؤال 33:

كيف يتعامل القائد مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات في الأداء؟
حيث كانت الإجابة:

أفاد المشاركون بأن القائد الكفو في جامعة غرداية يتعامل مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات في الأداء بأسلوب داعم وبناء، حيث لا يقتصر دوره على المراقبة والمحاسبة، بل يمتد إلى التوجيه والإرشاد وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء.

وقد أشار البعض إلى أن القادة الجيدين يسعون إلى تحديد أسباب تراجع الأداء، سواء كانت متعلقة بالجانب المهني أو الشخصي، ثم يعملون على توفير حلول عملية، مثل التدريب، أو تخفيف العبء مؤقتًا، أو تعديل المهام بما يتناسب مع قدرات الموظف.

في المقابل، لفت بعض الموظفين إلى أن هناك قادة لا يولون اهتمامًا كافيًا بهؤلاء الموظفين، بل قد يتجهون مباشرة إلى اللوم أو الإقصاء دون محاولة للفهم أو المساعدة، مما يؤدي إلى نتائج عكسية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وعليه، فإن قدرة القائد على التعامل الإيجابي والمهني مع الموظفين الذين يعانون من صعوبات يُعد مؤشراً على نضجه القيادي، ويساهم في بناء بيئة عمل متعاونة وإنسانية.

السؤال 34:

هل يُشجع القائد على بيئة عمل تعاونية أم تنافسية؟
حيث كانت الإجابة:

أظهرت آراء المشاركين أن معظم القادة في جامعة غرداية يميلون إلى تشجيع بيئة عمل تعاونية أكثر من تنافسية، وذلك من خلال تعزيز روح الفريق، والعمل الجماعي، وتوزيع الأدوار بطرق تُشجع على المشاركة والتكامل بين الموظفين.

وقد أشار الموظفون إلى أن هذه البيئة التعاونية تُساهم في خلق جو من الثقة والانفتاح، وتُسهل تبادل الأفكار والخبرات، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المؤسسية.

مع ذلك، أشار البعض إلى أن بعض القادة يستخدمون أسلوب التنافس الإيجابي كوسيلة لتحفيز الموظفين على الاجتهاد والتميز، ولكن دون أن يؤدي ذلك إلى صراعات أو إقصاء.

ومن جهة أخرى، بُه إلى أن غياب التوازن بين التنافس والتعاون قد يؤثر على علاقات العمل، خصوصاً إذا شعر البعض بعدم التقدير أو الإنصاف.

وبالتالي، فإن القائد الكفو هو من ينجح في خلق توازن صحي بين التعاون والتنافس بما يخدم مصلحة المؤسسة ويُنمّي القدرات الفردية ضمن الإطار الجماعي.

السؤال 35:

هل يحرص القائد على التواصل المستمر مع مختلف المستويات داخل المؤسسة؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أفاد المشاركون أن القائد الكفو في جامعة غرداية يُولي أهمية كبيرة لـ التواصل المستمر والفعال مع جميع المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، سواء مع الإداريين، الأساتذة، أو الموظفين التقنيين.

وقد أكد العديد من الموظفين أن القائد الناجح لا يقتصر في تواصله على الاجتماعات الرسمية فقط، بل يسعى إلى اللقاءات الدورية والمباشرة، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة لتقريب وجهات النظر ومتابعة سير العمل بشكل مستمر.

هذا التواصل، حسب تعبيرهم، يُسهم في بناء الثقة، تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين، وتسريع حل المشكلات، كما يُشعر العاملين بأهميتهم وبدورهم في تحقيق أهداف الجامعة.

من ناحية أخرى، أشار بعض الموظفين إلى وجود حالات من ضعف التواصل من قبل بعض القادة، مما يؤدي إلى غياب التوجيه أو سوء الفهم في بعض الأوقات، ويؤثر على سير العمل بشكل سلبي.

لذا، فإن التواصل الفعال يُعد من أبرز أدوات القيادة الناجحة، ويعكس مدى قرب القائد من فريقه وقدرته على التسيير الإداري السليم.

