

أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية

The effect of leadership skills on the performance of workers in the
educational institutions

إعداد الطالبة

لولوة محمد المتيعب

العام الجامعي

(١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م)



مقدمة الدراسة

تحرص المنظمات بمختلف تخصصاتها على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق أهدافها، لذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع توظيف إمكاناتها وقدراتها وما تمتلكه من رؤوس أموال مادية وبشرية في تحقيق أهداف المنظمة، وتُعد المهارات القيادية في مقدمة العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة؛ لذا كان الحرص على رفع كفاءة رأس المال البشري للمنظمة وتنميته وتعزيز مستوى الولاء لديه.

وهذا يستدعي توافر ثقافة تنظيمية فعالة تساعد على توفير المناخ التنظيمي الإيجابي لتطوير المهارات القيادية الذي يساعد على حسن إنجاز مهام وأعباء العمل في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

وتسهم المهارات القيادية في تشكيل الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يترتب عليه تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها (أبوتايه، ٢٠١٢م، ص ١٤٢)، كما تسهم في تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يرقى بسلوكياتهم وينمي الاتجاهات الإيجابية نحو العمل (زايد، ٢٠٠٦، ص ١٢)، هذا بخلاف أن غياب المهارات القيادية يؤثر سلباً على العاملين ويؤدي في الغالب إلى اتجاهات تصدر عنها سلوكيات سلبية تتراوح في شدتها ما بين اللامبالاة بمصالح المنظمة، وعدم الاكتراث بما يضر الصالح العام، إلى المشاركة الفعلية في ارتكاب ما يضر بتلك المصالح، وتتضاعف خطورة هذه السلوكيات السلبية (الغني، ٢٠١١م، ص ١٤).

إن القيادة هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه

تحديد أو إنجاز هدف معين، كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة، وذكر (الحدراوي، ومُجد، ٢٠١١) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

ومن ثم وبناء على ما سبق يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي القيادة التي تساهم بدور فعال في مواجهتها لمختلف الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وذلك من خلال تنسيق الجهود وتبادل الخبرات والمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة وبالتالي احتواء الأزمة ومعالجتها.

وتستمد القيادة الناجحة أهميتها وفعاليتها من قدراتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أساليب ومهارات وقدرات قيادية لإدارة الأزمة، فالقيادة تعد محوراً هاماً مهما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً في مجمل نواحي العمل ولا سيما العقد الأخير من القرن الماضي، مما يستلزم وجود القيادة الحكيمة والقادة ذاتي المهارات لتبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة إدارة الأزمات والتي تواجه المنظمات ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات (الشلمة، ٢٠٠٩: ٣٤- ٣٥)

وتظهر أهمية القائد بحق في قدرته على التوجه الاستراتيجي وتهيئة بيئة المنظمة بما يمكنها من الحفاظ على الكفاءات وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على الثقافة المؤثرة والتأكيد على الممارسات

الأخلاقية التي تساعد على مواكبة الأزمات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تكيف وتطور المنظمة في البيئة المضطربة (Bendell, et al., 2015).

ولما كانت المنظمات بوجه عام تضطلع بأعباء عمل كبيرة وتواجه تحديات تستدعي توافر المهارات القيادية، كان لابد من الحرص على توفر المهارات القيادية كوسيلة مهمة لتطوير أداء العاملين بتلك المنظمات.

وقد بينت المداخل الإدارية الحديثة أن المنظمات التعليمية لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، ويصعب فصلها عنها، لأنها جزء منها لا سيما وأن هذه المنظمات تعد نظاماً مفتوحاً دائماً التفاعل مع البيئة المحيطة، لذلك فإن الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة يمثل أحد أهداف إدارة المنظمات التعليمية على أساس إدراك وفهم العوامل والمتغيرات الخارجية، التي تحدث في البيئة وتحليلها من أجل رسم الخطوات والمسارات المستقبلية.

