

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

# المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

عثمان عمر الشهري

الرقم الجامعي ٤٣٣٨٨٢٤٩

إشراف

د / عبدالله محمد الحميدي

دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير

١٤٣٦/١٤٣٧ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ

عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ

فاطر: ٢٨

## مخلص الدراسة

عنوان الدراسة : : المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

اسم الباحث: عثمان عمر الشهري. اسم المشرف: د. عبد الله محمد الحميدي.

الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. السنة: ٤٣٧ هـ / ٢٠١٥ م.

الجهة العلمية : قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجتوافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدلية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة للتدريس، والتعرف على أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية والفنية والإدلية والفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

منهج الدراسة : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استبانة للتعرف على درجة توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من ( ٢٢٠ ) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة العينة البسيطة العشوائية .  
الأساليب الإحصائية:نتم لستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

### أهم النتائج

جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات ، وجاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول يليها المهارات الإدارية فالمهارات الفنية ثم المهارات الفكرية، وبصفة عامة فإن المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام متوفرة بدرجة عالية، لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الإنسانية - الفنية - الإدارية) حسب الجنس، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات (الفكرية) ، توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الإدارية - الفكرية) حسب متغير الجنسية، لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الإدارية) حسب الكلية في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية ، الادارية ، الفنية) ، لتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الفكرية والدرجة الكلية وكانت النتائج لصالح الخبرة الأكبر

### أهم التوصيات

ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المهارات القيادات في تطوير العمل التربوي داخل القسم والكليات، إيجاد وسائل تعمل على زيادة الروابط الفعالة بين الاقسام الأكاديمية داخل الكلية بصفة خاصة والأقسام المناظرة لها في كليات الجامعات الأخرى ، وتعميم الخطط الاستراتيجية المتميزة عليها للاستفادة منها عند بناء الخطط الاستراتيجية المقترحة لكل قسم وكلية، العمل على رفع مستوى رؤساء الاقسام الأكاديمية بتقديم البرامج التطويرية من قبل الجامعة والوزارة .

# Abstract

**Title of the Study:** Leadership skills prevalent among the heads of academic departments at the University of Taif from the viewpoint of faculty members.

**Researcher Name:** Othman Omar Mohammed AL-shehry.

**Supervisor Name:** d. Abdullah Hamidi.

**Degree:** Master of Educational Administration and Planning. Year: 1437 AH / 2015.

**The scientific:** Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education at the University of Umm Al-Qura in Makah.

**Aims of the study:** Ahidvt present study was to identify the degree of availability of leadership skills humanitarian and technical, administrative and intellectual creative prevailing among the heads of academic departments Taif University, from the viewpoint of faculty members, and identify the impact of specialization, type, experience and nationality in the estimation of leadership skills level (human, technical and administrative, intellectual, creative) with heads academic departments at the University of Taif....

**Curriculum and study tool:** The study followed the descriptive approach.

**The study tool :** a questionnaire to learn about the availability of leadership skills among the heads of academic departments.

**The study sample:** The study sample consisted of 210 faculty members were selected at random.

**Statistical processors** It has been using averages, standard deviations, and one-way analysis of variance test and t-test for two independent groups.

## **The most important results**

It came the degree of heads of departments of humanitarian and administrative, technical and intellectual skills from the perspective of members of the community high for all indicators, and came human skills in first place, followed by administrative technical skills The skills and intellectual skills, and in general, the leadership skills of the department heads are available with a high degree, there are no significant differences statistically between the mean scores of the respondents about the degree of heads of academic departments of human skills - technical - administrative) by sex, while statistically significant skills came (intellectual), no statistically significant differences between the mean scores of the respondents about the degree of heads of academic departments of the skills (human - technical - intellectual Aladarih-) by nationality variable, there are no statistically significant differences between the mean scores of the respondents about the degree of heads of academic departments skills (humanitarian - technical - administrative) By college, while were statistically significant intellectual skills, there are no significant differences differences between the mean scores of the respondents about the degree of heads of academic departments practices of the skills (human, administrative, technical), to variable depending on the number of years of experience, while no statistically significant differences in intellectual skills of the total score and the results were in favor of the most experience

## **The most important recommendations**

The need to increase the awareness of heads of departments of the importance of skills prevailing leadership and its importance in the development of educational work within the department and college, find ways working to increase effective links between academic departments within the blunt particular, sections corresponding to the faculties of other universities, and dissemination of outstanding strategic plans at all to take advantage of them when building the proposed strategic plans for each department and the College, working to raise the level of heads of academic departments to provide development programs by the university and the ministry.