السؤال 36:

كيف يوازن القائد بين متطلبات الإدارة وضغوط الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أشارت إجابات المشاركين إلى أن القائد الكفو في جامعة غرداية يسعى إلى تحقيق توازن دقيق بين متطلبات الإدارة العليا وضغوط الموظفين، من خلال اعتماد سياسة واقعية تضمن تحقيق الأهداف دون الإضرار براحة واستقرار الفريق.

وقد أوضح الموظفون أن القائد الناجح يُدرك حجم التحديات الإدارية من جهة، وفي الوقت نفسه يتفهم الصعوبات والضغوط النفسية والمهنية التي يواجهها الموظفون من جهة أخرى، مما يجعله يعمل على إعادة توزيع الأعباء، وتقديم الدعم النفسي، والتفاوض مع الجهات العليا عند الضرورة لتوفير ظروف عمل أكثر ملاءمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كما ذكروا أن القادة الذين يملكون هذه القدرة يتمتعون بحس عالٍ من المرونة، والعدالة، وحسن الإصغاء، ويظهرون استعدادًا دائمًا للتدخل عندما يُلاحظون اختلالاً بين المطلوب من الموظف وقدرته الفعلية على الإنجاز.

في المقابل، لُوحظ أن بعض القادة يركزون بشكل مفرط على التعليمات الإدارية، دون مراعاة الجانب الإنساني، مما يسبب إرهاقًا وفتورًا في أداء الموظفين.

بالتالي، فإن قدرة القائد على الموازنة بين المتطلبات التنظيمية واحتياجات الموظفين تعكس مدى كفاءته القيادية وحرصه على ضمان بيئة عمل منتجة ومستقرة.

السؤال 37:

هل يظهر القائد اهتمامًا بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

أكد عدد كبير من الموظفين في جامعة غرداية أن القائد الكفو لا يكتفي بمتابعة المهام والإنجازات فحسب، بل يُبدي اهتمامًا ملحوظًا بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، إدراكًا منه لأهمية هذه الجوانب في تحقيق الراحة النفسية وجودة الأداء.

وقد أشاروا إلى أن هذا الاهتمام يتجلى من خلال الاستماع لمشاكل الموظفين، مراعاة ظروفهم الشخصية، زيارتهم في حالات المرض أو الحزن، وتشجيعهم في لحظات التميز، مما يُضفي جواً من الألفة ويُعزز الولاء المؤسسي.

كما أوضحوا أن القادة الذين يهتمون بصحة موظفيهم النفسية والاجتماعية غالبًا ما ينجحون في بناء فرق عمل متماسكة، ويقل لديهم معدل التوتر، الغيابات، والصراعات الداخلية.

مع ذلك، بيّن بعض الموظفين أن هناك قادة يتعاملون بجمود مع الموظف، ويعتبرون العلاقة معه مقتصرة على الجانب الإداري فقط، دون اعتبار للبعد الإنساني، وهو ما يُضعف الارتباط المهني ويؤثر على المعنويات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

وعليه، فإن اهتمام القائد بالجوانب النفسية والاجتماعية يُعد من السمات المهمة التي تُميز القيادة الإنسانية، وتعكس الوعي الكامل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية.

السؤال 38:

هل يُشجع القائد الموظفين على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية؟
حيث كانت الإجابة:

أفاد العديد من الموظفين في جامعة غرداية أن القائد الكفو يُبدي تفهمًا واضحًا لضرورة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للموظفين، ويُشجع على هذا التوازن من خلال سياسات مرنة تُراعي ظروف الأفراد.

وقد أشار المشاركون إلى أن القائد يُراعي في كثير من الأحيان توزيع المهام بما لا يرهق الموظف، ومنح تسهيلات في حالات خاصة (مثل المرض، رعاية الأطفال، الظروف العائلية)، والحرص على عدم تجاوز ساعات العمل المقررة بشكل دائم، مما يعكس روحًا إنسانية في القيادة.

هذا التشجيع، حسب قولهم، يُساهم في رفع الروح المعنوية، تحسين الإنتاجية، وتقليل التوتر والاحترق الوظيفي، كما أنه يُعزز من شعور الموظف بالاحترام والتقدير.

في المقابل، أشار بعض الموظفين إلى وجود حالات يُتجاهل فيها هذا البعد، خاصة في الفترات التي تشهد ضغطًا إداريًا، ما يؤدي أحيانًا إلى تضحية الموظف براحته الشخصية من أجل تلبية التزامات العمل.

