

مدى توافر أبعاد القيادة الفاعلة في كلية الإدارة والاقتصاد(*)

الباحثة: مها خليل محمد

مديرية تربية محافظة نينوى

mahakhalil1979@gmail.com

م.د. فرمان جراد المجذاب

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

ferman.hameed@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.2.13>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٦/٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٥/١٦

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة أبعاد القيادة الفاعلة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل وبيان مدى فاعليتها واختيار العوامل الايجابية فيها، إذ إن فاعلية القيادة والانجاز الناجح لأهداف المنظمة يعتمد إلى حد كبير على قدرة المدراء في اشراك أعضاء المنظمة لمهمتهم، ولا يمكن الاعتماد على الموارد المالية والمعدات عالية التقنية في نجاح المنظمة ما لم يتم دمجها مع قادة فاعلين قادرين على الاستفادة القصوى من إمكانياتهم الكامنة.

وللإجابة على مشكلة الدراسة وهي هل توجد قيادة فاعلة في الكلية عينة البحث وحددت أبعادها القيادة بإمكانية التعامل مع التغييرات البيئية، والعلاقات الشخصية، واستشراف المستقبل لقياس مدى توافر القيادة الفاعلية كفرضية رئيسة للدراسة واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام استمارة الاستبيان بعدّها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تم توزيع (59) استمارة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل وعدت العاملين فيها كعينة للبحث، واعتمدت عدد من المؤشرات الإحصائية أهمها أسلوب الوصف والتشخيص باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للوصول إلى دلالات دقيقة في وصف العلاقات التي يمكن من خلالها بلوغ أهداف الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Minitab.

وقد طرحت الدراسة بعض التساؤلات أهمها هل تعتمد المنظمة عينة البحث أسلوب القيادة الفاعلة؟ وتوصلت الدراسة إلى أهم استنتاج ومفاده أن القيادة الفاعلة بجميع جوانبها تؤثر تأثيراً معنوياً في مستويات الانجاز وبما يعزز من قدراتها التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الفاعلة، كلية الإدارة والاقتصاد.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٢) ٢٠٢٢

الصفحات: ٢٢٣-٢٣٧

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحثة الثانية.

The availability of the dimensions of effective leadership in the college of Administration and Economics

Abstract

The research is to main the dimensions of leadership in the College of Administration and Economics / University of Mosul and its effectiveness, as the effectiveness of leadership and the successful achievement of the goals of the organization depends to a large extent on the ability of managers to involve the members of the organization with common denominators for their mission, It is not possible to rely on financial resources and high-tech equipment for the success of the organization unless it is combined with effective leaders who are able to make the most of their latent potentials, in addition to the fact that effective leadership is able to achieve goals and reach success even if the financial, human and material resources are few.

The current study adopted the descriptive analytical approach through the use of the questionnaire as a main tool in data collection, as (59) forms were distributed in the College of Administration and Economics, University of Mosul as a sample for research, and adopted a number of statistical indicators, the most important of which are the method of description and diagnosis using the arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation to reach To accurate indications in describing the relationships through which the objectives of the study can be achieved.

The study raised some questions, the most important of which is does the organization adopt the research sample as an effective leadership style? The study reached the most important conclusion that effective leadership in all its aspects has a significant effect on levels of achievement and in a way that enhances its sustainable competitive capabilities.

Key words: leadership, effective leadership / College of Administration and Economics.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

من أجل العمل على تأطير الدراسة الحالية سنعمل على توضيح المشكلة وما يقابلها من افتراضات لتكوّن الصورة واضحة لدى القارئ بما تنوي الدراسة الحالية الوصول إليه ووفق الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتفاوت المنظمات العاملة بالميدان في مستوى أدائها وقد اثبتت العديد من الدراسات (Gordon, et.al., 2021) إن لمناخ بيئة العمل دوراً فاعلاً في زيادة الانتاج، فالمنظمات التي تعمل على تهيئة بيئة عمل وظروف مناسبة للعاملين تبث فيهم مشاعر الفخر بأنهم جزء من المنظمة وذلك يمثل قيمة عالية للمنظمة كونه بمثابة الحافز الايجابي الذي يزيد من التزامهم، مما يجعلهم يقدموا أفضل ما لديهم من التحدي والولاء للمنظمة، وتمثل القيادة الفاعلة القوة التي يمكنها من توفير تلك البيئة التي تسهم في أن تكون المنظمة أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد اتخذ البحث كلية الاداة والاقتصاد جامعة الموصل كمجتمع للدراسة وعينته العاملين في الكلية.

تساؤلات الدراسة:

- من أجل إيضاح مشكلة البحث فقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الآتية:
١. ما مدى توافر أبعاد القيادة الفاعلة في الواقع العملي لكلية الإدارة والاقتصاد؟
 ٢. هل تعتمد إدارة الكلية أسلوباً علمياً يساعدها في تبني مفهوم القيادة الفاعلة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- يمكن أن تتحدد أهداف الدراسة الحالية بالآتي:
١. عرض إطار نظري للقيادة الفاعلة وفق الإفادة من طروحات الباحثين في هذا المجال.
 ٢. وصف وتشخيص أبعاد القيادة الفاعلة على مستوى المنظمة عينة البحث.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي والميداني، وكما يأتي:
١. الأهمية الأكاديمية: تبرز الأهمية الأكاديمية للبحث عن طريق الإثراء العلمي الذي قد يضيفه لرفوف المكتبة العلمية في تحليل أبعاد القيادة الفاعلة وبيان أهميتها.
 ٢. الأهمية الميدانية: تنحصر الأهمية الميدانية عن طريق الآتي:
 - أ. تمثل محاولة لتقديم بعض الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمة المبحوث في ضوء توضيح أبعاد القيادة الفاعلة.
 - ب. يمكن ان يسهم البحث بقدر فاعل عن طريق اقتراحاته، وتوضيح فاعلية القيادة وإبراز دورها في نفوس العاملين مما ينعكس إيجاباً على زيادة ولائهم للكلية وبالتالي تحسين الإنتاجية.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- للإجابة على التساؤلات التي وردت في المشكلة وانسجاماً مع أهدافها وتجسيدها لأهميتها، فقد سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:
١. الفرضية الرئيسية الأولى: هل تتوافر ابعاد القيادة الفاعلة في المنظمة المبحوث.
 ٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي Statistical Analysis Method:

لغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الآتية:

١. الاختبارات الوصفية:

وهي المقاييس الوصفية التي شملت تطبيق كل من النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومؤشر معامل الاختلاف وذلك لمعرفة مستويات أهمية أبعاد الدراسة ومتغيراتها لدى العينة المستجيبة.

