

أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني

Dimensions of transformational leadership and its role in achieving the strategic plans

د. نهلاء طه محجوب طه^{1*}، د. إشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس²¹ جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، nahlataha75@gmail.com² جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، eshraga99@gmail.com

النشر: 2019/10/ 31

القبول: 2019/10/ 30

الاستلام: 2019/09/ 12

ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، في تحقيق الخطة الإستراتيجية في جامعة الرباط الوطني بالسودان، وذلك لأهمية أبعاد القيادة التحويلية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة القائمة على عدم وجود دور لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني. ومن اهم نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني، وعليه توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية من اجل تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة بالصورة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة -التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التخطيط الاستراتيجي.

رموز JEL: D07، D15، D62.

Abstract:

The study aimed to know the role of the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual considerations) in achieving the strategic plan at the National University of Rabat, Sudan, because of the importance of transformational leadership dimensions. The descriptive analytical method was used, and the questionnaire was used as a tool to collect the data needed to test the hypotheses of the study based on the lack of a role for transformative leadership dimensions in achieving the strategic plan at the National University of Rabat. One of the most important results of the study is the strong and direct correlation between the dimensions of transformational leadership and the realization of the strategic plan at the National University of Rabat. Therefore, the study recommends increasing attention to the application of transformative leadership dimensions in order to achieve the strategic plan of the university as required

Keywords: Leadership-The ideal effect – inspirational motivation- intellectual stimulation – individual considerations —The Strategic plan.

(JEL) Classification : D07, D15, D62.

* المؤلف المراسل: د. نهلاء طه محجوب طه، الإيميل: nahlataha75@gmail.com

1. مقدمة:

تواجه البيئة الحالية مجموعة من التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة، الأمر الذي وضع جميع المنظمات على اختلافها أمام كثيرٍ من التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارية نشاطها، فمنها من يستطيع التغلب على هذه التحديات وتجاوزها ومنها من يتعرض للإفلاس والذوال. وهنا تظهر المشكلة في كيفية استغلال العنصر البشري واكتشاف مواهبه بالشكل الذي يضمن لهذه المنظمات مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح. الأمر الذي يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية التعامل السليم مع الطاقات البشرية في المنظمة والتي تعتبر حجر الأساس والركيزة الداعمة للارتقاء نحو الأفضل، فالنجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واستخدام أفضل الوسائل لتحقيقها. ولأن النجاح في أي منظمة مرهوناً بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إدارته للمنظمة، لذا جاءت هذه الدراسة لتبرز دور أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، في تحقيق الخطة الاستراتيجية (Bass&Avolio,1995).

1.1. مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية القيادة ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية. فإنه يتوجب على المنظمات اختيار الأساليب الادارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق خططها الاستراتيجية ومن بين هذه الأساليب الادارية اسلوب القيادة التحويلية من خلال تطبيق ابعادها المتمثلة في (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردية) والتي تعمل على تحفيز الافراد لبذل المزيد من الجهد الذي يؤدي الي تحقيق الخطط الاستراتيجية بالمنظمة. وبما ان المنظمات تعتمد في تحقيقها لأهدافها على خططها الاستراتيجية فانه لا بد من وجود قيادة رشيدة تعمل على تحقيق تلك الاهداف من خلال انماط قيادية حديثة كمنط القيادة التحويلية. وبالرغم من اهمية هذا النمط في تحقيق الخطط الاستراتيجية إلا ان هناك قصور في تبني هذا النمط من قبل المديرين في المنظمات. لذلك جاءت الدراسة الحالية للتأكيد على ضرورة استخدام نمط القيادة التحويلية من خلال تطبيق ابعادها المختلفة لما لها من دور في تحقيق المنظمات لخططها وأهدافها الاستراتيجية. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

-هل هنالك دور لتطبيق ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر المبحوثين؟

2.1. أهمية الدراسة:

• تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تم تناوله كون موضوع القيادة التحويلية أحد أهم الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال. أيضا تناول موضوع الخطة الإستراتيجية في المنظمات من خلال إجراء هذه الدراسة يمثل العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، وهي إحدى التوجهات الحديثة من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، كما أن بناء الخطط يحتاج إلى قيادة مبتكرة ومتعمقة قادرة على التحليل والتفسير.