وتولي المملكة العربية السعودية عناية خاصة بتطوير المنظمات التعليمية، من خلال السعي المكثف والدؤوب من قبل القيادة الراشدة الحكيمة لتحقيق أعلى معايير الجودة في المنظمات التعليمية، طبقاً للأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠، والجودة هي أحد السمات الضرورية للعصر الحالي، إذ لا توجد مؤسسة إلا وتسعى لتوظيف الجودة في كافة عملياتها ومهامها، ويعد نموذج الجودة أهم النماذج الإدارية التي تسهم في تحسين مخرجات المنظمات التعليمية (أبو دقة والدجني، ٢٠١١، ص ١٥٩).

وتعد المؤسسات التعليمية من المؤسسات الهامة في المجتمع السعودي نظراً لتشعب أدوارها ومسؤولياتها، والقيادة تلعب دوراً مؤثراً في المؤسسات التعليمية، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة

تهدف المنظمات الحديثة إلى مواكبة كل ما هو جديد وفعال في حدود مجال اهتماماتها، وذلك بهدف تحقيق الفعالية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية، وللوصول إلى مآربها وغاياتها يستلزم على هذه المنظمات الالتزام بالشروط المعتمدة عالمياً، وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل وانتهاج سياسة تنظيمية هادفة تخلو من التناقضات الجوهرية، مما يساهم في خلق بيئة عملية صحية تجعل من المستحيل ممكناً، فالمنظمة التي تمتلك القدرة على التغيير والتأقلم مع تقلبات العصر الحديث بكل مرونة، ستجعل من نفسها قطباً اقتصادياً ومثالاً يحتذى به، ولا يكون ذلك إلا من خلال قدرة المنظمة على التحكم والسيطرة في شؤونها من جهة، وامتلاكها ل بشرية ذات مهارة وخبرة كبيرتين في المجال التنظيمي من جهة ثانية، حيث تمثل العناصر البشرية في التنظيمات الحالية إحدى الدعامات والأسس الواجب تواجدها، فمن خلال خدماتها ومجهوداتها البدنية والفكرية ستحقق المنظمة بذلك قفزة نوعية في مجال المنافسات الخارجية وبالتالي ستؤمن بذلك مركزها ومكانتها ودورها من خلال سياستها الهادفة (Bendell, et al.,2015)

إن كافة المنظمات بحاجة لتوفر المهارات القيادية لدى العاملين فيها، وإذا كان المهارات القيادية

هاماً لكافة المنظمات بشكل عام؛ فإنه أكثر أهمية في القطاعات البلدية، ونظراً لطبيعة وحساسية العمل في تلك القطاعات، فإنه لا بد من توفر المهارات القيادية اللازمة (أبو ندى، ٢٠٠٧م، ص ٣).

وينال موضوع القيادة اهتماماً في الوقت الراهن، والدور المهم الذي تقوم به، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في قدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر.

إن المؤسسات التعليمية من القطاعات الهامة، والتي يستدعي تمتع منسوبيها بالمهارات القيادية اللازم لرفع قدراتها على تحقيق الاستقرار، وفي الوقت نفسه تلافي تأثير الضغوط التي تشكلها أعباء العمل الكبيرة على العاملين نتيجة سوء توزيع العمل أو توزيعه بشكل عشوائي، بجانب عدم التوازن في منح الحوافز مقابل الجهد المبذول في العمل، أو انعدام المساواة في التعامل مع العاملين، ومحابة بعض العاملين دون الآخرين مما يترتب عليه شعور بعض العاملين بالغبن وانخفاض مستويات ولائهم التنظيمي تدريجياً واللامبالاة بمصالح العمل، ونمو الرغبة في التسرب منه.