٢. تحليل (ت) (Independent Sample T-Test):

الذي يختص بالسماوات ذات الفئتين لتحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها بحسب السماوات الشخصية لأفراد العينة.

سادساً: منهج الدراسة وأسلوبها:

اتخذ البحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته واعتمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها وفقاً للأساليب الآتية:

١. الجانب النظري:

تم تغطية الجانب النظري بالاعتماد على العديد من المراجع العلمية الأجنبية التي شملت (الدوريات والرسائل الجامعية والمقالات والبحوث العلمية).

٢. الجانب الميداني:

اعتمد البحث للحصول على البيانات المطلوبة لإنجازه أسلوب الاستبانة، إذ تم اختيار عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من المستويات الإدارية المختلفة، وتم توزيع (65) استمارة على الأفراد المبحثن أعيد منها (62) استمارة، بلغت نسبة الاستجابة (95.3%) وأهملت (3) منها لعدم صلاحيتها على التحليل ليصبح بذلك عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (59) استمارة.

سابعاً: حدود الدراسة:

تمثلت الدراسة الحالية بثلاثة حدود يمكن توضيحها بالآتي

١. الحدود الزمنية: انحصرت حدود البحث في المدة من تشرين الأول ٢٠٢١ ولغاية آذار ٢٠٢٢ .
٢. الحدود المكانية: تركزت حدود البحث المكانية بجامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد.
٣. الحدود البشرية: تم البحث بالتركيز على عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد.

المبحث الثاني: القيادة الفاعلة:

كلما كان هناك نوع من التوازن بين مطالب الزبائن وحاجاتهم والخدمات التي تقدمها المنظمة كلما كانت تلك المنظمة فاعلة، فبيئة الأعمال الحديثة اليوم مليئة بحالات عدم التأكد والتغير السريع والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات بناء قدراتها التنافسية على أساس تلك المتغيرات، والبحث عن سلوكيات العمل الايجابية والعوامل التنظيمية التي تسهم في تحقيق الأفكار الإبداعية بعد أن عجزت الحوافز المالية والمعنوية والمكافآت من الصمود في الميدان التنافسي، على الرغم من بعض الايجابيات التي تحققت، مما دفع المنظمات إلى اعتماد الأساليب الحديثة الموجهة للزبائن، والبحث عن الأفراد الموهبين والمحافظة عليهم بعدد يمثلون الخطوط الأمامية التي تهدف إلى مساعدة الزبائن، عن طريق بناء بيئة عمل مشجعة يفخر العاملون بأنهم جزء منها، وزيادة

شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة والبقاء فيها على المدى الطويل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في تقديم كل ما بوسعهم من أجل تعظيم قيمة المنظمة بعدّهم جزءاً منها، لاسيما وأن سلوك العاملين يعد من أهم العوامل التي تحد نجاح المنظمات.

وهذا يتطلب من المنظمات اعتماد قيادة فاعلة لبناء تلك البيئة الإيجابية التي تضمن مستويات عالية من الأداء عن طريق التأثير في الأفراد لتعزيز شعورهم بالمسؤولية، فالقيادة الفاعلة تجمع بين الجوهر الاستراتيجي الجيد والشخصية الفعالة في عمليات صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق نتائج ومميزات مستدامة. ويتضمن هذا المبحث الآتي: مفهوم القيادة الفاعلة وأهميتها وخصائصها وأبعادها.

أولاً: مفهوم القيادة الفاعلة:

قبل الشروع في توضيح مفهوم القيادة الفاعلة لابد من تسليط الضوء ولو بشكل مختصر على مفهوم القيادة وشخصية القائد التي أثرتها الكتابات في السابق، فقد سعت الأدبيات إلى وصف القيادة على مدى عقود بالقدرة على إحداث التغيير والتوجيه لإنجاز الأهداف المحددة عن طريق التأثير على مجموعة التابعين أو امتثالاً شخصياً عن طريق كاريزما القائد وتأثيره في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية المخططة (Schafer,2010:645). فالمنظمات تحتاج إلى المهارات القيادية والإدارية من أجل تمييز أهدافها وغاياتها، لذا يجب أن يكون لدى المدراء مهارات متنوعة للالتزام بأدوارهم كقادة ميدانيين، وكيفية التأثير على مرؤوسيه وتنظيم العمل بما يحقق الإنجاز العالي وتحفيزهم على كسب الأهداف والحفاظ على العلاقات التعاونية، وأن الافتقار إلى المهارات القيادية والإدارية يؤدي إلى القيادة غير الفعالة مما يؤدي إلى انهيار المنظمة حتى لو كانت تمتلك وفرة من الموارد (Mduwile & Komariah,2021:11)، ونحن نتفق على أن للقيادة دوراً حاسماً في ضمان الحفاظ على الأداء الفعال وتعزيز ثقافة المنظمة، فلا يجب أن ننسى دور القادة الذين هم مصدر إلهام لمرؤوسيهم فالقيم والمبادئ والشخصية التي يتحلى بها القادة تزيد من الجهود بشكل إيجابي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق الاختيار المناسب للأنماط ذات الصلة التي تلبي أفضل قيم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (Ali & Anwar,2021:32) ولتوضيح مفهوم القيادة الفاعلة وبيان مقاصدها لابد من الوقوف والاطلاع على المساهمات العلمية لعدد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة فقد عرفت على أنها لتأثير في سلوك الآخرين، والعمل على تحقيق الرؤية، والتخطيط للحصول على الموارد المادية واستخدامها، لإزالة العقبات أمام الإنجاز (Ford, et.al.,2021:92) بينما وصفها بأنها مزيج من الشخصية ومجموعة المهام التي تهدف إلى تنظيم أمور العمل وجعل كل شيء على ما يرام عن طريق تفوق القادة بشكل عام، الأمر الذي ينعكس على حياة التابعين وجعلها أفضل عن طريق العمل الجاد والبحث عن فرص جديدة للعمل وتساعد في تحقيقها (Durmaz & Demir,2021:27)، وأعدت بالجوهر الاستراتيجي الجيد والشخصية الفعالة في عمليات صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نتائج ومميزات مستدامة (Okolie, et.al.,2021:277). وبعد الاطلاع على مآثر الباحثين في مجال بيان مفهوم القيادة الفاعلة يمكن للدراسة أن تبين دورها كمفهوم إجرائي يتمثل في أداء مهم يحصل على إعجاب عالٍ للمرؤوسين ويزيد من رغبتهم في التخلي عن مصالحهم الشخصية لصالح الانتباه الفعال إلى مسؤولية المنظمة والانجاز بأداء عالٍ لتحقيق الأهداف المخططة والمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ثانياً: أهمية القيادة الفاعلة:

تؤدي القيادة الفاعلة دوراً مميزاً في مجال إدارة الأعمال الدولية المعاصرة، فالإدارة التقليدية لم تُعد كافية لاستمرار عمل المنظمة في ظل أعمال العصر المتسارعة فيال رغم من تعدد الحاجات البشرية لم يعد هناك نظامٌ واحدٌ يناسب ذلك التنوع وفقاً لرؤية المنظمة بقيادتها الفاعلة التي تعمل على تسهيل التغيير عن طريق اتباع أفضل وسائل التحسين المستمر لإنجاز المهام وزيادة الفاعلية، ويمكن بيان أهمية القيادة الفاعلة عن طريق الآتي: (Meraku,2017:456)

١. **تعد القيادة الفاعلة ضرورية لإدارة التغيير:** يُعد التغيير الطريقة المثالية للحفاظ على المنظمة في ظل بيئة الأعمال الحالية، وعلى الرغم من صعوبة التغيير، إلا أن القيادة تكون عاملاً أساسياً لتحفيز العاملين وتشجيعهم باستمرار ودفعهم لفهم وإجراء عملية التغيير (Atkihson & Mackenzie,2015:45)، كما إن القادة الفاعلون يتواصلون من أجل التغييرات المطلوبة ويشرحون نواياهم ويترجمونها إلى واقع حال أفضل ويعملون على اقتراح استراتيجيات جديدة فتوائم مع الوضع الحالي ويعملون الإجراءات المطلوبة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، فالقيادة الفاعلة تعد نوعاً من القوة التي تتميز القائد في التأثير نحو تغيير سلوك الأفراد العاملين ومواقفهم لتكون مثلاً جيداً للآخرين، والتأثير فيهم لتحقيق غايات وأهداف المنظمة (Hao & Yazdinfard, 2015:1).

٢. **بناء الثقة:** وجدت الثقة لزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين التواصل والإبداع وزيادة رضا الموظفين والتزامهم، لكن لا تزال هناك أزمة في أغلب منظمات الأعمال لسببين الأول وجود ضغط في الأداء سببه خوف المديرين والمنظمات، إذ يحاول كلاهما السيطرة على الآخر لتقليل المخاطر بدلاً من الثقة، والثاني يتمثل بافتراضات المديرين والمنظمات السلبية حول عدم رغبة العاملين للعمل دون إشراف دقيق والحل يكمن في أن يكون للمدراء والمنظمات ثقافة الثقة للنجاح، كان هذا مثلاً لبيان انطلاق البذرة الأولى للثقة حين منحت تويوتا عمال خط التجميع لسيارات عالية الجودة الاستقلالية لإصلاح الأخطاء عند حدوثها، فقد لاحظت استجابة العمال بشكل إيجابي لهذه الثقة الممنوحة لهم مما أصبحت الجودة أفضل (Cohen,2021:3).

٣. **زيادة فاعلية الاتصال:** تعد فاعلية الاتصال أمراً حيوياً لتحقيق النجاح التنظيمي، وأهم ما يحدد سلوكيات الاتصال البناء للقيادة بما في ذلك المهام والمسؤوليات الاجرائية والشخصية التي قد تؤدي جميعها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Buchan,2016:87)، فضلاً عن ذلك فالاتصال يساعد على تحديد الأهداف وتنظيم عمل الموارد البشرية والموارد الأخرى بشكل فعال ويسهم في مساعدة العاملين على فهم عملية صنع القرار بشكل أفضل عن طريق تبادل الأفكار الجديدة (Meraku,2017:339).