## إهداء

لهدي هذا البحث المتواضع إلى ولدي رحمه الله رحمة واسعة  
واسكنه فسيح جناته.

وإلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها ورزقني برها...  
القلب الحنون بلسم الحياة من كنت دعواتها سر نجاحي  
وسعادتي.

إلى أخواني الأعزاء وأخواتي الغاليات .  
إلى رمز التضحية والوفاء والإخلاص زوجتي الغالية .  
إلى نبض قلبي وفلذات كبدي وقرّة عيني أبنائي وبناتي .  
إلى كل صديق وزميل .  
إلى حماة الوطن .  
إلى كل طالب علم .

**الباحث**

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي لنعم علينا بنعمة الإسلام ومن علي بإتمام هذا البحث ووفقني لإنجاز هذه الدراسة واصلي وسلم على الهادي البشير الرسول الأمين سيدنا محمد معلم البشرية وهادي الإنسانية الذي أرسله الله رحمة للعالمين وإمام للمتقين وحجة على الخلائق أجمعين القائل ( لا يشكر الله من لا يشكر للناس ) وعلى الله وصحبه أجمعين والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين.... اما بعد

فبعد ان من الله عز وجل علي بإتمام هذا البحث فكان لزلما علي ان انسب الفضل لذوي الفضل من باب قوله تعالى ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَنُ ﴾ (الرحمن: ٦٠)

لذلك يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير والامتنان لكلفة المسؤولين في جامعة أم القرى ممثلة في مديرها الفاضل وللى عميد الدراسات العليا وللى كلية التربية ممثلة في عميدها وللى قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلا في رئيسها سعادة الدكتور عبدالله أحمد الزهرلني وذلك على ما قدمولي من امكليات وتسهيلات لثناء فترة الدراسة واعداد هذا البحث كما يسعدني ويشرفني أن اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للمشرف على هذه الرسالة سعادة الدكتور : عبدالله محمد الحميدي والذي كان لعلمه وروحه الطيبة وحلقه الكريم وتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة بعد الله عز وجل في ظهور هذه الدراسة بهذه الصورة فله مني خالص الدعاء بأن يحفظه الله ويمدني عمره على طاعته وان يصلح له نيته وذريته وان ييسر له الخير وينفع بعلمه كما لا يفوتني ان لتقدم بوافر الاحترام وخالص الشكر والتقدير والعرفان للسادة أعضاء لجنة تحكيم خطة الدراسة سعادة الدكتور عباس بله محمد وسعادة الدكتور رلي إبراهيم الشقران مستنيرا بتوجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة سائلا الله جل وعلا ان يمن عليهم بوافر الصحة والعافية وان يحزل لهم الأجر والثواب كما اتوجه بجزيل الشكر والعرفان للسادة محكمي الاستبانة على كل ما بذلوه من جهد وقدموه من نصح وتوجيه وملاحظات علمية ومشورات صادقة وهادفة والشكر والتقدير موصول لكلفة أعضاء هيئة التدريس

بقسم الإدارة التربوية والتخطيط فلشكرهم على سعة صدورهم وكرم أخلاقهم وحسن تعاونهم. كما لا يفوتني ان اتقدم بارق عبارات الشكر والتقدير والعرفان لكل من سعادة الدكتور عبيدالله صلاح اللحياي والدكتور خالد سعد السليمي بتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة المتواضعة فلهم مني وافر الشكر وخالص الدعاء وجزاهم الله كل خير كما اني اتقدم بوافر الشكر واجمل العرفان لجامعة الطائف ممثلة في سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث لما قدمولي من تسهيلات عظيمة في سبيل توزيع الاستبانات على الكليات والأقسام فلهم خالص الدعاء .. ولا يفوتني أن لسطر لسمى آيات الشكر والتقدير لكلفة زملائي واصدقائي للذين كان لهم دور كبير في مساعدتي وحثي على مواصلة الدراسة وبما لمدوني به من مرارح ومصادر علمية وخصص بالشكر الزملاء الأفاضل الأستاذ عايض بن جابر القحطاني والأستاذ نواف سفر العتيبي والأستاذ مخلد العبادي ...