وبالإشارة إلى الجودة في المنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وطبقاً للترتيب العالمي في مجال التعليم العام ٢٠٢٠، فقد احتلت المملكة الترتيب الرابع والخمسون عالمياً، بينما جاءت في الترتيب السادس عربياً (m7et.com)، وهذا يوضح عدم وصول مستوى الجودة في خدمات التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى المستوى المطلوب، كما أن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية مازال متدنياً دون المستوى المحقق للطموح، وقد أشارت لذلك العديد من الدراسات

كدراسة آل رفعة (٢٠١٥) ودراسة الزهراني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن ممارسة المنظمات التعليمية السعودية للمعايير التالية، التعلم، والتعليم وعلاقة المنظمة بالمجتمع من وجهة نظر الأساتذة للجودة والتطوير متحقق بدرجة متوسطة.

كما أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تواجه اليوم تحديات كبيرة لمواكبة التطورات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب ضرورة معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالمتغيرات الداخلية والخارجية.

وانطلاقاً من أهمية توفر المهارات القيادية كوسيلة فعالة لتشجيع العاملين في المنظمات على الإبداع والابتكار ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم في مواجهة أعباء ومهام ومخاطر العمل تسعى هذه الدراسة للكشف عن دور المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، ويمكن تلخيص مشكلة البحث الحالية في الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي :

أولاً: الأهمية النظرية:

- تنبثق الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر المهارات القيادية في

تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

- تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة تثري الجانب المعرفي من خلال الإشارة إلى واقع المهارات القيادية ومدى مساهمة المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، لرصد وتحليل متطلبات تطوير المهارات القيادية اللازمة.
- الدراسة الحالية تتناول العلاقة بين متغيرات هامة، مما قد يمثل إضافة علمية في المجال الإداري والاقتصادي والتعليمي.
- قلة البحوث (في حدود علم الباحثة) التي اهتمت بدراسة أثر المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتطبيق المهارات القيادية المؤسسات التعليمية كوسيلة فعالة في تحسين الأداء للعاملين في تلك المؤسسات.
- يمكن اعتبار موضوع الدراسة (أثر المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية) من المواضيع التي قد تسهم بنتائجها البحثية في إعداد البرامج الإرشادية والعلاجية والوقائية في المجال الصناعي والاقتصادي، والإداري.
- تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها بمشيئة الله تعالى، والتي

قد تفيد المتخصصين في المجال الاقتصادي والصناعي والإداري والاجتماعي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في

المؤسسات التعليمية، من خلال:

- ١ - بيان مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ٢ - الكشف عن معوقات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- ٣ - التعرف على متطلبات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية
- ٤ - تحديد إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى لاختلاف المؤهل الدراسي.
- ٥ - تحديد إذا ما كانت توجد فروق هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

تساؤلات الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة الحالية في التالي: ما أثر المهارات القيادية في تحسين أداء

العاملين في المؤسسات التعليمية؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ١ - ما هو مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
- ٢ - ما هي معوقات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

٣- ما هي متطلبات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى

لاختلاف المؤهل الدراسي؟

٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى

لاختلاف عدد سنوات الخبرة؟

فروض الدراسة

- يوجد تأثير دال إحصائياً لمهارات القيادة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى لاختلاف

المؤهل الدراسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى العاملين تعزى لاختلاف

عدد سنوات الخبرة.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدر هام من مصادر أدبيات المعارف الإنسانية، والتي تتميز بالمعرفة

التراكمية؛ وفي هذا الإطار ينبغي على كل باحث الاطلاع على أحدث ما توصل إليه العلم في مجال

بجثة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بدراسته.

تم مسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، حيث تم الاستعانة بالإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم أسئلتها، ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ما يلي:-

أولاً: الدراسات العربية

دراسة جقيدل (٢٠١٥م) بعنوان "المهارات القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالمهارات القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، وقد أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من العينة العشوائية البالغة (١٢٥) عاملاً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن مستوى الشعور بالمهارات القيادية كان متوسطاً، وكان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالمهارات القيادية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية (١ - ٥ سنوات) في مستوى الشعور بالمهارات القيادية، ومن (٥ - ١٥ سنة) في مستوى الالتزام التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالمهارات القيادية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالمهارات القيادية لدى عينة الدراسة

تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ودراسة شطناوي؛ والعقلة (٢٠١٣م) بعنوان "المهارات القيادية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها" حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، وقد أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداتين هما الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من العينة العشوائية التي بلغت (٤٨١) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن درجة المهارات القيادية في الجامعة كانت بدرجة متوسطة، ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ.