٤. **العمل على إتاحة مناخ من التعلم النظمي:** تشير الاتجاهات الإدارية المعاصرة على ضرورة إتاحة مناخ من التعلم يسهم في تطوير عمل المنظمات بوصفه من وسائل إحداث التغيير، فضلاً عن كونه من الأساليب والأنشطة المستخدمة لمساعدة المنظمة كي تكون أكثر فاعلية، وقد يسهم التعلم في التغلب على التحديات التي قد تواجهها المنظمة بما يكفيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومراقبة قواعد اللعب للآخرين، فقد ينجح القادة الفاعلون في إحداث تغييرات كبيرة نتيجة التعلم بسبب حقيقة أنهم أصحاب رؤى ويحبون الابتكارات ولا يمانعون في تغيير القواعد نتيجة تعلمهم ويستخدمون الضمير بدلاً من الأنا (Buchan,2016:78) وقد اعتبر التعلم أداة استراتيجية في مجال الإدارة الحديثة لإكساب المنظمات ميزة تنافسية وعاملاً في استقرار

النجاح التنظيمي، إذ إن المصادر المالية والتكنولوجية لا يمكن أن يعتمد عليها تماماً بعد الآن ويجب البحث عن تحسين لتطوير مهارات الأفراد وأفكارهم عن طريق التعلم، إذ تعتقد الإدارة الفاعلة أن التعلم التنظيمي يجب أن يعتمد على أنه خاصية استراتيجية في المنظمة لأدائها بطريقة يمكن عن طريقها تحسين الوضع التنافسي (Saadat & Saadat, 2021: 224).

٥. **تعمل القيادة الفاعلة على بناء بيئة إيجابية تضمن مستويات عالية من الأداء:** وذلك عن طريق التركيز على الأفراد والتأثير بهم والعمل على تقوية موقفهم وشعورهم بالمسؤولية نحو العمل الذي يؤدونه، عن طريق تطوير مهاراتهم وتنميتها وتعمل على تبني بيئة تنافسية للعاملين تجعلهم يحاولون جميعاً بذل قصارى جهدهم ويكون لهم تأثير كبير على الفاعلية والنجاح اللذان يزيدان من إرضاء الزبائن (Ali & Islam, 2021: 31).

وترى الدراسة بأن أهمية القيادة الفاعلة تتجلى في كونها من الوظائف الحاسمة لنجاح المنظمة تمثل وظيفة حيوية تساعد المنظمة على تسخير الجهود الفردية نحو الهدف الجماعي، ولأنها توفر التوجيه والمساعدة للآخرين على فهم الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

ثالثاً: خصائص القيادة الفاعلة:

إن أحد أسباب نجاح القادة هو اهتمامهم بكل قضايا الأفراد، وأعمالهم لغرض تحقيق أهداف المنظمة وموائمة عملياتها والإجراءات والبنية التحتية والعمل على وضع تصور واضح للبناء المرتبط بالمهمة ويمكن تحديد الخصائص بالآتي: (Mastrangelo & Loenzet, 2014: 4)

١. القدرة على تهيئة الظروف التي يعمل فيها جميع أعضاء المنظمة بما يجعلهم يقدموا أفضل ما لديهم في مناح من الالتزام والتحدى وترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى خطط محددة بالتعاون مع جميع أصحاب المصلحة (Siraj & Manni, 2015: 17).
٢. تسهم القيادة الفعالة بمساعدة الأفراد العاملين على تنمية مهاراتهم للعمل بكفاءة عالية، فضلاً عن النظر لهم كشركاء في العمل (Barrett, Cbreyer, 2014: 4).
٣. تتميز بقدرة القائد على تغيير سلوكه بما يتوافق مع الموقف ومستوى عالٍ من الجهوزية لصالح مرؤوسيه والتأقلم مع الوضع الحالي (Sethuraman & Suresh, 2014: 167).
٤. لا يمكن أن يكون القادة الفاعلون ماهرين في التشخيص والتكيف مع الموقف الحالي فقط، بل يجب عليهم التحلي بالصبر وابداء القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة كعامل مهم يؤثر في فاعلية القيادة، فضلاً عن التوجه في التركيز نحو القوة للقدرة البشرية بعيداً عن التهديدات والمشاكل (Buchan, 2016: 83).

رابعاً: أبعاد القيادة الفاعلة:

إن فاعلية القيادة تعتمد على تنوع السلوكيات القيادية بدلاً من الاعتماد على نوع معين، فضلاً عن ذلك فالقيادة الفاعلة قادرة على العمل بكفاءة في بيئة من الهياكل التنظيمية المعقدة بشكل متزايد، فضلاً على تنوع البيئة التي تعمل فيها وقدرتها على التعامل مع سلطة العلاقات الغامضة، فقد تعددت الآراء التي تناولت أبعاد القيادة الفاعلة وذلك بسبب الاختلاف في بيئات العمل التي أجريت فيها الدراسات التي تخص الموضوع، ونتيجة لتلك المتغيرات فقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التي حددها (Buchan, 2016) (Ford, et.al., 2021) (Hoek, et.al., 2021: 364) كونها الأكثر قرباً من الدراسة والمتمثلة في التغييرات البيئية، وفاعلية العلاقات الشخصية، واستشراف المستقبل:

١. **إمكانية التعامل مع التغييرات البيئية:** إن التسارع الهائل في بيئة الأعمال الحديثة يتطلب من المنظمة إجراء تغييرات سريعة في بيئة الأعمال من أجل الحفاظ على بقائها في سوق المنافسة، وإذا فشلت المنظمة في إجراء تلك التغييرات فإنها سوف تفشل في البقاء وتواجه الإفلاس وإن القيادة هي المسؤولة عن تقديم المعلومات والرؤية والطريقة الفاعلة لتحقيق ذلك (Hao & Yazd, 2015:4)، إذ يمكن للقيادة الفاعلة أن تمتلك عدداً من الاستجابات التي يمكن من خلالها أن تتعامل بشكل فعال مع الاضطرابات التي تحدث في بيئتها، وتحقيق نتيجة مفضلة في مواجهة تلك الاضطرابات، كما يكون المبارز قادراً على تفادي ضربات خصمه يجب أن يتمكن من توفير مجموعة متنوعة من الدفاعات التي سيواجه بها مجموعة متنوعة من الهجمات التي يستخدمها الخصم (Okolie, et.al., 2021:281-282) ولقوة فاعلية القيادة في مواجهة وتنفيذ التغيير يجب عليها أن تمتلك مصادر متنوعة من الحلول للتعامل بنجاح مع المواقف التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتكمن العلاقة بين هذه المقارنة في أن حلول الاستجابة والفاعلية التي بحوزة القيادة يجب أن تتميز بالمرونة العالية وسرعة الاستجابة والقابلية على التكيف، وتمثل القيادة الفاعلة مصدر من مصادر الاستجابة بشكل مناسب لمجموعة واسعة من التغييرات في المواقف المتفاوتة بين منخفضة إلى عالية التصنيف، ويمكن لمصادر القيادة تنظيمها في مواجهة المواقف والأحداث المتنوعة التي تواجهها وفقاً للحلول التي تمتلكها، فقد تكون استجابة المنظمة منخفضة عندما تكون مصادر القيادة محدودة القدرة على فهم المواقف المختلفة، ذلك يعني أنها تمتلك مجموعة محدودة من الردود المتاحة للتعامل مع تلك المواقف، وعلى العكس عندما تمتلك القيادة استجابة عالية تعني أن مصادر القيادة لديها القدرة على التمييز بين أنواع مختلفة من المواقف ولديها قدرة عالية ومرونة كبيرة في قدرتها على إنشاء وتنفيذ الاستجابات عن طريق الاستكشاف والابتكار والارتجال واختراع معرفة جديدة تكون فعاليتها تتناسب مع حجم التغييرات، ويمكن أن تسهم العديد من العوامل في تنوع الموقف ومنها نوع التغيير وحجم ونطاق التغيير وعمق التغيير ومرحلة التغيير نوع التدخلات المستخدمة وأشكال المقاومة التي تواجهها مثل ردود الفعل العاطفية والمشاركين بالتغيير، ومع زيادة عدد ودرجة هذه العوامل تصبح التغييرات أكثر تعقيداً في التنفيذ (Ford, et.al., 2021:96-99).

٢. **فاعلية العلاقات الشخصية:** إن أهمية نجاح القيادة وفعاليتها هو مستوى فاعلية العلاقات الشخصية بين أعضائها فيما بينهم ومع المحيط الخارجي، وتشمل السلوكيات والسمات وصلتها بالآخرين، وهي الثقة والتعاطف والتشجيع والتحفيز والتوجيه، فضلاً عن ذلك يتمتع القادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا البعد على بإمكانيات قوية في التأثير على الآخرين والتأثير في سلوكهم، ومن ثم يمكن استثمار هذا التأثير الهائل للقائد في تحقيق مكاسب إدارية، هذه السمات والسلوكيات فعالة وضرورية لنجاح القائد على المدى الطويل، ويمكن أن ترسخ تلك السلوكيات مع مرور الوقت، وبالتالي ستظهر المنظمة بمستوى التأثير على النتائج الإيجابية، فضلاً عن أن تلك السلوكيات والفضائل الإيجابية من قبل القائد يمكن أن تعمم بمرور الوقت في جميع أنحاء الهيكل التنظيمي والسماح لها بالاندماج في ثقافة المنظمة (Hao & Yazd, 2015: 14-13). فالعلاقات الشخصية مهمة في كل مرحلة من مراحل التنمية البشرية لأنها واحدة من الشروط المسبقة لبقاء الشخص وتكيفه في محيط العمل، إذ يصبح الإدراك والشعور بالانتماء الذي يتم تحقيقه عن طريق العلاقات المتناغمة مع زملاء العمل من العوامل الحاسمة لاكتساب

المهارات التي تعمل على تحسين الأداء الذي يسهم في تحقيق الأهداف وللقيادة دور حاسم في زيادة تنمية تلك العلاقات (Sang,et.al.,2011:806).

٣. **استشراف المستقبل:** في عالم يتسم بسياسة لا يمكن الاعتماد عليها لوصفها بالحركية وزيادة عدم الاستقرار البيئي، الأمر الذي ضاعف التحدي الذي يواجه القادة في محاولة التخطيط للمستقبل الذي يتصف بالغموض أكثر من أي وقت، ونحن بحاجة للوصول إلى الأدوات التي تقدم أفضل فهم للاحتتمالات التي يتصف بها المستقبل القريب، فقد قدم قاموس أكسفورد تسعة عروض متميزة لتعريف كلمة المستقبل منها (الوقت الذي سيأتي) و(ما الذي سيحدث)، فقد استخدمت مجموعة هذه الكلمات لوصف معانيها في المستقبل وتؤدي المعلومات دوراً حاسماً في وضوح تفسيرها من عدمه أي المستقبل ويمكن تعريفه بأنه نظام استراتيجي يمكن أن يساعد في تحديد مسار أكثر وضوحاً للغد، باستخدام رؤية علمية وقيادة فاعلة تعمل على تفادي الرياح المعاكسة مسبقاً للأحداث أو الظروف القادمة يركز على العلم والتكنولوجيا، وذلك لفهم الأحداث والتغيرات في المجتمع وما يحتاجه من أجل الوصول إلى ديمومة الحياة وصولاً للتنمية البشرية.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة:

يهدف التعرف على أبعاد البحث وفرضياته وطبيعة علاقاته، فقد خص هذا المبحث لوصف وتشخيص أبعاد البحث واختبار فرضياته، ووفق ما ذكر تم تقسيم هذا المبحث وفق الآتي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

تأسست كلية الإدارة والاقتصاد عام ١٩٦٨ وكانت كلية أهلية تابعة لجمعية الاقتصاديين العراقيين / فرع الموصل اسمها كلية المحاسبة وإدارة الأعمال، وكانت فيها الدراسة المسائية وعدد طلابها (240) طالباً للعام الدراسي ١٩٦٨-١٩٦٩ يقضي الطالب فيها خمس سنوات بقسم واحد، ثم ألحقت بالجامعة المستنصرية في العام نفسه وفتحت أقسام أخرى مثل قسم الاقتصاد في السنة اللاحقة، وألحقت ١٩٧٤ بجامعة الموصل بعد فك ارتباطها من الجامعة المستنصرية.

عدد التدريسين في كلية الإدارة والاقتصاد (211) تدريسياً موزعين على سبعة أقسام وعدد الموظفين العاملين في الكلية (142) موظفاً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الكلية والمتمثلة بالآتي:

١. **الرؤية:** مواصلة استكشاف سبل تعليمية ذات جودة تتماشى مع المعايير الأكاديمية.
٢. **الرسالة:** توفير بيئة تشجع على التعلم والتعليم عن طريق اعتماد كادر مبدع وأنظمة فنية إدارية متقدمة لأعداد خريجين لحاجة سوق العمل وصولاً إلى تنمية المجتمع العراقي.
٣. **الأهداف:** تهدف هذه المؤسسة إلى إعداد ملاكات علمية وأكاديمية متخصصة في الإدارة.

ثانياً: وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد ومن المستويات الإدارية المختلفة والمتمثلة (بالتدريسين والموظفين) للتعرف على البيئة التي يعملون فيها، إذ قام الباحثان بتوزيع (65) استمارة أعيد منها (62) وأهملت (3) منها لعدم صلاحيتها على التحليل لتصبح بذلك عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل (59) استمارة، والجدول (1) يوضح أهم الخصائص المميزة لعينة الدراسة المتمثلة بالجنس، والتحصيل الدراسي، العمر، وعدد سنوات الخدمة.

إذ لوحظ من الجدول (1) بالنسبة للجنس أن غالبية عينة البحث هم من الرجال وبنسبة (62.7%)، أما بشأن متغير التحصيل الدراسي فنجد أن شهادة الماجستير حصلت على النسبة العظمى في العينة، إذ كانت (50.8%) من العينة، وهذا يتلاءم مع طبيعة المنظمة والأنشطة التي تقوم بها، تليها الدكتوراه بنسبة (33.8%). وفيما يخص العمر نجد أن النسبة الكبيرة كانت من نصيب الفئة العمرية (36-45)، إذ بلغت (62.7) من العينة المختارة، وهذا دليل على أن الكلية تركز على الأعمار الشابة في أعمالها باعتبار أن الشباب هم قادة المستقبل، تليها الفئة العمرية (46-55)، إذ حازت على نسبة (15.2) من العينة، وفيما يخص سنوات الخدمة نجد أن الفئة (11-15) سنة قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغت (49.1) من مجموع العينة المبحوثة.

الجدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة لكلية الإدارة والاقتصاد

الجنس							
انثى				ذكر			
العدد		%		العدد		%	
37		62.71		22		37.28	
التحصيل الدراسي							
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد		%		العدد		%	
7		11.8		2		3.3	
30		50.8		20		33.8	
العمر							
35-25 سنة		45-36 سنة		55-46 سنة		56 سنة فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
7		11.8		37		62.7	
9		15.2		6		10.1	
عدد سنوات الخدمة							
10-5 سنة		15-11 سنة		20-16 سنة		21 سنة فأكثر	
العدد		%		العدد		%	
11		18.6		29		49.1	
7		11.8		12		20.3	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثالثاً: وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها:

١. وصف بُعد إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية:

يستدل من نتائج التحليل في الجدول (2) والخاصة بإجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X_1-X_5) والمتصلة بقياس هذا البُعد، تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X_5) التي بلغت نسبتها (76.2%) في مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت لحسابي لها (3.4) وبوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.9) الذي ينص على (تعمل كليتنا على صياغة السيناريوهات المناسبة لمواجهة التغير البيئي المحتمل) مما يدل على مستوى أهمية عالية جداً لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك استناداً لقيمة الوسط الحسابي مقارنة بالقيم المعيارية لفئات الوسط الحسابي، وعليه فإن هناك اتفاق بمستويات عالية لدى أفراد العينة المستجيبة التي ترى بأن المنظمة لديها صياغة السيناريوهات المناسبة لمواجهة التغير البيئي المحتمل، وقد جاءت هذه النتيجة بمعامل اختلاف بلغت نسبته (26.4%)، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من النسبة (0%) دل ذلك على شدة الاتفاق في الآراء والعكس صحيح.

أما نسبة المؤشر الكلي فتدل على أن (60.7) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات، إذ بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (8.8)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.5)

وانحراف معياري (0.8)، وبمعامل اختلاف بلغت نسبته (23.7%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة المستجيبة في الميدان المبحوث تتفق وبمستويات عالية على وصف هذا البُعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الفاعلة.

الجدول (2) وصف بُعد إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية

مؤشر الكلية	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	9	15.3	30	50.8	16	27.1	4	6.8	0	0	3.74	0.8	21.3
X ₂	7	11.9	27	45.8	24	40.7	1	1.7	0	0	3.67	0.7	19.0
X ₃	7	11.9	23	39.0	20	33.9	7	11.9	2	3.4	3.44	0.9	26.1
X ₄	8	13.6	23	39.0	18	30.5	9	15.3	1	1.7	3.47	0.9	25.9
X ₅	15	25.4	30	50.8	12	20.3	2	3.4	0	0	3.40	0.9	26.4
المعدل		15.6		45.1		30.5		7.8		1.0			
المؤشر الكلي	60.7		30.5		8.8						3.5	0.84	23.7

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

٢. وصف بُعد فاعلية العلاقات الشخصية:

يستدل من نتائج التحليل المذكورة في الجدول (3) الخاصة بإجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₆-X₁₀) تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₆) التي بلغت نسبتها (84.7%) وعدم اتفاق بلغت (3.4%)، وبوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.6) الذي ينص على (حرص كليتنا على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين) مما يدل على مستوى أهمية عالية جداً لهذه العبارة، وذلك استناداً لقيمة الوسط الحسابي مقارنة بالقيم المعيارية لفئات الوسط الحسابي، وعليه فإن هناك اتفاق بمستويات عالية لدى أفراد العينة المستجيبة التي ترى بأن المنظمة تبني علاقات جيدة مع الآخرين، وقد جاءت هذه النتيجة بمعامل اختلاف نسبته (14.8%)، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من النسبة (0%) دل ذلك على شدة الاتفاق في الآراء والعكس صحيح.

أما النسبة وبحسب المؤشر الكلي فتدل على أن (72.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات كافة التي استخدمت في قياس بُعد فاعلية العلاقات الشخصية، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (5.7%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (0.7)، وبمعامل اختلاف بلغت نسبته (18.9%) مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة المستجيبة في الميدان المبحوث تتفق وبمستويات عالية على وصف هذا البُعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الفاعلة والمتصل بفاعلية العلاقات الشخصية.

الجدول (3) وصف بُعد فاعلية العلاقات الشخصية

المتغير	المتغير	المتغير	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتغير
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14.8	0.6	4.0	0	0	3.4	2	11.9	7	62.7	37	22.0	13	X ₆
21.3	0.8	3.7	0	0	8.5	5	25.4	15	49.2	29	16.9	10	X ₇
17.5	0.7	3.9	0	0	3.4	2	20.3	12	50.8	30	25.4	15	X ₈
17.6	0.7	3.9	0	0	3.4	2	20.3	12	52.5	31	23.7	14	X ₉
23.7	0.9	3.7	0	0	10.2	6	28.8	17	32.2	19	28.8	17	X ₁₀
18.9	0.7	3.9	0		5.78		21.34		49.48		23.36		المعدل
					5.78		21.34		72.84				المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

3. وصف بُعد استشراف المستقبل:

يستدل من نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) والخاصة بإجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X₁₁-X₁₅) والمتصلة بقياس هذا البعد، أن إجابات المستجيبين كانت كالاتي: تبين على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X₁₁) التي بلغت نسبتها (69.4%) في مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (6.8%)، وبوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.8) الذي ينص على (تسعى كليتنا إلى تحويل رؤيتها إلى انجاز حقيقي) مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من جهة نظر أفراد العينة، وذلك استناداً لقيمة الوسط الحسابي مقارنة بالقيم المعيارية لفئات الوسط الحسابي، وعليه فإن هناك اتفاق بمستويات عالية لدى أفراد العينة المستجيبة والتي ترى بأن لدى منظماتهم تحول رؤية إلى تنفيذ وانجاز حقيقي، وقد جاءت هذه النتيجة بمعامل اختلاف بلغت نسبته (21.1%)، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من النسبة (0%) دل ذلك على شدة الاتفاق في الآراء والعكس صحيح، أما النسبة وبحسب المؤشر الكلي فتدل على أن (61.7%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات كافة التي استخدمت في قياس بُعد استشراف المستقبل، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (11.5%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.8)، وبمعامل اختلاف بلغت نسبة (24.3%) مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة المستجيبة في الميدان المبحوث تتفق وبمستويات عالية على وصف هذا البعد بكونه يمثل أحد مضامين القيادة الفاعلة والمتصل باستشراف المستقبل.

الجدول (4) وصف بُعد استشراف المستقبل

المتغير	المتغير	المتغير	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتغير
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
21.1	0.8	3.7	0	0	6.8	4	23.7	14	52.5	31	16.9	10	X ₁₁
24.9	0.9	3.6	3.4	2	6.8	4	28.8	17	47.5	28	13.6	8	X ₁₂
25.0	0.9	3.5	1.7	1	10.2	6	28.8	17	45.8	27	13.6	8	X ₁₃
25.4	0.9	3.5	3.4	2	13.6	8	18.6	11	54.2	32	10.2	6	X ₁₄
25.3	0.9	3.5	1.7	1	10.2	6	33.9	20	39.0	32	15.3	9	X ₁₅
			2.0		9.5		26.7		47.8		13.9		المعدل
24.3	0.88	3.6			11.5		26.7		61.7				المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

رابعاً: اختبار الفروق المعنوية:

تشير معطيات الجدول (5) والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T-test) لمتغير القيادة الفاعلة في الميدان المبحوث إلى أن قيمة متوسط الاختلافات بلغت (3.691)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط والبالغين (3.529، 3.853)، وهذا دليل على دقة إجابة الأفراد المستجيبين وفهمهم لمحتوى فقرات القيادة الفاعلة أما قيمة متوسط الاختلافات لأسباب القيادة الفاعلة فيمكن تأشير الملاحظات الآتية:

١. إمكانية التعامل مع التغيرات البيئية: بلغت قيمة متوسط الاختلافات للتعامل مع التغيرات البيئية في الميدان المبحوث (3.549) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.643، 3.733) وبانحراف معياري قدره (0.707).
 ٢. فاعلية العلاقات الشخصية: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لفاعلية العلاقات الشخصية في الميدان المبحوث (3.905) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.741، 4.068) وبانحراف معياري قدره (0.627).
 ٣. استشراف المستقبل: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لاستشراف المستقبل في الميدان المبحوث (3.620) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (3.426، 3.813) وبانحراف معياري (0.742).
- تعكس قيم متوسط الاختلافات الخاصة بأسباب القيادة الفاعلة وقوعها جميعاً بين حديها الأدنى والأعلى، وبذلك يمكن القول أن إجابات الأفراد المبحوثين كانت دقيقة كونهم فهموا مضمون الفقرات الخاصة بالاستبانة وعبروا عن آرائهم بشكل حقيقي.

الجدول (5) بعض مؤشرات اختبار T للقيادة الفاعلة في المنظمة المبحوث

المتغيرات	المؤشرات الاحصائية		
	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الأعلى
التعامل مع التغيرات البيئية	3.549	3.364	3.733
فاعلية العلاقات الشخصية	3.905	3.741	4.068
استشراف المستقبل	3.620	3.426	3.813
القيادة الفاعلة	3.691	3.529	3.853

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وتشير معطيات الجدول (6) إلى قيم اختبار (One-Sample T-Test) وتبين أن قيمة (sig) للقيادة الفاعلة في الميدان المبحوث بلغت (0.000) وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (توجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين بشأن الأسباب المفسرة للقيادة الفاعلة) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-47.986) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1.58). وفيما يخص كل بُعد من أبعاد القيادة الفاعلة في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيم الـ (Sig) الواردة في الجدول (6) قد بلغت (0.000) لكل سبب من الأسباب، وهي تؤكد لنا وجود فروق معنوية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين بشأن الأسباب المفسرة للقيادة الفاعلة في الميدان المبحوث، ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (6) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660).

الجدول (6) قيم اختبار T لأبعاد القيادة الفاعلة في المنظمة المبحوث

المتغيرات	المؤشرات الإحصائية			
	الوسط الحسابي	قيم اختبار T		قيمة الـ Sig
		الجدولية	المحسوبة	
التعامل مع التغيرات البيئية	3.54	4.04	38.54	.000
فاعلية العلاقات الشخصية	3.90	4.04	47.81	.000
استشراف المستقبل	3.62	4.04	37.45	.000
القيادة الفاعلة	3.69	4.04	45.59	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

الاستنتاجات والمقترحات:

١. العمل على تعزيز فاعلية القيادة وبناء بيئة عمل ايجابية تضمن مستويات عالية من الأداء، فإن ولادة الأفكار المبتكرة وزراعة ثقافة ايجابية يثق فيها العاملون تتجسد في ظل فاعلية القيادة لاستدامة عمل المنظمة.
٢. فتعدد الحاجات البشرية وتنوعها استوجب إعداد نظام مناسب لإدارة ذلك التنوع وفق مبدأ الإدارة الحديثة، الأمر الذي يتطلب قيادة فاعلة قادرة على إتاحة مناخ من التعلم يسهم في تعظيم دور التحسين المستمر لتعزيز فاعلية المنظمة.
٣. أشرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية في كل أبعاد القيادة الفاعلة، مما يدل على وجود قيادة فاعلة قادرة على تحقيق أهداف الكلية بفاعلية.

المصادر والمراجع:

1. Ali, Bayad Jamal & Anwar Govand, (2021), Administrative Crisis: The Role of Effective leadership styles in Crisis management, International Journal of Advanced Engineering, Management and science (IJAEmS) 1, Vol (7), No (6).
2. Ali, khan & Islam Md. (2021), "Effective Dimension of Leadership style for organizational performance, International Journal of management, Accounting and Economics, Vol. (7), No. (1).
3. Atkinson, P. & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. Management Services, Lacerda, Teresa Correia Understanding leadership effectiveness in organizational settings.
4. Barrett, Catherine & Breyer, Robert, (2014), "the Influence of Effective leadership on Teaching and Learning", Journal of Research Initiatives, Vol. (1), Issue (2).
5. Brasi, Prisca spörrle, matthias & welp, Isabell, (2018), Do we work hard on are we just great? The effects of organizational pride due To effort and ability on Proactive behavior, Business Research, Vol. (1).
6. Buchan, John, (2016), "Effective Leadership and its Impact on an organisation's success", Journal of Corporate Responsibility and Leadership positive Leadership and mane Gement, vol. (3), Issue (3).
7. Cohen, Marc A, (2021), the Crisis of Trust and Trustworthiness in organizations, Albers shool of Business Economics, senter for Business ethics.
8. Durmaz, Osman & Demir, Salim, (2021), Leadership styles and their effects on organizational Effectiveness, Black Sea Journal of management and marketing 2(2).

9. Ford, Jeffrey, Laurie Ford & Beth Polin, (2021), "Leadership in the Implementation of change: functions, sources, and Requisite variety, Journal of Chang management, Vol. (21), No. (1).
10. Hao, Moo Jun, yazdin fard, Rashad, (2015), "How Effective Leadership can facilitate change in organizations through Improvement and Innovation, Global Journal of management and business. Research, J3 Vol. (15), Issue (9).
11. Hickin, Ruth & Bechtel, Mike, (2021), Technology futures Projecting the possible navigating what's Next, World Economic forum, Insight, Rep
12. Hoek, Marieke Van, Sandra Groeneveld & Maarja Beerkens (2021) Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations, Perspectives on Public Management and Governance.
13. Mastrangelo, Angelo, Lerenzet Steven, J., Eddy & Erik R, (2014), the importance of personal and professional Leadership, Article in Leadership organization Develop ment Journal.
14. Mduwile, Peter Lameck & Komariah, Aan, (2021) Leadership and Administrative Skills A Panacea for Administrative Challenges in School Educational Administration Program, School of Postgraduate.
15. Meraku, Anjeza, (2017)Rde of Leadership in organizational Effectivenes Journal of Economice, Business and management. Vol. 5, No. 11.
16. Okolie,Ugo C., Osahon G. Omole2, Abdulfatai Yakubu (2021) Leadership and Effective Human Resource Management in Organization, RUDN Journal of Public Administratio N 8 V 3.
17. Saadat Vajiheh @Saadat Zeynab (2021) Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, d International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE.
18. Sang, Yoon, Hee, Kim, Gyung Hee & Kim, Jiyoung, (2011), Effectiveness of an Interpersonal Relationship. Program on Interpersonal Relationships, Self-esteem, and Depression in Nursing students, JKorean Acad Nurs, Vol. (41), No. (6).
19. Schafer, Joseph A., (2010), Effective leaders and Leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion, policing An International Journal of police strategies & management.V(33),N(4)
20. Sethyraman, Kavitha & Suresh, Jayshree, (2014), Effective Leadership styles, International Business Research, vol. (7), No (9).
21. Siraj, Iram & Manni, Laura, (2015), Effective. Leadership in the Early years sector (LEys) study Anthors, the project was undertaken in association with afocushroub that included.