واخيرا وليس اخرا اتوجه بالشكر والتقدير والعرفان لكل من كان له مساهمة في هذا البحث ولو باليسير من الرأي أو الجهد أو للدعاء أو التشجيع، سائلا المولى حل في علاه ان يجزيهم خير الجزاء ويجعله في ميزان حسناتهم...  
واسال الله الكريم رب العرش العظيم ان يبارك في هذا العمل المتواضع وان يجعله محققاً للأهداف المرجوة منه..  
هذا والحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

## الباحث

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	▪ ملخص الدراسة باللغة العربية.
ب	▪ ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
ج	▪ الإهداء.
د	▪ الشكر والتقدير.
و	▪ فهرس المحتويات.
ط	▪ فهرس الجداول.
ك	▪ فهرس الأشكال.
ل	▪ فهرس الملاحق.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	▪ المقدمة
٤	▪ مشكلة الدراسة
٧	▪ أسئلة الدراسة
٨	▪ أهداف الدراسة
٩	▪ أهمية الدراسة
١٠	▪ مصطلحات الدراسة
١٢	▪ حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
١٤	أولاً: الإطار النظري
١٤	المبحث الأول : القيادة والمهارات القيادية
١٤	▪ أولاً: مفهوم القيادة
١٧	▪ ثانياً: أهمية القيادة

الصفحة	العنوان
١٩	▪ ثالثاً: أنماط القيادة التربوية
٢٥	▪ رابعاً: نظريات القيادة
٢٨	▪ خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة
٣٠	▪ سادساً: مفهوم المهارات القيادية وأنواعها
٤١	المبحث الثاني: جامعة الطائف
٤١	▪ نشأة الجامعة وتطورها التاريخي
٤٣	▪ رؤية ورسالة الجامعة
٤٤	▪ أهداف جامعة الطائف
٤٤	▪ الكليات التابعة للجامعة
٤٦	المبحث الثالث: الأقسام الأكاديمية وطبيعة العمل فيها وما تحتاجه من مهارات قيادية في شتى المجالات
٤٧	▪ الأقسام الأكاديمية ( النشأة والمفهوم).
٤٨	▪ مفهوم رئيس القسم الأكاديمي.
٥٠	▪ أهمية الأقسام الأكاديمية.
٥١	▪ أهمية اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية.
٥٢	▪ سمات وخصائص رؤساء الأقسام الأكاديمية.
٥٣	▪ أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية.
٥٦	ثانياً: الدراسات السابقة:
٥٦	▪ الدراسات العربية
٦٥	▪ الدراسات الأجنبية
٦٨	التعليق على الدراسات السابقة

الصفحة	العنوان
<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
٧١	أولاً: منهج الدراسة.
٧٢	ثانياً: مجتمع الدراسة.
٧٤	ثالثاً: أداة الدراسة.
٨٢	رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها</b>	
٨٥	نتائج الإجابة على السؤال الأول.
٨٧	نتائج الإجابة على السؤال الثاني.
٨٩	نتائج الإجابة على السؤال الثالث.
٩١	نتائج الإجابة على السؤال الرابع.
٩٤	نتائج الإجابة على السؤال الخامس.
<b>الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
١٠٢	أولاً: ملخص نتائج الدراسة.
١٠٥	ثانياً: التوصيات والمقترحات.
١٠٧	قائمة المصادر والمراجع.
١١٤	ملاحق الدراسة.