وعليه، فإن القائد الناجح هو من يُدرك أن الموظف المتوازن في حياته قادر على العطاء بفعالية، ويسعى إلى خلق بيئة عمل تُراعي البعد الإنساني والاجتماعي للفرد.

السؤال 39:

كيف يعزز القائد روح الابتكار والإبداع بين الموظفين؟
حيث كانت الإجابة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

أكد المشاركون أن القائد الكفو في جامعة غرداية يلعب دورًا مهمًا في تحفيز روح الابتكار والإبداع بين الموظفين، من خلال خلق بيئة عمل داعمة تتيح لهم التعبير عن أفكارهم بحرية دون خوف من النقد أو العقاب.

وأشار الموظفون إلى أن القائد يُشجع المبادرات الجديدة، ويُقدر الجهود المبذولة حتى لو لم تُنجح دائمًا، مما يعزز من ثقة الأفراد بأن أفكارهم محل احترام واهتمام.

كما أبرز أن القائد يوفر فرص التدريب والتطوير التي تساعد على اكتساب مهارات جديدة، ويدعم التعاون بين الأقسام لتبادل الخبرات والأفكار المبتكرة.

ومع ذلك، لاحظ بعض الموظفين أن هناك قادة يميلون إلى اتباع الأساليب التقليدية والتردد في تبني التغيير، مما قد يُعيق نشوء ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

لذا، فإن تعزيز القائد لروح الابتكار لا يقتصر على التشجيع فقط، بل يتطلب أيضًا توفير الدعم اللازم والموارد المناسبة، ليُصبح الابتكار ركيزة من ركائز تطور الجامعة وتحقيق أهدافها.

السؤال 40:

هل يقيم القائد نفسه ويناقش فريقه في نتائج الأداء والأهداف المحققة؟
حيث كانت الإجابة:

أكد معظم المشاركين في الدراسة أن القائد الكفو في جامعة غرداية يُولي أهمية كبيرة لمراجعة أدائه الذاتي ومناقشة فريقه في نتائج الأداء والأهداف التي تم تحقيقها.

وذكروا أن القائد يقوم بانتظام بتقييم إنجازاته الشخصية، ويطلب آراء الموظفين حول أسلوب القيادة، ويعقد اجتماعات دورية لمراجعة التقدم المحرز، ومناقشة النجاحات والتحديات، مما يعزز شفافية العمل ويُشجع على تحسين الأداء.

كما أشار البعض إلى أن هذا النهج يُسهم في بناء ثقافة المساءلة والمشاركة، ويُحفز الفريق على الالتزام بالأهداف المشتركة، ويُساعد في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بسرعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

ومع ذلك، أشار عدد قليل من المشاركين إلى وجود بعض القادة الذين لا يقومون بهذه المراجعة بشكل منتظم، أو يتجنبون النقاش الصريح مع فريقهم، مما قد يؤدي إلى غياب التقييم الحقيقي وتراكم المشكلات.

وبالتالي، فإن تقييم القائد لنفسه ومناقشة الأداء مع فريقه تُعد من علامات القيادة الفعالة، وتُسهم في تطوير المؤسسة وتعزيز روح التعاون والمسؤولية.

حوصلة شاملة حول دور القائد الكفو في تحقيق أهداف جامعة غرداية

تُعتبر القيادة الفعالة من العوامل الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية، حيث تمثل جسر التواصل بين الإدارة العليا والموظفين، وتوجه كافة الجهود نحو الإنجاز والنجاح المؤسسي. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القائد الكفو في جامعة غرداية، من خلال مقابلة الموظفين ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات، وتحليل إجاباتهم حول عدة محاور تتعلق بصفات القائد، أساليب القيادة، التواصل، التحفيز، والبعد الإنساني.

1. صفات القائد الكفو وأسلوب القيادة

أكد المشاركون أن القائد الكفو يتمتع بصفات أساسية تشمل الوضوح في الرؤية، العدالة، الشفافية، الالتزام بالقيم المؤسسية، والقدرة على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب. وقد أشارت الإجابات إلى أن القائد يملك مهارات تواصل متميزة، تمكنه من توصيل الرسائل بفعالية وبناء علاقات قائمة على الثقة مع مختلف المستويات الإدارية والفنية في الجامعة.