• تفيد الدراسة الباحثين في مجال القيادة وتزودهم بالمعلومات عن أبعاد القيادة التحويلية وأهميتها.

• تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد القياديين بجامعة الرباط الوطني في تحقيق خططهم

3.1. فروض الدراسة: تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني من وجهة نظر المبحوثين.

وتتفرع منها الفرضيات التالية

-لا يوجد دور لبعد التأثير المثالي في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

-لا يوجد دور لبعد الدافعية الإلهامية في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

-لا يوجد دور لبعد الاستثارة الفكرية في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

-لا يوجد دور لبعد الاعتبارات الفردية في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

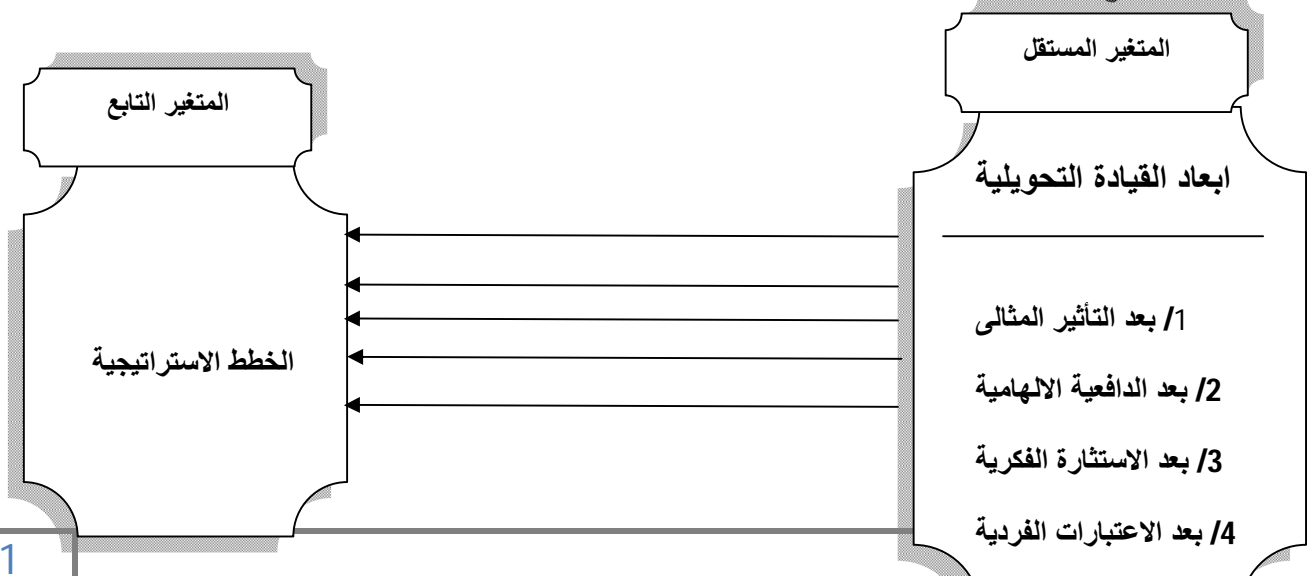
4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- دراسة دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطة الإستراتيجية بجامعة الرباط الوطني وبلورة إطار نظري

يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية فضلا عن مفهوم الخطة الإستراتيجية.

- دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والخطة الإستراتيجية بجامعة الرباط الوطني.

5.1. نموذج الدراسة ومتغيراتها



6.1. الدراسات السابقة :

- دراسة رعد الزين (2016) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء . ، تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي بحيث تتناسب مع البيئة المحلية في الأردن لتحقيق التغيير المنشود. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المستشفيات العامة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

- دراسة (حافظ الغزالي، 2012) بعنوان اثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن اثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. وتوصلت الدراسة الي ان مستوي توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الاردنية كان مرتفعاً كما ان مستوي توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً وان التأثير المثالي وهو احد ابعاد القيادة التحويلية كانت له نسبة التأثير الاكبر من ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية.

- دراسة (هناء الرفاد وعزيزة ابو دية، 2011) بعنوان القيادة التحويلية لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئة التدريس. هدفت هذه الدراسة الي معرفة درجة ممارسة القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئة التدريس وكشفت نتائج الدراسة ما يلي : درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية. كما أن درجة توافر متوسطة لممارسة اعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي . وكشفت أيضاً وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة إيباد علي يحيى الدجني (1427-2006م) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها، مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور .

- دراسة (Podsakoff, 1990) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث: الثقة بالقائد، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. هدفت الدراسة الى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث الثقة بالقائد، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الولايات المتحدة الامريكية. وأظهرت النتائج علاقة ايجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (كالروح الرياضية في العمل، والإبتار) لدى العاملين. كما خلصت الدراسة أيضاً الى وجود علاقة غير مباشرة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وعلاقة مباشرة بين نمط القيادة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

7.1. التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حافظ الغزالي في ان التأثير المثالي هو احد ابعاد القيادة التحويلية وله تأثير في فاعلية عملية اتخاذ القرار، كما اتفقت مع باقي الدراسات على دور القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية والتمكين الوظيفي، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد القيادة التحويلية.

8.1. منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي في تتبع الظاهرة موضوع الدراسة بالإطلاع علي الدراسات السابقة، المنهج الاستنباطي في دراسة مشكلة وفرضيات الدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل مؤشرات البيانات للدراسة الميدانية والذي يهتم بجمع البيانات التفصيلية عن الظواهر بقصد استخدام البيانات لفهم و تفسير الأوضاع والممارسات في الوقت الحالي. كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية ويبين التغيرات التي تتطلبها الدراسة الشاملة، والتي تؤدي إلى اكتشاف مجالات بحث جديدة وتكون فرضيات لدراسات في المستقبل، كما يعمل على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية.

9.1. مصادر جمع المعلومات

-المصادر الثانوية: تشتمل على المراجع، الوثائق والمجلات والدوريات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، هذا بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والدراسات الأخرى التي سبقت في هذا المجال.
-المصادر الأولية: تشتمل على البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة).

2. القيادة التحويلية

1.2. مفهوم القيادة وأهميتها

عرفها (درويش، 1982م) بأنها القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف.

ونظر إليها (مصطفى، 1994م) بأنها العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها.

ونلاحظ من العرض السابق:

• ركزت جميع التعريفات السابقة على أن القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

2.2. مفهوم القيادة التحويلية:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الغامدي، 2001)

كما يمكن تعريفها على أنها: القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماس لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

(Murphy, 2005)

3.2. أبعاد القيادة التحويلية:

قام بعض الباحثين أمثال (Bass,1985;Bass,1995) و (Bass&Avolio,1995) و (Bass&Etal,1991) بوضع أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي: -

التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ. التأثير المثالي (The ideal effect)

يقصد به الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم. (Bass,1994) ويعرف (Avolio&Etal,1991) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

فالتأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006)

ب. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

تعني عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد، والتي تخلق لدى التابعين شعوراً بحب التحدي والتطور، وتقوم بتوضيح التوقعات للعاملين، وتشجيع العمل ضمن روح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية. (Bass & Avolio, 1994)

ويعرف (Woods,2003) التحفيز بأنه "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، بالإضافة إلى كونها وسيلة للتعليم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة".

وتتم عملية التحفيز عندما يتبع القائد التحويلي أساليباً في تحفيز والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماسة القائد هي أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio,1994)

ج. الاستشارة الفكرية : (Intellectual Stimulation)

هي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، وللرغبة في جعلهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها وفي هذا البعد أيضاً يتبع القادة أسلوباً معيناً في التعامل مع المرؤوسين بحيث يوجهون جهودهم ومقدراتهم ليكونوا مبدعين ومبتكرين، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتحفيزهم على إبداع حلول ومخارج جديدة لمواجهة المشكلات، والعودة إلى المواقف القديمة بوجهات نظر وآراء متطورة ومختلفة عن سابقتها . فالقادة التحويليين في هذا البعد يتجنبون النقد العام وتوجيه اللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث خطأ أو مشكلة، وإنما يحثونهم على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج وطرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد. وفي المقابل يشجع المرؤوسين القائد على إعادة التفكير بآرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً . (Avolio,2003)

بالتالي فالاستثارة الفكرية تعني إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى الأداء الذي يفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة للمشكلات (Krishnan,1998)

د. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

هي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين، وإدراكه للاختلافات الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو . (Bass,1994)

ووفقاً لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه. ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص ذوي كفاءة عالية وليس كمرؤوسين أو عمال. كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسيه مما يعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام للمرؤوسين. (Avolio,2003)

الخطة الإستراتيجية:

4.2. مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الإدارات، وهناك من يعرف التخطيط، بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (انمر، 1417)

5.2. التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها "عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات. (العنين، 1994)

كما عرفه دكرر بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات. (خطاب، 1985)

6.2. متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

• إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي (العوجي، 1988).

