

#### وزارة التعليم العالى والبحث العلمي الجامعة المستنصرية لجنة مؤتمر القيادة الرشيدة

#### القيادة الرشيدة ودورها في تحسين خدمة التعليم ( وزارة التعليم العالى والبحث العلمى: حالة دراسيه)

أ.م.د. ميثم العيبي

أ.م.د. تغريد عبد القادر (عضوا)

علي اد إناه على ١٩٠ (عضوا)

هاد (عضواً)

م.د. احسم (عضواً)

مبرمج . عبد الله ثجيل (مقرراً)

إشراف: أ.د. صادق محمد الهمّاش



## التعريفات الإجرائية:

الحكم الرشيد: هو العدالة والرشاد في القيادة والإدارة بكل قدسية وسلامة وعدم التدخل وبناء مجتمع قيمي قائم على صيانة الكرامة في ظل المشاركة، والشفافية، والمساءلة والمحاسبة، والفاعلية وحسن الاستجابة، وسيادة الحقوق والقانون، والمساواة والاندماج الاجتماعي، والرؤية الإستراتيجية. القيادة الرشيدة: ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وبعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم - حسب اختلاف المفاهيم الإدارية، إذ أن وجود عملية القيادة مهمة لترتيب الحياة، ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف.



والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها وهنا تكمن معالم القيادة الرشيدة في الأداء والعمل المؤسسي معلنة مهنية متقدمة وقوة لا يستهان بها في تقويم الأداء.

- التحسين: التغيير إلى الأفضل أو الأحسن باستخدام منظومة قياس لتقديم أداء أفضل. - الدور : يمكن تعريف الدور من خلال فهمنا لنظرية الدور التي تحاول أن تعرف الدور بأنه ما يقوم به كل فرد من وظائف ومهام إذا كان عضواً في تنظيم سواء كان هذا التنظيم إدارياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو اقتصادياً, فالفرد في أي منظمة لديه أدوار محددة يجب عليه أن يقوم بها. وأيضا يعرف الدور بأنه نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعا اجتماعيا معينا والدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما والدور بناء على ذلك تتابع نمطي لمعارف واتجاهات ومهارات مكتسبة يقوم به فرد من الأفراد في موقف من المواقف وعادة ما يرتبط دور الفرد بادوار الأفراد الآخرين.

#### القيادة الرشيدة

هي القيادة التي تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة، تسودها مبادئ ومقومات تؤمن بتوافق الآراء والمساءلة والشفافية وسرعة الاستجابة والفعالية والكفاءة والإنصاف والشمول والامتثال إلى سيادة القانون، وكفالة خفض الفساد إلى أدنى حد ممكن، وإلى صنع القرارات واتخاذها بالمشاركة، والقدرة على تلبية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية من خلال رؤية إستراتيجية معدة مسبقاً.

وهنا تشير متضمنات هذا المفهوم إلى أن القيادة كي تكون رشيدة إداريا لا بد لها أن تؤشر في بوصلة اتجاهها نحو تحقيق أهداف الصالح العام، ومن ثم عليها أن تتيح فرص المشاركة للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات بصورة متكافئة، وفي إطار من الشفافية والمصداقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم.

ولابد من الإشارة إلى أن المبادئ أو المقومات التي ينبغي أن تتحلى بها القيادة الرشيدة مستوحاة من سمات الحكم الرشيد، التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وهي الشفافية وسيادة القانون والمساواة والمشاركة والفعالية والمساءلة والرؤية الإستراتيجية، والتي يجب أن يؤخذ بها بشكل متزامن ومتواز لتعبر عن عملية تكاملية لإدارة شؤون الدولة.

ومن المفيد هنا بيان أهمية ممارسة مقومات القيادة الرشيدة، وانعكاس تطبيقاتها على مدى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية في إطار مؤسسي، ولاسيمافي القطاع التعليمي مدار بحثنا، وهو ما سيتم التطرق إليه تباعاً. الشيفافية لذى القيادة الإدارية

تعرف الشفافية بأنها البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة بشكل أكثر تحديداً, وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المرتبطة بالمؤسسة معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.