في أسلوب القيادة، تبين أن القائد يدمج بين القيادة الديمقراطية التي تشجع المشاركة، والقيادة التحفيزية التي تحفز الموظفين على الإبداع وتحمل المسؤولية. ويُظهر القائد حزمًا عند الحاجة، مع المحافظة على المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

2. تقييم الأداء والتحفيز

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

كان واضحًا أن القائد يعتمد على معايير موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين، ويحرص على تقديم تغذية راجعة بناءة تساعد على تحسين الأداء وتطوير المهارات. كما أن القائد يشجع روح الابتكار والإبداع، ويدعم المبادرات الجديدة دون خوف من الفشل، مع توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.

ويحرص القائد على مكافأة الجهود والإنجازات، مما يرفع معنويات الفريق ويعزز ثقافة الأداء المتميز داخل الجامعة. أما في حالة وجود صعوبات في أداء بعض الموظفين، فإنه يتعامل معهم بأسلوب داعم وبنّاء، من خلال تحديد أسباب المشكلة وتقديم الدعم والتوجيه المناسبين.

3. العدالة والمساواة

برز في الإجابات مدى اهتمام القائد بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين، سواء في توزيع المهام أو منح الفرص، مما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي. ويُعد التزام القائد بالعدالة عاملاً مهماً في بناء الثقة والحفاظ على استقرار بيئة العمل.

4. التواصل والتفاعل المؤسسي

تم التأكيد على أن التواصل المستمر والفعال بين القائد وموظفيه يعد من أهم أدوات القيادة الناجحة في جامعة غرداية. القائد الناجح لا يقتصر على الاجتماعات الرسمية فقط، بل يعتمد أيضاً على اللقاءات الدورية واستخدام وسائل الاتصال الحديثة لتقريب وجهات النظر ومتابعة سير العمل.

ويُظهر القائد قدرة على الموازنة بين متطلبات الإدارة العليا وضغوط الموظفين، مع إعادة توزيع الأعباء وتقديم الدعم النفسي، مما يعكس مرونة وعدالة في القيادة.

5. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية

لفتت النتائج إلى أن القائد الكفو يُبدي اهتمامًا بالغًا بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، من خلال الاستماع لمشاكلهم ومراعاة ظروفهم الشخصية. هذا الاهتمام يخلق بيئة عمل إنسانية، ويعزز الولاء والانتماء، كما يساهم في تقليل الصراعات ورفع الإنتاجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة

ويشجع القائد كذلك على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، من خلال سياسات مرنة ومراعاة ظروف الأفراد، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وأداءهم.

6. القيادة التشاركية والمساءلة

توضح الإجابات أن القائد لا يكتفي بإصدار القرارات، بل يُشرك فريقه في مناقشة نتائج الأداء وتقييم الإنجازات، مما يعزز ثقافة المساءلة والشفافية. ويُعد هذا الأسلوب محفزاً للفريق على الالتزام بالأهداف، ويساعد في الكشف المبكر عن المشكلات وحلها بشكل جماعي.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم التركيز على المنهجية المعتمدة، والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في المقابلة الموجهة، والتي وُجّهت إلى مجموعة من القيادات الإدارية والموظفين بجامعة غرداية. أظهرت نتائج المقابلات توافقاً ملحوظاً بين إجابات أفراد العينة حول أهمية كفاءة القائد الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية. وقد تمثلت أبرز الكفاءات المطلوبة في المهارات القيادية، التواصلية، واتخاذ القرار، بالإضافة إلى قدرة القائد على التحفيز والتأثير الإيجابي في بيئة العمل. كما كشفت المعطيات عن وجود وعي متفاوت لدى بعض القادة بأهداف المؤسسة الإستراتيجية، إضافة إلى تحديات تواجههم، من بينها ضعف التكوين وغياب بعض الموارد اللازمة.

وقد أكدت نتائج هذا الفصل صحة الفرضيات المطروحة، خاصة تلك المتعلقة بالعلاقة الطردية بين كفاءة القائد وتحقيق أهداف الجامعة، مما يعزز أهمية الاستثمار في تأهيل القيادات الجامعية لتحقيق أداء مؤسسي فعال ومستدام.