7.2. وضع الخطط الإستراتيجية:

تتضمن عملية وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمات وغيرها ما يلي: - (Richard, 2018)

• تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح ودقيق وقابل للتحقيق ضمن الموارد المتاحة في الوقت الحاضر.
• وضع رؤية واضحة وواقعية للمنظمة تتضمن الوجهة المستقبلية لها والأهداف والآمال والطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها على أن تكون بعيدة المدى.

• يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية ما يسمى بعملية التحليل الرباعي أو تحليل Swot أو IE matrix، حيث يشمل هذا التحليل تحديد ورصد دقيق لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تشكل الموارد البشرية والمادية لها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تشكل خطراً واضحاً على عمل المنظمة ويطلق على ذلك اسم البيئة الخارجية للمنظمة أو أيكولوجيا المنظمة، وتشمل أيضاً اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات.

3. نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشمل هذا الجزء من الدراسة اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في اسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1.3. وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثان أن تعمما عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني والبالغ عددهم (913) مفردة.

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات وذلك باستخدام معادلة ريتشارد التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d} \right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ

وبتطبيق المعادلة السابقة يصبح حجم العينة المناسب (230) مفردة تمثل نسبة (25%) من المجتمع موضع الدراسة تم اختيارها من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي تختارها الباحثان من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضع الدراسة وتم استرجاع عدد (175) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (76%) ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%) ولعل الارتفاع النسبي للردود يمكن إرجاعه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثان.

ب. **خصائص عينة الدراسة:** فيما يلي تحليل للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم المختلفة.

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

التغيرات	الصفات	التكرار	النسبة المئوية %
1/ النوع	ذكر	86	49.1%
	أنثى	89	50.9%
2/ العمر	أقل من 30 سنة	28	16%
	30 إلى 35 سنة	51	29.1%
	36- إلى 40 سنة	43	24.6%
	41-50 سنة	25	12.3%
	51 سنة فأكثر	28	17.2%
3/ المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	34.3%
	ماجستير	54	30.9%
	دكتوراة	45	25.7%
	أخرى	16	9.1%
4/ المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس يشغل منصب إداري	40	22.9%
	عضو هيئة تدريس لا يشغل منصب إداري	47	26.9%
	موظف	88	50.3%

5/ الحالة الاجتماعية	متزوج	107	61.1%
	عازب	68	38.6%
6/ الكلية	علمية	82	46.9%
	اجتماعية إنسانية	93	53.1%
7 سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	22.9%
	5 وأقل من 10 سنة	82	46.9%
	10 سنوات فأكثر	53	30.2%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

ج. أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثان في الحصول على البيانات الأولية على قائمة الاستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة. القسم الثاني: ويشمل العبارات التي تصف رأي المبحوثين (في دور أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية) وعددها (30) عبارة، وقد اعتمدت الدراسة في إعداد القسم الثاني على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي ، والذي يتراوح بين (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)

3.3. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بشكل عام يمثل صدق وثبات قائمة الاستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس (content validity)

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة.، وقد اعتبرت الباحثان الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

(ب). اختبار الثبات

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضا" في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات، ويقصد بالثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة(). وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد اعتمدت الباحثان في وصف درجة تجانس المقياس على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1/ التأثير المثالي	5	0.78
2/ الدافعية الالهامية	5	0.83
3/ الاستتارة الفكرية	5	0.81
4/ الاعتبارات الفردية	5	0.79
5/ الخطط الاستراتيجية	10	0.86
اجمالي	30	0.88

المصدر : المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يلاحظ من الجدول (2) أن نتائج اختبار الصدق لجميع محاور الدراسة اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات و الصدق لجميع محاور الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى لمحاور الدراسة (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاور الدراسة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4.3. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

(3) تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية التالية:

أ/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات.