ودراسة شعبان (٢٠١١م) بعنوان "دور المهارات القيادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم كل من المهارات القيادية والأداء الجامعي المتميز، وعناصر المهارات القيادية لدى الكادر التدريسي في الكلية عينة البحث، ومستوى الأداء الجامعي المتوفر في

الكلية عينة البحث، والعلاقة بين المهارات القيادية والأداء الجامعي المتميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة بالتطبيق على عينة مقدارها (٤٠) من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- تسهم المهارات القيادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
- تسهم عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في تحسين الأداء الجامعي، وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

ودراسة الشري (٢٠١٠م) بعنوان "المهارات القيادية في وزارة الخدمة المدنية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية بجميع أبعادها ومتغيراتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة بالتطبيق على عينة مقدارها (٦٦) وتمثل جميع العاملين في فرع وزارة الخدمة المدنية بمكة المكرمة، وتوصلت النتائج التالية:

- تمارس المهارات القيادية بدرجات متباينة.
 - تزيد العلاقات الإنسانية الشعور بالمهارات القيادية.
 - تقلل محابة بعض العاملين دون الآخرين من الشعور بالمهارات القيادية.
 - العلاقات الشخصية من أهم أساليب تعزيز المهارات القيادية.
- ودراسة البشاشة (٢٠٠٨م) بعنوان "أثر المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في

المؤسسات العامة الأردنية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة بالتطبيق على عينة مقدارها (٩١٩) من العاملين بالمؤسسات العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- جاءت تصورات العاملين لأبعاد المهارات القيادية بدرجة متوسطة.
- أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد المهارات القيادية (التوزيعية والتعاملية والأخلاقية) في بلورة التماثل التنظيمي (المهارات القيادية والتشابه التنظيمي).
- ودراسة العطوي (٢٠٠٧م) بعنوان "أثر المهارات القيادية في الأداء السياقي". دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المهارات القيادية ومستوى الأداء السياقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة بالتطبيق على عينة مقدارها (٤٦) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القادسية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أغلب أبعاد المهارات القيادية وأبعاد الأداء السياقي، حيث إن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالمهارات القيادية، وبصفة خاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية.

ودراسة (عمار، ٢٠١٥)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين وتحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وتم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

ودراسة (درة، ٢٠٠٨م) بعنوان : "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي المقارن وقد أوضحت النتائج أن شعور العاملين بالمساواة يرسخ الالتزام التنظيمي وأن الصحة التنظيمية ضرورة للمنظمات لأنها توضح حقيقة مستوى الأجور والمرتبات وتدعم منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين.

ودراسة (عبد الحميد؛ ومُحَمَّد، ٢٠١٥م) بعنوان "العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية"، تم إجراء الدراسة بمحافظة كفرالشيخ، وهدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بمستوى العدالة التنظيمية في عدد من الهيئات الرياضية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد أوضحت نتائج الدراسة ان معرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يساعد في تحديد طرق التفاعل ومستوى النضج الأخلاقي عند العاملين.