الخاتمة العامّة

خاتمة:

اختتمت هذه الدراسة بتحليل معمق لدور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف جامعة غرداية، حيث تبين أن القيادة الفعالة تعد عنصراً جوهرياً لا غنى عنه في نجاح أي مؤسسة تعليمية. لقد أظهرت النتائج أن القائد الكفؤ يمتلك مجموعة من المهارات والصفات التي تمكنه من إدارة الموارد البشرية والمادية بفعالية، وتنظيم العمل بما ينسجم مع رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

كما تبين أن القائد الناجح يتسم بالشفافية والعدالة، ويعتمد أساليب تواصل مفتوحة مع موظفيه، ما يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة. وقد أظهر البحث أن القائد يحرص على تقديم تقييم عادل للأداء، وتحفيز روح الابتكار والإبداع، إلى جانب دعم تطوير الموظفين من خلال التدريب والتوجيه المستمر.

من الجوانب المهمة التي أظهرتها الدراسة أيضاً هو اهتمام القائد بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، إذ يدرك أن تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ينعكس إيجابياً على الأداء العام ويُعزز الولاء المؤسسي. كما أن القائد الكفؤ يشجع المشاركة الجماعية في صنع القرار، ويعزز ثقافة المساءلة والشفافية، مما يسهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

ورغم ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه القادة في الجامعة، ومنها بعض الممارسات التقليدية في الإدارة، والتي قد تحد من إتاحة الفرص للابتكار، بالإضافة إلى بعض العقبات التي تعيق التواصل الفعال في بعض الأحيان. وهذا يستدعي اتخاذ خطوات تطويرية لتعزيز مهارات القيادة وتوفير بيئة أكثر دعمًا وتمكينًا.

في الختام، تؤكد الدراسة على ضرورة الاستثمار في بناء قدرات القادة داخل جامعة غرداية، والاهتمام بتطوير مهاراتهم القيادية والإنسانية، نظراً لما لذلك من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجامعة التنموية والتربوية. ومن خلال تبني أساليب قيادة حديثة تركز على العدالة، التواصل الفعال، التحفيز، والاهتمام بالعامل البشري، يمكن للجامعة أن تواصل مسيرتها نحو التميز والريادة في مجال التعليم العالي.

الإجابة على الإشكالية الرئيسية:

ما مدى مساهمة كفاءة القائد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بولاية غرداية؟

تعد كفاءة القائد الإداري من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ومن هنا تنطلق أهمية البحث في تحديد مدى مساهمة هذه الكفاءة، مع فهم المهارات التي يمتلكها القائد، ووعيه بأهداف المؤسسة، وأثر ممارساته القيادية على تحفيز الموارد البشرية، وكذلك التحديات التي تواجهه.

الإجابة على الإشكاليات الفرعية:

1. ما هي أهم المهارات والكفاءات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري داخل المؤسسة الجامعية؟

تشير النتائج إلى أن القائد الفعال يجب أن يمتلك مهارات تقنية (فهم العمليات والإدارة)، مهارات تنظيمية (التخطيط، اتخاذ القرار)، ومهارات بشرية (التواصل، التحفيز، القيادة الأخلاقية). هذه المهارات تمكنه من التعامل مع التحديات المختلفة وإدارة فريق العمل بفاعلية.

2. ما مدى وعي القادة في جامعة غرداية بأهداف مؤسساتهم الاستراتيجية والتشغيلية؟

تبين من خلال الدراسة أن معظم القادة يظهرون وعياً جيداً بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، إذ يحرصون على توجيه جهودهم وفريقهم نحو تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، توجد حاجة لتعزيز هذا الوعي بشكل مستمر لتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

3. ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة القيادية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؟

تؤكد الدراسة على وجود علاقة إيجابية وطردية بين مستوى كفاءة القائد ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. كلما زادت كفاءة القائد في مجالات التخطيط والتنظيم والتواصل والتحفيز، زادت فرص تحقيق نتائج إيجابية وفعالة للمؤسسة.

4. إلى أي حد تساهم ممارسات القائد الكفؤ في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف؟

تُظهر النتائج أن ممارسات القائد الكفؤ مثل التقييم العادل، التحفيز المستمر، الدعم المعنوي، وتوفير بيئة عمل عادلة تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف.