ب/ معامل التحديد (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات

ج/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلومة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلومة غير معنوية إحصائياً وبدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وبدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

5.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف الباحثان من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاءاً وصفيًا للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارات الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً الإحصاء الوصفي لمحاوور الدراسة

(1) محور : أبعاد القيادة التحويلية:

فيما يلي التحليل الاحصائي الوصفي للعبارات التي تقيس : متغير أبعاد القيادة التحويلية في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

(أ) بعد التأثير المثالي

جدول رقم (3): تحليل فقرات محور (بعد التأثير المثالي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتميز القيادة الإدارية في	4.18	1.03	83.6%	عالية جدا	51.1	0.000	1

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	الجامعة بقوة الشخصية واللباقة.							
2	تتبنى القيادة الإدارية في الجامعة مبدأ الثقة والصدق مع العاملين.	3.94	1.04	78.8%	عالية	48.3	0.000	3
3	يعمل القادة الإداريون في الجامعة على حل المشاكل والأزمات.	3.89	1.03	77.8%	عالية	47.9	0.000	4
4	يحظى القادة الإداريون في الجامعة بتقدير واحترام العاملين لهم.	4.13	0.921	82.6%	عالية جدا	57.1	0.000	2
5	يهتم القادة الإداريون في الجامعة بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية.	3.56	1.30	71.2%	عالية	34.9	0.000	5
	جميع الفقرات	3.94	1.06	78.8%	عالية	47.9	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد التأثير المثالي بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.94) وبانحراف معياري (1.06) وأهمية نسبية (78.8)% .

كما يلاحظ من الجدول أن الفقرة (تتميز القيادة الإدارية في الجامعة بقوة الشخصية واللباقة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.18) بانحراف معياري (1.03) وبأهمية نسبية عالية جدا بلغت (83.6)% . أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يهتم القادة

الإداريون في الجامعة بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية) حيث بلغ متوسطها (3.56) وبانحراف معياري (1.30) وأهمية نسبية بلغت (71.2)% .

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (47.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة عالية جدا على بعد التأثير المثالي.

(ب) بعد الدافعية الالهامية:

جدول رقم (4): تحليل فقرات محور بعد الدافعية الالهامية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يشجع القادة الإداريون على المنافسة في العمل.	3.80	1.05	76.0%	عالية	45.9	0.000	2
2	يستطيع القادة الإداريون إيصال وتوضيح توقعاتهم الي العاملين.	3.67	1.01	73.4%	عالية	46.6	0.000	4
3	يلتزم القادة الإداريون في الجامعة بتحديد الأهداف.	3.87	0.984	77.4%	عالية	50.1	0.000	1
4	يشجع القادة الإداريون بالجامعة العمل بروح الفريق.	3.66	1.15	73.2%	عالية	40.4	0.000	5
5	يمتلك القادة الإداريون بالجامعة القدرة على النصح والإرشاد.	3.74	1.06	74.8%	عالية	44.9	0.000	3
	جميع الفقرات	3.74	1.05	74.9%	عالية	45.6	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد الدافعية الالهامية بمجتمع الدراسة بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.74) وبانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية (74.9)%. كما يلاحظ من الجدول أن الفقرة (يلتزم القادة الإداريون في الجامعة بتحديد الأهداف) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.87) بانحراف معياري (0.984) وبأهمية نسبية عالية بلغت (77.4)%. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يشجع القادة الإداريون بالجامعة العمل بروح الفريق) حيث بلغ متوسطها (3.66) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (73.2)%. .

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (45.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة عالية على بعد الدافعية الالهامية بمجتمع الدراسة.

(ج) بعد الاستثارة الفكرية

جدول رقم (5): تحليل فقرات محور بعد (الاستثارة الفكرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يبحث القادة الإداريون في الجامعة عن الأفكار الجديدة في العمل.	3.76	1.11	75.2%	عالية	43.2	0.000	1
2	يشرك القادة الإداريون في الجامعة العاملين في حل المشكلات وتقديم الحلول.	3.58	1.13	71.6%	عالية	40.2	0.000	4
3	يشجع القادة الإداريون العاملين على تقديم الأفكار والآراء لتحسين العمل.	3.57	1.11	71.3%	عالية	40.9	0.000	5
4	تحدد القيادة الإدارية بالجامعة نقاط القوة والضعف وتعمل على تعزيزها ومعالجتها.	3.69	1.09	73.8%	عالية	43.1	0.000	3