يحتوي هذا المفهوم ضمناً على سمات هامة ينبغي أن تتحلى بها القيادة كي تكون رشيدة وفعالة، وهي المصداقية والإفصاح والوضوح في شكل الارتباط بالمرؤوسين. وهو ما يحظى بأهمية بالغة في ضبط العمل المؤسسي وتحقيق نتائج مرغوبة . فعمل القيادة الإدارية بمبادئ الشفافية يعنى إمكانية غلق منافذ الفساد الإداري والمالي. ذلك أن البيئة الصالحة للفساد هي الغموض والضبابية وعدم الإفصاح والوضوح في التعاملات والتعاقدات وكذلك أن العمل بمبدأ الشفافية يمَكّن المعنيبين باتخاذ القرارات على تلبية حقوق المرؤوسين من خلال مشاركتهم في المعلومات وتوعيتهم واطلاعهم على الخيارات المتاحة ،وتسهيل عمليات تقييم الأداء . وكذلك ينعكس أثر التحلى بالتعامل الشفاف من قبل القيادة الإدارية على قوة مصداقية المؤسسة أمام الرأي العام والحكومة والقطاع الخاص وحتى المنظمات الدولية. وأخيرا العمل بالشفافية يقود أو يمَكّن القيادة الإدارية من اختيار قيادات وسطى وتنفيذية تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للصالح العام.

### مبدأ المساءلة عند القيادة الإدارية

المساءلة تعني مدى تحمل القيادة الإدارية ومرؤوسيها ما يسند إليهم من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها . وبذلك تعني الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز، وتشمل كذلك شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية للفشل ما يجب فعله لتصحيح مثل هكذا مواقف .

إن رسوخ مبدأ المساءلة عند القيادة كأحد مقومات الرشاد في الإدارة يعني أنها تعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإنها تشعر بالمسؤولية تجاه المرؤوسين وأن المرؤوسين بالمقابل يعرفون ويقدرون أهمية الجهود التي تبذلها القيادة لخدمتهم.

وتصنف المساءلة المتبادلة بين القيادة الإدارية العليا والقيادات الوسطى والتنفيذية على أنها مساءلة قانونية ومساءلة مالية وأخرى أخلاقية وكذلك مساءلة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. وعلى ضوء ذلك فإنه عندما يُفَعّل مبدأ المساءلة ويخضع له كلُّ من القيادة والمرؤوسين في المؤسسة سينتج عن ذلك منافع جمة، أولها تحسين الأداء، وكذلك تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى جميع الملاكات الإدارية، لتنمية الإبداع والابتكار وحب تحقيق الذات لدى العاملين، كما أن تفعيلها يحسن الجانب المعنوي لديهم

### مبدأ المشاركة عند القيادات الادارية

المفهوم العام للمشاركة هو الاشتراك الفعلي أو العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف

أما عن القيادة الإدارية وإيمانها بمبدأ المشاركة كأحد مقومات القيادة الرشيدة في إدارة المؤسسة يعنى أنه يؤمن بحق مشاركة الكادر الوظيفي في صنع القرارات واتخاذها. وعليه فإن القيادة الرشيدة هي من تؤمن بالمشاركة الفعالة للمرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها ،وهو ما يحسن بدوره أداء العاملين بما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، السلعية منها والخدمية، كهدف أساسي للمؤسسة ينبغي تحقيقه . إذ أن تفعيل المشاركة يضفي شعور عند المرؤوسين بأن تحقيق أهدافهم مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، فينتج عمل روحي نابع من الثقة بالآخرين والقيادة الإدارية وانعكاس ذلك كطابع إبداعي، فتصبح ثقافة متبعة للأفراد، وبالتالي يدفعهم للدفاع عن مصالح المؤسسة . وتعمل المشاركة كذلك عندما تؤمن بها القيادة الإدارية على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل العاملين مرتبطين ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديداً لهم ولأمنهم والستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، ومن ثم يسعون الى تنفيذ الأو امر يكل صدق وشفافية ويروح الفريق الواحد

### المساواة لدى القيادات الرشيدة

من المقومات الأصيلة التي ينبغي أن تتجسد في شخصية القيادة الرشيدة هي المساواة، والتي تعني الحرص على تحقيق العدالة فيما يرتبط بتوفير الفرص لكافة المرؤوسين في العمل دون أي اعتبارات قائمة على أساس الجنس أو المال أو الدين أو غيره، أي تتم إتاحة الفرص من دون تحيز وبكل موضوعية وتأخذ جميع الفئات حقها.

إن حرص القيادة الرشيدة على تحقيق المساواة في مكان العمل لا يعد عملاً أخلاقيا فحسب ،بل إنه يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين والى زيادة التزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها .كما أظهرت الدراسات بإن العاملين الذين يعتقدون بأن حيز العمل الذي يضمهم عادلاً يتمتعون بصحة عقلية أفضل، ولديهم قدر أكبر من الثقة بزملائهم، وتكون تقييمات مكان العمل لهم أكثر إيجابية .

### سيادة القانون والقيادات الادارية

القانون عبارة عن منظومة القواعد التي تحكم تصرفاتنا داخل المجتمع، وكلمة سيادة تشير إلى العلاقة التشاركية بين الحاكمين والمحكومين. وإذا ما سحبنا هذا المعنى على مستوى المؤسسة الواحدة، فإن سيادة القانون تعني وجود منظومة قواعد تحكم تصرفات الكادر الوظيفي للمؤسسة وهو ما يشمل القيادة الإدارية والمرؤوسين على حد سواء، ووجود علاقة تشاركية تربطهم قانونياً.

إن من سمات القيادة الرشيدة هي قدرتها على إخضاع العمل المؤسساتي لبيئة أعمال يسودها الاحتكام إلى القانون ، و هو ما يقود إلى تحقيق أهداف هامة ومؤثرة إيجابياً على أداء المؤسسة، منها ضمان المساواة أمام القانون وتوفير النظام وتأمين العدالة بكفاءة ونزاهة ،والتمسك بحقوق الإنسان . وكلها أهداف عند تحقيقها تُجنب المؤسسة نشوء حالات من النزاع و عدم الاستقرار .

### الفعالية والكفاءة عند القيادات الرشيدة

الفعالية هي إمكانية تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ، ولكن أدوار هما غير متبادلة، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليس كفوءة ، أي أنها تحقق أهدافها لكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح المؤسسة . فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح .

وعليه فإن القيادة كي تكون رشيدة يشترط بها أن تكون كفوءة أولا، وأن تحرص على تحقيق الأهداف بفعالية ثانياً، لأنها تضمن استدامة تطوير المؤسسة وقوة تنافسيتها مع المؤسسات المناظرة على المستويين المحلي والدولى.

#### الرؤية الاستراتيجية عند القيادات الرشيدة

إن المدير كي ينجح باعتباره (قائداً رشيداً) في مجموعة ضمن إطار مؤسسي، وينجح في مهمته باعتباره (مديراً) فعليه اعتماد النمط والإستراتيجية التي تلائم الظروف السائدة في مؤسسته، ووفقاً لرؤية إستراتيجية يتبناها اعتقاداً وتنفيذاً. والتي تعني جملة الخطط المتوسطة والبعيدة الأجل التي يتم وضعها لغرض تطوير المؤسسة والنهوض بها.

## اهمية القيادات الرشيدة في المؤسسة التعليمية

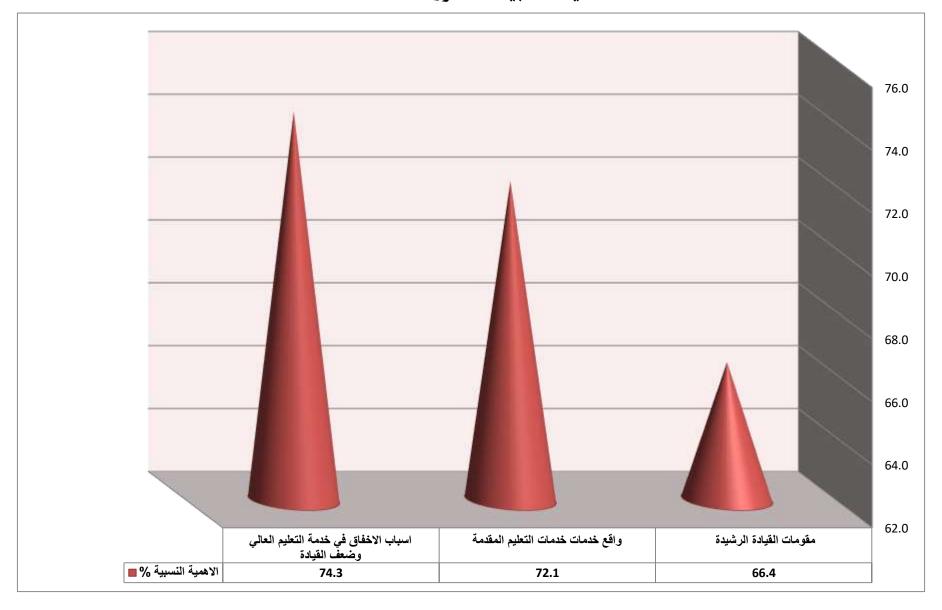
القيادة عندما تكون رشيدة في المؤسسات التعليمية ستمتاز بأنها إدارة مستدامة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فير تبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربطها بالمرؤوسين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية. وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل. وتستمد القيادة الإدارية الرشيدة في المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة المؤسسات التعليمية المؤسلة الم

فمن دون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية على أكمل وجه.

ومن خلال هذا الطرح يتأكد أهمية القيادة الرشيدة ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والاسيما فيما يرتبط بمجال إنتاج الخدمة التعليمية إذ إن القيادة تكون رشيدة من خلال إمكانيتها في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للمؤسسة التعليمية ولا تدخر جهداً في إمكانية تفويض السلطات لمرؤوسيها وزرع الثقة بهم وبقدراتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي ومن ثم تبنى الأفكار المبدعة. وهو من شأنه أن ينهض بالواقع الخدمي للمؤسسة التعليمية واستغلال مواردها وطاقات منتسبيها أفضل استغلال. وبالنتيجة فإن للقائد الرشيد في الإدارة إمكانية الإصلاح والتحسين والتطوير، على خلاف القيادة غير الرشيدة التي لا تمتلك هذه المقومات وإذا اقترنت بالأداء المالي أصبحت قوة في هذا المجال وتحقق ما تبتغيه القيادة الرشيدة. فمن دون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية على أكمل وجه.

ومن خلال هذا الطرح يتأكد أهمية القيادة الرشيدة ومدى تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والاسيما فيما يرتبط بمجال إنتاج الخدمة التعليمية إذ إن القيادة تكون رشيدة من خلال إمكانيتها في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للمؤسسة التعليمية ولا تدخر جهداً في إمكانية تفويض السلطات لمرؤوسيها وزرع الثقة بهم وبقدراتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة . وهو من شأنه أن ينهض بالواقع الخدمي للمؤسسة التعليمية واستغلال مواردها وطاقات منتسبيها أفضل استغلال. وبالنتيجة فإن للقائد الرشيد في الإدارة إمكانية الإصلاح والتحسين والتطوير، على خلاف القيادة غير الرشيدة التي لا تمتلك هذه المقومات وإذا اقترنت بالأداء المالي أصبحت قوة في هذا المجال وتحقق ما تبتغيه القيادة الرشيدة.

#### الأهمية النسبية للمحاور الثلاث



#### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

خرجت الورقة بمجموعة من النتائج وكما يلي :-بلغت الأهمية النسبية لواقع مقومات القيادة الرشيدة في التعليم العالي, الجامعة المستنصرية و لأعلى أهمية نسبية قيماً يعكسها الجدول الأتي :

جدول رقم (13) مؤشرات واقع الاستجابة لمقومات القيادة الرشيدة

قيمة الأهمية النسبية %	فقرات أعلى مؤشرات تخص واقع الاستجابة لمقومات القيادة الرشيدة	ป
%84.7	غياب سيادة القانون الذي تستند عليه القيادة الرشيدة	1
%82.7	ضعف الانسجام بين فئات القيادات العليا والوسطى والدنيا مما أثر على ركائز تحسين خدمات التعليم	2
%81.8	توجد عوائق تقف حائلاً دون تطبيق سمات القيادة الرشيدة	3
%75.7	تمكين المرأة له دوره القيادي في التعليم العالي	4

- 1. أثبتت نتائج الورقة أن دالة تقويم أداء القيادات (تحديد الانحراف وإيجاد الحلول) مع تقويم خدمات التعليم (تحديد الانحراف وإيجاد الحلول) يؤدي إلى تحسين خدمات التعليم في ما لو جرت لجميع أداء تشكيلات التعليم العالي وبقيمة مقدراها (80.8%).
- 2. أثبتت النتائج أن تحسين خدمة التعليم العالي يعتمد على الدعم المالي بشكل كبير ليدعم ويقوي ركائز تلك الخدمات بقيمة مقدارها ( %82.5 %).
- قي أظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من النقاط أثرت في أداء القيادات وخدمات التعليم العالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتشكيلاتها المتنوعة بشكل واضح نتيجة وجود عيوب متنوعة في أداء تشكيلات الوزارة بنسبة ( 79.2%), وضعف مجموعة الفي أداء تشكيلات الوزارة بنسبة ( أخلاقيات المهنة ) المرتبطة لخدمات التشكيلات الإدارية بنسبة ( 78.3%) مع ضرورة تعزيز هذه الأخلاقيات بنسبة ( 75.7%) ووجود صعوبات تواجه تحسين خدمة التعليم بنسبة ( 75.7%).

- 5. أكدت الورقة في نتائجها وفق إجابات العينة المدروسة أن غياب الخطط الإستراتيجية تعدمن الأسباب الرئيسية في إخفاقات خدمة التعليم وضعف القيادة بنسبة (79.7%).
- 6. أظهرت الدراسة في نتائجها أن ضعف الرقابة والسيطرة على المشاريع التي تمثل حاجات المجتمع كانت من الأسباب المؤدية إلى ضعف خدمات التعليم وضعف القيادة بنسبة (77.8%).
- 7. توصلت النتائج إلى تراجع مقومات القيادة الرشيدة بجميع فقراتها بنسبة تبلغ
- ( 66% ) في حين تراجعت مقومات الخدمات المقدمة للتحسين من قبل القيادات الرشيدة بقيمة مقدراها ( 72.1% ) مع وجود إخفاقات أدت إلى ضعف خدمة التعليم أيضا بأهمية نسبية تبلغ ( 74.3% ).

#### التوصيات:

#### في ضوء النتائج التي خرجت بها الورقة نوصي بالفقرات التالية:

- 1. ضرورة اعتماد الخطط الإستراتيجية للأداء المؤسسي لتشكيلات التعليم العالى كأساس بمنهجية الأداء للقيادة الرشيدة في التعليم العالى .
- 2. ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار نظرية الأسقف والجدران الزجاجية في تمكين المرأة من المناصب القيادية مع تطبيق مؤشرات باركليز \* نحو المرأة وتمكينها لضمان قيادة رشيدة لتحسين خدمات التعليم.
- 3. ضرورة اعتماد معايير جودة المخرجات للتعليم العالي من منطلقات نظم إدارة الجودة في الأداء المهني للقيادات الرشيدة وبالتالي لخدمات التعليم.
- 4. فتح معهد متخصص لإعداد القيادات الإدارية المتقدمة لرفدهم بفنون وعلوم القيادة الرشيدة بمختلف مستوياتها.
- 5. ضرورة تنفيذ القانون من قبل القيادة الرشيدة وإلزام الجميع العمل به من منطلق سيادة القانون.