5. ما هي التحديات التي تواجه القادة في جامعة غرداية عند سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة؟
تم تحديد تحديات رئيسية تشمل نقص الموارد المادية والبشرية، ضعف برامج التكوين والتدريب القيادي، وصعوبات في التواصل الإداري أحياناً. كما يؤثر وجود بعض الممارسات التقليدية والبيروقراطية على سرعة تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يمتلك القادة الإداريون في جامعة غرداية كفاءات قيادية متنوعة بين المهارات التقنية والتنظيمية والبشرية.
تم تأكيد هذه الفرضية، حيث أظهرت الدراسة أن القادة يمتلكون مجموعة متكاملة من المهارات التقنية والتنظيمية والبشرية، لكن هناك تفاوت في مستوى اكتساب المهارات بحسب الخبرة والتكوين.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة طردية بين كفاءة القائد الإداري ومدى تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
تم إثبات هذه الفرضية، إذ تبين أن كفاءة القائد تلعب دوراً محورياً في نجاح تحقيق أهداف الجامعة، من خلال تخطيط دقيق وتحفيز فعال وتوجيه الموارد بشكل مناسب.
- **الفرضية الثالثة:** تلعب مهارات وكفاءات القائد دوراً جوهرياً في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.
تم دعم هذه الفرضية من خلال النتائج التي بينت أن القادة الكفؤين يستخدمون مهاراتهم في التواصل والتحفيز لتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، مما يزيد من كفاءة الأداء العام.
- **الفرضية الرابعة:** قلة الموارد وضعف التكوين القيادي يمثلان تحديات رئيسية أمام القادة في جامعة غرداية.
تم تأكيد هذه الفرضية، حيث واجه القادة تحديات كبيرة تتعلق بنقص الموارد المالية والبشرية، إضافة إلى ضعف برامج التكوين والتدريب التي تؤثر على مستوى القيادة والإدارة.

تؤكد الدراسة أن كفاءة القائد الإداري تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف جامعة غرداية، وأن تطوير مهارات القيادة وتحسين موارد المؤسسة يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء المؤسسي. لذا، من الضروري العمل على تعزيز التكوين القيادي، وتحسين بيئة العمل، وتوفير الموارد اللازمة، من أجل تمكين القادة من أداء مهامهم بكفاءة عالية، وتحقيق أهداف الجامعة التنموية والتعليمية.

النتائج النهائية:

- القائد الكفؤ هو القائد الذي يجمع بين الكفاءة الإدارية والبعد الإنساني، حيث يوازن بين تحقيق أهداف الجامعة واحتياجات الموظفين.
- العدالة والشفافية، والتواصل المستمر، والتقييم البناء، وتحفيز الابتكار، كلها عوامل أساسية تميز القيادة الناجحة في جامعة غرداية.
- الاهتمام بالأبعاد النفسية والاجتماعية للموظفين، والحرص على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، يعزز بيئة العمل ويزيد من ولاء الفريق.
- القيادة الفعالة تعتمد على المشاركة والتشاور، وتقبل النقد الذاتي، مما يساهم في التطوير المستمر للمؤسسة.
- من جهة أخرى، وجود قادة لا يراعون هذه الجوانب يؤدي إلى تراجع الأداء، ضعف الروح المعنوية، واحتكاكات داخلية تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

توصيات:

- تعزيز برامج تدريب القادة على المهارات الإنسانية والقيادية الحديثة.
- تطوير قنوات التواصل بين جميع المستويات في الجامعة.
- تبني سياسات مرنة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين.
- تشجيع الابتكار والمبادرات مع تقديم الدعم المستمر.
- تفعيل آليات التقييم الذاتي والمساءلة الجماعية

قائمة المراجع

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Goleman, D. (2004). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.). Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2019). Organizational behavior: Science, the real world, and you (9th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.
- العمري، خالد عبد الله. (2019). القيادة الفعالة في التعليم العالي. عمان: دار المسيرة.
- Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). Sage Publications.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2012). Leadership in Higher Education: International Perspectives. Routledge.
- Middlehurst, R. (2008). Leadership and Governance in Higher Education. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers