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
5	تتفهم القيادة الإدارية بالجامعة المشاكل وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لحلها.	3.73	1.08	74.6%	عالية	43.7	0.000	2
	جميع الفقرات	3.66	1.09	73.3%	عالية	42.2	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد الاستثارة الفكرية بالمجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.66) وانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية (73.3%) . كما يلاحظ من الجدول أن الفقرة (يبحث القادة الإداريون في الجامعة عن الأفكار الجديدة في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.76) بانحراف معياري (1.11) وبأهمية نسبية عالية بلغت (75.2%) . أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يشجع القادة الإداريون العاملين على تقديم الأفكار والآراء لتحسين العمل) حيث بلغ متوسطها (3.57) وانحراف معياري (1.11) وأهمية نسبية بلغت (71.3%) .

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (42.2) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة عالية على بعد الاستثارة الفكرية بالمجتمع موضع الدراسة.

(د) بعد الاعتبارات الفردية

جدول رقم (6): تحليل فقرات محور بعد (الاعتبارات الفردية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تهتم القيادة الإدارية بمشاعر واتجاهات العاملين.	3.57	1.19	71.3%	عالية	38.1	0.000	3
2	تستمع القيادة الإدارية بالجامعة إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم.	3.55	1.20	71.0%	عالية	37.6	0.023	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
3	تعتمد القيادة الإدارية بالجامعة سياسة التقدير والإطراء.	3.71	1.07	74.2%	عالية	44.1	0.000	1
4	تعمل القيادة الإدارية بالجامعة على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	3.62	1.11	72.3%	عالية	41.5	0.008	2
5	تراعي القيادة الإدارية بالجامعة الاعتبارات الفردية بين العاملين.	3.56	1.15	71.2%	عالية	39.4	0.000	4
	جميع الفقرات	3.60	1.14	72%	عالية	40.1	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد الاعتبارات الفردية بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.60) وبانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية (72%) . كما يلاحظ من الجدول أن الفقرة (تعتمد القيادة الإدارية بالجامعة سياسة التقدير والإطراء) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.71) بانحراف معياري (1.07) وبأهمية نسبية عالية بلغت (74.2%).

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تستمتع القيادة الإدارية بالجامعة إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم) حيث بلغ متوسطها (3.55) وبانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية بلغت (71%) .

4/ ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (40.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة عالية على بعد الاعتبارات الفردية بمجتمع الدراسة.

2/ محور الخطط الاستراتيجية

فيما يلي التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الخطط الاستراتيجية

جدول رقم (7): تحليل فقرات محور الخطط الاستراتيجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة.	4.01	1.05	80.1%	عالية جدا	48.3	0.000	1
2	تتميز الخطط الاستراتيجية في الجامعة بالمرونة.	3.83	1.02	76.6%	عالية	47.7	0.000	4
3	يتم مراعاة الفرص والتهديدات المحيطة بالبيئة الخارجية عند وضع الخطة الاستراتيجية.	3.71	1.01	74.2%	عالية	46.6	0.000	8
4	يتم تحديد الأهداف التي تحقق الخطط الاستراتيجية في الجامعة.	3.85	1.02	77.0%	عالية	48.2	0.000	3
5	تتماشي الخطة الاستراتيجية مع رؤية ورسالة الجامعة.	3.94	1.07	78.8%	عالية	46.7	0.000	2
6	تعمل الخطط الاستراتيجية على تعزيز و تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الجامعة.	3.73	0.994	74.6%	عالية	47.9	0.000	7
7	تقتصر مسئولية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على الإدارة العليا.	3.76	1.16	75.2%	عالية	41.2	0.000	6
8	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الوحدات .	3.60	1.15	72.0%	عالية	39.7	0.000	10
9	توجد آلية للتواصل بين واضعي الخطط والمنفذين لها.	3.62	1.11	72.3%	عالية	41.4	0.000	9
10	تعمل الجامعة على الاستفادة من التقييم المستمر في وضع الخطط المستقبلية.	3.79	1.13	75.8%	عالية	43.4	0.000	5
	جميع الفقرات	3.78	1.07	75.7%	عالية جدا	45.1	0.000	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) واكبر من الوزن النسبي (60%) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات أقل من (0.05) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على الخطط الاستراتيجية بمجتمع الدراسة بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.78) وبانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (75.7)%. كما يلاحظ من الجدول أن الفقرة (لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط

إجابات أفراد العينة على العبارة (4.01) بانحراف معياري (1.05) وأهمية نسبية عالية جدا بلغت (80.1)%. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الوحدات) حيث بلغ متوسطها (3.60) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (72.0%) وببين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات المحور وذلك من خلال اختبار T لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (T) لدلالة الفروق لجميع العبارات (45.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة على الخطط الاستراتيجية بمجتمع الدراسة.