الدراسات الأجنبية

من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة دراسة (Hargreaves&Fink,2003) بعنوان: "مبادئ القيادة المستدامة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى" وقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة تساعد على القضاء على الممارسات السلبية بالمنظمة وتحقيق التنوع التنظيمي الذي يعزز نجاح الأفكار والممارسات الإيجابية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة لا تزال تمثل فرصة هامة يمكن للمنظمات أن تحقق من خلالها أهداف عديدة وإن هذا النمط من القيادة يمتاز بالتركيز على مبدأ التنوع المتناسك وتطبيق أسس العدالة والعمل على تطوير مهارات العاملين والموازنة ما بين الحياة الخاصة والعامة للعاملين وكذلك التوجه نحو التقدم مع التركيز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومنها تحقيق الريادة الاستراتيجية في بيئة الأعمال من خلال التركيز على نشر الثقافة الريادية واعتماد مبدأ تحمل المخاطر واغتنام الفرص والإبداع في مجال العمل من خلال التطوير والتحسين بصورة مستمرة وهذا ما سعي المنظمات إلى تحسينه وتطويره بشكل مستمر بما ينسجم مع المستجدات الداخلية والخارجية للمنظمة.

ودراسة (very& Bergsteiner,2011) بعنوان "ممارسات القيادة المستدامة لتعزيز مرونة الأعمال والأداء؛ الاستراتيجية والقيادة"، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم ممارسات القيادة المستدامة من اجل تعزيز المرونة واعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي المقارن وضمت العينة

عدد من الشركات في مجال الصناعات الإلكترونية وقد أوضحت النتائج أن ممارسات القيادة المستدامة تساعد على توظيف الإبداع والابتكار في التنمية، وربط الأفكار الإبداعية بالتحديات المتجددة والأخذ بعين الاعتبار العواقب البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية.

ودراسة أخرى قام بها (Brown,2011) بعنوان: "القيادة الواعية من أجل الاستدامة: كيف يصمم القادة بمنطق العمل في المرحلة المتأخرة ويشاركون في مبادرات الاستدامة" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة الواعية والتعرف على دورها في تحقيق الاستدامة داخل الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة المستدامة تعد أحد أهم العناصر لتحقيق التنمية المستدامة، وأنها تلعب دوراً فعالاً في الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من التأثيرات السلبية، مما ينبغي على القادة التحلي بالقدوة السليمة في تبني ممارسات الاستدامة الحقيقية لا الشكلية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والبيئي دون الإضرار بالجانب الاجتماعي.

وفي دراسة أخرى قام بها بها (Bendell,2015) بعنوان "البحث عن القيادة المستدامة"، أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة تعبر عن سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج وقد أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة تعمل على أعداد القيادات من الصف الثاني، وتهتم بالقضايا الاجتماعية وتتعامل معها بشكل نشط، وتسعى لتطوير الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها.

وفي دراسة (Peterlin et al,2013) بعنوان " خلق تنمية القيادة المستدامة: التحقق من صحة النموذج المفاهيمي"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق تنمية القيادة المستدامة، وتحديد مدى تأثيرها على المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما أوضحت نتائج الدراسة أنه من الضروري توضيح الممارسات والوسائل الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المنشودة، ومن الضروري العمل على تنمية مهارات القيادة الفردية والعلائقية ونظام التوجيه، والتعليم التنفيذي والتعليم الرسمي، كما أوضحت النتائج أن انخفاض مدركات العاملين لبعد العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الرضا الوظيفي، ونقص الثقة بالقيادة وانخفاض جودة العمل.

وفي دراسة أخرى قام بها (Lambert,2012) بعنوان: "تصور وتنفيذ استراتيجيات القيادة المستدامة في كليات التعليم"، حيث هدفت الدراسة على الكشف عن استراتيجيات القيادة فب بعض الكليات، وقد أكدت الدراسة أن فكرة بناء الأهداف الطويلة الأجل من الأهداف القصيرة الأجل تعد بمثابة محرك رئيسي لتطور المنظمات، وإن قيمة التخطيط قصير الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير التنظيمي أكثر من كونه إجراء أو مراقبة خارجية وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف تؤدي إلى مكاسب تنظيمية طويلة الأمد، وأن القيادة المستدامة توفر ضمان استمرار القيادة في المنظمة، وتجعل المنظمة أكثر فعالية، وتساعد على نقل المعرفة ومشاركتها بين جميع الأفراد في المنظمة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعرف المهارات على أنها المهارات التي تستخدمها في عملية تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك، وهي لا تعبر عن مهارة واحدة، وإنما مجموعة من المهارات المختلفة التي تعمل معًا جنبًا إلى جنب (الكبيسي، ٢٠٠٦م، ص ٢٣).

ويمكن كذلك تعريف المهارات القيادية على أنها قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق (الرواشدة، ٢٠٠٧م، ص ٣٥).

وتعزى أهمية المهارات القيادية إلى أنه أحد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، للاستفادة من آثاره الإيجابية على الفرد والمنظمة، حيث تؤدي إلى تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين، وزيادة رضاهم، (الرواشدة، ٢٠٠٧م، ص ٩٢).

وتسهم المهارات القيادية في تحقيق المميزات التالية: (الرواشدة، ٢٠٠٧م، ص ١٩) :

- ١- تقليل دوران العمل، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة محلياً وعالمياً.
- ٢- زيادة قدرة المنظمة على توظيف عاملين جدد نتيجة تخفيض نفقات التشغيل.
- ٣- تحقيق هدف الإدارات الناجحة بشحذ همم العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وبذل قصارى جهودهم في ذلك.
- ٤- المساعدة في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة يسعون لتحقيقه في

إطار الأهداف العامة للمنظمة.

٥- المهارات القيادية تسهم في تحسين الأداء؛ فضلاً عن دورها الفعال في تشجيع

العاملين على بذل قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المنظمة

٦- تنمية المهارات اللازمة لتحسين الأداء : من خلال زيادة قدرات الأفراد في

وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة.

٧- رفع معدلات الإنتاجية والروح المعنوية وتقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط

العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد

للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.

٨- إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع

والابتكار وتحقيق النمو الشخصي في إطار النمو التنظيمي.

٩- تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.

١٠- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

١١- توفير وقت المنظمة، وتحسين سياسات الاستقطاب وتلبيةً للاحتياجات

الوظيفية للمنظمة (رشيد، ٢٠٠٤م، ص ٤٥٩).

وهناك عدة عوامل تؤثر على المهارات القيادية، من أهمها العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية،

وخصائص الأفراد والوظيفة، والعوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة، والعوامل الخاصة بالهيكل

التنظيمي، وعوامل تنظيمية أخرى.

من أجل تمكين القادة الطامحين وإشراكهم في دور القيادة في تحقيق التفوق التنظيمي، ودعم عملية التخطيط الاستراتيجي ومن المهم ألا تقتصر السلطة وصنع القرار بيد مجموعة صغيرة من كبار المديرين، إذ إن عدم تمكين الموارد البشرية للمشاركة في عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمنظمة يمكن أن يكون لها تأثير ضار على عمل المنظمة، لأنه يعني أن العديد من القضايا التي ترتبط ارتباطا مباشرا في نجاح أو فشل عمل المنظمة قد يتم تجاهلها.

ومن المهم تحديث عمليات التوطين، حيث تسعى المنظمات إلى ديمومة التوطين من خلال الشراكات والعمل التعاوني الذي يمثل ترتيب تعاوني طويل الأجل بين اثنين أو أكثر من المنظمات المستقلة أو وحدات الأعمال التي تشارك في الأنشطة التجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة .

ويتطلب العمل التعاوني من الطرفين بناء علاقة مفتوحة وثقة مبنية على الأهداف المشتركة، وإيجاد وسيلة متفق عليها في حل المشاكل والبحث الجاد عن تحسينات قابلة للقياس وبشكل مستمر، وقد يحصل الدعم من خلال الشراكة الداخلية التي تعمل على خلق بيئة إيجابية وإنشاء آليات داخلية تجمع بين المديرين والموظفين والفرق والأفراد العاملين معا في تحالفات داعمة بصورة متبادلة لتعزيز مقدرة الموارد البشرية للمنظمة ويتضح أن الشراكات تقدم حلول عملية على أرض الواقع وعلى المستوى الاستراتيجي، ومن خلالها غالبا ما تتطور المنظمات لأنها تتعلم أساليب الإدارة الفعالة، وبناء القدرات، واكتساب خبرات قيمة.

إن فكرة بناء الأهداف الطويلة الأجل من الأهداف القصيرة الأجل تعد بمثابة محرك رئيسي لتطور المنظمات، وإن قيمة التخطيط قصير الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير التنظيمي أكثر من كونه إجراء أو مراقبة خارجية وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف تؤدي إلى مكاسب تنظيمية طويلة الأمد (Lambert,2012:112) وتضم الأبعاد (المحافظة على الموارد البشرية – التوزيع الاستراتيجي – التنوع لتعزيز الإبداع – توجه طويل المدى).

المنهجية وطرق البحث:

سوف تستند الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمة هذا المنهج لأغراض الدراسة، والذي يمكن تعريفه على أنه أحد المناهج التي يتبعها الباحثون في المجالات العلمية، وتقوم هذه المنهجية على جمع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية وأنشطتها المختلفة في فترة زمنية معينة (عبيدات، ٢٠٠٥م، ص ٧٧).

وسوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها استخداماً في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه، أو هو كل منهج يرتبط بظاهرة معينة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفاً، حيث سيتم وصف أداة الدراسة بإيجاد الإحصاءات الوصفية لجميع تساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من عدد من الموظفين في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية خلال فترة هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

فيما يتعلق بعينة الدراسة واختصاراً للوقت والجهد الذي يتطلبه تغطية كامل مجتمع الدراسة بصورة شاملة، فسوف تعتمد الباحثة إلى أخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة نظراً لتشابه أفراد مجتمع الدراسة من حيث مجال وبيئة العمل.

أدوات الدراسة:

تُعرف أداة الدراسة بأنها: " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث ". (عطوي، ٢٠٠٧م، ص ٩٩)

ونظراً لطبيعة أسئلة الدراسة التي تستهدف تقييم أثر المهارات القيادية على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، فسوف تقوم الباحثة باختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة؛ كونها الأكثر مناسبة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق

أهداف الدراسات الوصفية، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحثة في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة. (الرجاوي، ٢٠١٠، ص ٢٠).

وسيتم تصميم الاستبيان بناءً على أهداف، وتساؤلات الدراسة، ومتغيراتها، والإطار النظري، ونتائج بعض الدراسات السابقة، والاستمارات المعدة في هذا المجال، وسيتم اختيار أداة الاستبيان لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، حيث أن الاستبيان يتيح الحرية لأفراد العينة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة عليها.

وسوف تقوم الباحثة ببناء الاستبانة في صورتها الأولية، انطلاقاً بما تفتضيه أسئلة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بمجال الدراسة الحالية، وسوف تشتمل الاستبانة على ثلاثة محاور، ولكل محور مجموعة من المؤشرات القياسية كما يلي:

- المحور الأول: مستوى المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- المحور الثاني: معوقات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.
- المحور الثالث: متطلبات تطوير المهارات القيادية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر المهارات القيادية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.
- الحدود البشرية : سيتم تطبيق الدراسة على عدد من الموظفين من العاملين في المؤسسات التعليمية .
- الحدود المكانية: سوف يتم إجراء الدراسة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: سوف يتم إعداد الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ١٤٤٦ -

٢٠٢٤ م

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو تايه ، بندر كريم (٢٠١٢م). "أثر المهارات القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م(٢٠)، ع(٢)، غزة: الجامعة الإسلامية.
- البشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨م). "أثر المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع(٤).
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧م). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء الوظيفي. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. (ج٤)، دمشق : دار الرضا للنشر.
- الكبيسي، عامر خضير (٢٠١٤م). "المهارات القيادية في الفكر الإداري المعاصر وسبل تعزيزه في المنظمات". مجلة البحوث الأمنية، المجلد (٢٣)، العدد (٥٨)، الرياض: كلية الملك فهد الأمنية.
- المنيزل، عبد الله؛ العتوم، يوسف. (٢٠١٠). "مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية"، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

جقيدل، سمية (٢٠١٥م). المهارات القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من

عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة

مُحَمَّد خيضر: بسكرة.

رشيد، مازن فارس (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية. (ط٢)، الرياض : مكتبة العبيكان.

شطناوي، نواف موسى؛ والعقلة، ربما محمود (٢٠١٣م). "المهارات القيادية في جامعة اليرموك

وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج

(١٤)، ع(٤)، جامعة الملك سعود.

شعبان، عبد الكريم هادي (٢٠١١م). دور المهارات القيادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.

الكوفة - العراق : جامعة الكوفة.

الحدراوي، حامد كريم، ومُحَمَّد، منتظر جاسم.(٢٠١١). العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط

السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لآراء

عينة من قيادات الإدارات المحلية في محافظة النجف الأشرف، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،

المجلد ١، العدد ٢١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

الشلمة، ميسون عبد هلال احمد.(٢٠١١). "دور أبعاد القيادة الرؤية في راس المال البشري-دراسة

آراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني"، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ عدس، عبدالرحمن. (٢٠١٠). "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، عمان، دار الفكر.

عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٥). "البحث العلمي (مفهومه-أدواته-أساليبه)"، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠٧م). أساليب البحث العلمي: مفاهيمه. أدواته. طرقه الإحصائية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عمار، كيدر. (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، الجزائر.

درة، عمر مُحمَّد (٢٠٠٨م). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز؛ ومُحمَّد، مُحمَّد سيد بشير (٢٠١٥م). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. دسوق - مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الزهراني، خديجة مقبول. (٢٠١٨). إسهام معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في التعليم العالي، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٧، ١٩، ص ص ٦٣٩ -

آل رفعة، مسفر. (٢٠١٥). تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس

السعودية في ضوء التوجهات العالمية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (٢)

أبو دقة، سناء إبراهيم، الدجني، إياد على. (٢٠١١). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي

ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة،

المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.

ثانياً : المراجع الأجنبية

Iqbal, Muhammad Zafar, et., al. (2017). "The impact of organizational justice on employee performance in public sector organization of Pakistan". International Journal of Economics & Management Sciences, Vol. (6), No. (3), pp. 1-6.

AVery, G. C. ; Bergsteiner, H :(2011);: Sustainable Leadership Practices for Enhancing, Business Resilience And

Performance; Strategy & Leadership, Vol.39, No.3, pp.5-15.

Bendell, Jem and Little, Richard (2015) Seeking sustainability leadership. Journal of Corporate Citizenship, 2015 (60). pp. 13-26.

Brown ,Barrett Chapman:(2011); Conscious Leadership For Sustainability : How Leaders With A Late-Stage Action Logic Design And Engage In Sustainability Initiatives; Ph.D. dissertation, .Fielding Graduate University.

Hargreaves ,Andy; Fink ,on:(2003); The Seven Principles of Sustainable Leadership

Gilber de land shere .(1974). la formation des enseignants de demain, éd pierre margada, paris,p.44.

Thursten Husen .(1979). l'école en question, ed pierre margada Bruxelles,p.182.

Lambert ,Steve:(2012); The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges; Journal of Leadership Education Vol 11, No 2 pp 102

Peterlin ,Judita; Dimovski ,Vlado; Penger ,Sandra ; (2013):Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation; Managing Global Transitions 11 (2): 201–216.

Timmer ,Dagmar; Buckler ,Carolee; Creech ,Heather:;(2008); Supporting the Next Generation of Sustainability Leadership; International Institute for Sustainable Development.

Semin,F.(2019), competencies of principals in ensuring sustainable education teachers views, international journal of evaluation and research in education, (8), (8)