- 6. ضرورة بناء خلية أزمة في الوزارة والجامعات لحل الأزمات والاستعداد لمواجهتها.
- 7. ضرورة تبني منهجية رقابية تضمن تقليل الانحرافات وتقليص الفجوة الداخلية في الجامعة.
  - 8. بشكل خاص وحاجات المجتمع في الخارج بشكل عام.
- 9. تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وزيادة تأهيلهم بإدخالهم دورات تطويرية وتدريبية متنوعة كل حسب احتياجه وبناءً على الحاجات الفعلية وحالات التقييم للقيادات القائمة.
- 10. الثقافة التنظيمية جو هر قيمي وأخلاقي ضرورة أن تتجسد في المهنية القائمة للعاملين كقادة لجميع المستويات الإدارية ونقلها إلى الموظفين لضمان تحسين خدمات التعليم.
- الموصيل تعلقال عسيل حدمات التعليم . 11. ضرورة اعتماد نظرية المشاركة في القرار لضمان قيادة أقوى وخدمة تعليم أوفق .
- 12. ضرورة اعتماد نماذج تحسين القيادة الرشيدة التي ضمتها الورقة مع أنمه ذج مقتدح بعنه إن ( أنمه ذج المعادية الثمانية في البناء الذاتي

### نماذج تحسين القيادة الرشيدة لتحسين خدمات التعليم من منظور

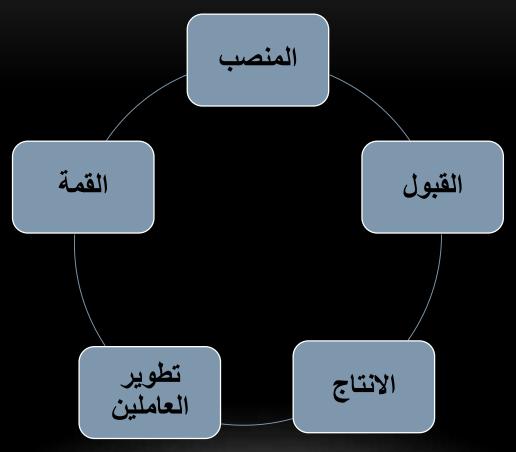
الفكيجة الإلتطليا كالإحصائي ومستوى الارتباطات القائمة بين القيادة الرشيدة وخدمة التعليم والضعف الظاهر بذلك أنتجت الورقة مجموعة من نماذج تحسين القيادة وتطوير ها وبالتالي تحسين خدمات التعليم وتم اختيار نماذج منتخبة لارتباطها بالقياس والمستوى والنجاح والفاعلية لتحسين القيادات تم اقتراح انموذجاً جديد

الورقة وكما سيأتي: انموذج مستويات القيادة الثلاثة ( 3Lead النموذج الأول : أنموذج مستويات القيادة الثلاثة ( Levels ):

المستوى العمومي مستويات خارجية الخصوصي الخصوصي الخصوصي المستوى الشخصي المستوى المستوى الشخصي المستوى ال

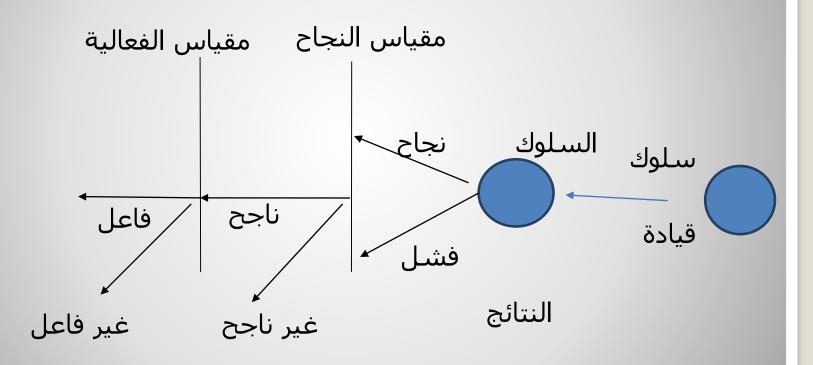
نموذج مستويات القيادة الثلاثة

# الأنموذج الثاني لتحسين القيادات: المستويات الخمسة للقيادة الناجحة:



### النموذج الثالث لتحسين القيادات (الأنموذج المعتمد للورقة)

أنموذج القيادة الناجحة والفاعلة



## شكر الأصغائكم أد انعام علي توفيق مدير مركز التعليم المستمر/