ثانياً عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية بجامعة الرباط الوطني من وجهة نظر الباحثين. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور لتطبيق بعد التأثير المثالي في الخطط الاستراتيجية.
- لا يوجد دور لتطبيق بعد الدافعية الالهامية في الخطط الاستراتيجية.
- لا يوجد دور لتطبيق بعد الاستثارة الفكرية في الخطط الاستراتيجية.
- لا يوجد دور لتطبيق بعد الاعتبارات الفردية في الخطط الاستراتيجية.

وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج تحليل الانحدار والذي يبين مدى وجود علاقة سببية بين المتغير

المستقل والذي يمثل (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع ويمثله (الخطط الاستراتيجية)

وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل للعلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية والخطط الاستراتيجية:

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الاستراتيجية

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ بعد التأثير المثالي	0.765	4.149	0.000
2/ بعد الدافعية الالهامية	0.456	3.481	0.028
3/ بعد الاستثارة الفكرية	0.223	2.71	0.035

0.042	2.43	0.123	4/ بعد الاعتبارات الفردية
		0.78	معامل الارتباط (R)
		0.61	معامل التحديد (R2)
		18.40	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (8) وجود ارتباط طردي قوى بين ابعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الاستراتيجية بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78). كما تشير معاملات الانحدار الى أن ابعاد القيادة التحويلية على علاقة موجبة مع تحقيق الخطط الاستراتيجية وذلك على النحو التالي :

* معامل انحدار متغير بعد التأثير المثالي بلغت قيمته (0.765) وهذا يعنى أن حجم بعد التأثير المثالي يؤثر طردياً في تحقيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى التأثير المثالي يعمل على إحداث تغير في تحقيق الخطط الاستراتيجية قدره (7.7) %.

* معامل انحدار متغير بعد الدافعية الالهامية بلغت قيمته (0.456) وهذا يعنى أن حجم بعد الدافعية الالهامية تؤثر طردياً في تحقيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى الدافعية الالهامية يعمل على إحداث تغير في تحقيق الخطط الاستراتيجية قدره (2.2) %.

* معامل انحدار متغير بعد الاستثارة الفكرية بلغت قيمته (0.223) وهذا يعنى أن حجم بعد التأثير المثالي يؤثر طردياً في تحقيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى الاستثارة الفكرية يعمل على إحداث تغير في تحقيق الخطط الاستراتيجية قدره (7.7) %.

* معامل انحدار متغير بعد الاعتبارات الفردية بلغت قيمته (0.123) وهذا يعنى أن حجم بعد الاعتبارات الفردية يؤثر طردياً في تحقيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى الاعتبارات الفردية يعمل على إحداث تغير في تحقيق الخطط الاستراتيجية قدره (7.7) %.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (ابعاد القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الخطط الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.61) وهذه النتيجة تدل على إن القيادة

التحويلية يؤثر في تحقيق الخطط الاستراتيجية بنسبة (61%)، بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (39%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافعية الالهامية ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية) وتحقيق الخطط الاستراتيجية وفقاً لاختبار (t) واختبار F مستوى معنوية 0.05 حيث نجد أن قيم مستوى المعنوية لهذه المتغيرات أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الاستراتيجية بالمجتمع موضع الدراسة. وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسة والتي نصت (لا يوجد دور لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الخطط الاستراتيجية بجامعة الرباط الوطني من وجهة نظر المبحوثين) وبالتالي قبول وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الاستراتيجية بجامعة الرباط الوطني موضع الدراسة.

وفيما يلي ملخص للفرضية الرئيسية للدراسة:

جدول رقم (2) نتائج تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطط الاستراتيجية

نتيجة الفرضية	الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية
رفض	1/ لا يوجد دور لتطبيق بعد التأثير المثالي في الخطط الاستراتيجية
رفض	2/ لا يوجد دور لتطبيق بعد الدافعية الالهامية في الخطط الاستراتيجية
رفض	3/ لا يوجد دور لتطبيق بعد الاستثارة الفكرية في الخطط الاستراتيجية
رفض	4/ لا يوجد دور لتطبيق بعد الاعتبارات الفردية في الخطط الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2018

4. خاتمة

1.4. النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

1/ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30-40) مما يعني الاستفادة من الكفاءات الشابة لقدرتها على الابتكار والتطوير وسرعة استجابتهم للمتغيرات.

- 2/ معظم أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية عليا مما يعني قدرتهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وجودة التأهيل العلمي لديهم.
- 3/ الخبرة العالية عند أغلبية أفراد العينة حيث تزيد خبرتهم عن خمس سنوات مما يؤدي إلى تحسين العمل والمساهمة في عملية التطوير والاستعانة بهم في وضع الخطط الاستراتيجية.
- 4/ أتضح من الدراسة وجود ارتباط قوي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطة الاستراتيجية.
- 5/ استنتج من الدراسة أن عبارة (تتميز القيادة الإدارية في الجامعة بقوة الشخصية واللباقة) جاءت في المركز الأول من حيث الأهمية حيث بلغ متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.18) بانحراف معياري 1.03 ووزن نسبي (83.6) مما يدل على استقطاب جامعة الرباط الوطني للقادة ذوي الكفاءة والشخصية المؤثرة.
- 6/ اتضح من الدراسة أن عبارة (تستمع القيادة الإدارية بالجامعة إلى العاملين وتهتم باحتياجاتهم) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها (3.55) وبانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية بلغت (71)% مما يدل على أن الجامعة تجهل أحد الأمور التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والذي يسهم بدوره في تشجيعهم على تنفيذ الخطط والمشاركة في وضعها أيضا .
- 2.4.التوصيات:**

- 1/ زيادة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في جامعة الرباط الوطني عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- 2/ تشجيع القادة وصانعي القرار بالمنظمات على تطوير الخطط الاستراتيجية بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- 3/ التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية بهدف وضع خطة تحسين أو تطوير للخطط الاستراتيجية.
- 4/ الحث على اشراك الموظفين في وضع الخطط للاستفادة من الخبرات الموجودة في المنظمات والاستماع لإحتياجاتهم.
- 5/ تطبيق هذه الدراسة على منظمات أخرى مختلفة لمعرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية عليها ودعم نتائج هذه الدراسة.
- 6/ ضرورة استقطاب وتعيين القادة الذين يتمتعون بالشخصية القوية واللباقة لما لهم من قدرة على التأثير الإيجابي على العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية والمقدرة على اقناعهم بتنفيذها.
- 7/ التعرف على احتياجات العاملين النفسية والعملية ومحاولة توفيرها وتلبيتها لتحقيق الرضا الوظيفي وتوفير بيئة عمل مستقرة

5. المراجع:

1.5 المراجع العربية:

1. أبو العينين، عبد الشافي محمد (1994) نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، مجلة النهضة الإدارية، طنطا : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر .
2. خطاب، عايدة سيد (1985) الإدارة والتخطيط الاستراتيجي: دار الفكر العربي، القاهرة.
3. درويش، إبراهيم (1982)، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، ط5: دار النهضة العربية، القاهرة.
4. عز عبد الفتاح، (1981) ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى) ص 560 ، القاهرة
5. العوجي، مصطفى (1988) أساليب التعاون في مجال التخطيط، الرياض.
6. الغامدي، سعيد (2001) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وإملاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة أم القرى ، السعودية.
7. مصطفى، صلاح عبد الحميد (1994) أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة ، مصر .
8. النمر، سعود بن محمد وآخرون (1417) الإدارة العامة : الأسس والوظائف، : مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض.

2.5 المراجع الأجنبية:

1. Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol.72.
2. Avolio, B.J., (1994), "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", International Journal of Public Administration, 17 (9): 1559 – 1581
3. Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino" (1991)The Four I's of Transformational Leadership." JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING 15(4):9-16
4. Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), the emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 146(1):51-64.
5. -Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct Clarification of servant leadership. Group & Organization Management
6. -Krishnan, V. (1998), Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, International Association of Management. Leigh Richards," Step to Strategic Planning" www.chron.com Retrieved 26-7- 2018 Edited.
7. Murphy, L. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, vol. 13 ,no.1.