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧٢	الاستبانات الموزعة والمردودة والمفقودة والمستبعدة والصحيحة	١
٧٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	٢
٧٩	قيم معاملات الارتباط بين درجة الفرد والدرجة الكلية للمهارة التي ينتمي إليها	٣
٨٠	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المجالات الأربعة	٤
٨١	معامل الثبات كرونباخ ألفا " $\alpha$ " لمجالات أداة الدراسة	٥
٨٤	يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	٦
٨٥	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الانسانية	٧
٨٧	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الادارية	٨
٨٩	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الفنية	٩
٩١	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الفكرية	١٠
٩٣	المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية لدرجة تحقق المهارات القيادية بجامعة الطائف	١١
٩٤	نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الجنس	١٢

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٩٥	نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الجنسية	١٣
٩٦	نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الكلية	١٤
٩٨	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات (عدد سنوات الخبرة)	١٥
٩٩	يوضح نتائج اختبار (Tukey Test) لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الفكرية	١٦

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٣٢	يوضح المهارات الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف.	١
٣٥	يوضح المهارات الفنية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف.	٢
٤٠	يوضح المهارات القيادة التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف.	٣
٧٤	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	٤

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١١٥	الصورة النهائية لأداة الدراسة	١
١٢٣	قائمة أسماء المحكمين	٢
١٢٥	صورة من نماذج القرارات والموافقات	٣

# الفصل الأول

## الإطار العام

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- مصطلحات الدراسة.
- حدود الدراسة .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على لشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .. لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الأرض ومسؤولاً عنها ، وقائداً يراعى أمورها ويصلحها ، ويلقي ذلك على القادة والمربين مسؤوليات كبيرة من الصعب تحديدها أو الإلمام بها.

ولا يخفى على الجميع أن القيادة ظاهرة عامة في جميع المجتمعات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، والقيادته من الأمور الضرورية لنجاح أي مجتمع، فمن خلالهم ليطم للتأثير والتغيير في ذلك المجتمع ، فالقيادة يستمد منها الحكمة والقودة .

وفي أهمية القيادة في مجتمع الإنسان ذكر حمود وللوزي (٢٠٠٨م) " أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده دون أن ينتمي إلى جملة أو منظمة، وكذلك وحب أن يكون هناك شخص مسؤول عن أفراد الجملة مهما كان حجمها، وتعد المؤسسة ظاهرة إنسانية هادفة، حيث يعيش الفرد في إطار اجتماعي منذ اللحظة الأولى لوجوده في الحياة، ويمارس نشاطات عديدة من خلال تواجده في هذه المؤسسة". ص ١٥

والقيادة بمختلف عملياتها كما يذكر الفهيد (٢٠٠٩) أداة للتغيير والتطوير والتقدم في جميع المؤسسات، سواء أكانت صناعية، أم تجلوية، أم تربوية تعليمية، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، ممل يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أم إيجاباً، والعنصر البشري هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها وسليتها لتحقيق أهدافه. ص ٩٣

وعن قوت تأثير القيادة على الآخرين يذكر ياغي (٢٠١٠) "أن القيادة بطبيعتها للدور الذي تقوم به تمتلك قوة كبيرة للتأثير في الآخرين. والواقع أن قوت تأثير القيادة تكون بفعل الشخصية الكارزمية، و بفعل الرؤية الملهمة، و بالنتائج التي تحقّقها، والقيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من (موارد مالية، مادية، إنسانية، تنظيمية) وهذا يفسر أن القادة هم الذين يصنعون النتائج الكبرى". ص ٢١

وفي أهمية القيادة الإدلية في الفكر الإداري المعاصر يذكر كنعان (٢٠٠٧) أن أهميتها تنبع من الدور الأساسي الذي تقوم به في المعيار الذي يحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم أو فشله، مما يؤدي لمضاعفة الواجبات الملقة على القيادات الإدلية وتزيد أهميتها، وما أحوج المؤسسات في زمن التحولات والمتغيرات الكبيرة إلى قيادات إدلية قادرة على التكيف مع الأحداث والموقف والمشاكل، والتي تكون بحلحة إلى صد آثارها السلبية.

ص ٨٩

وعن دور القائل في المؤسسات التربوية والإدلية يذكر الرشايدة (٢٠٠٩) "أن القائل هو المسؤول في المقام الأول عن تخطيط عمل الموظفين والمرؤوسين ومهامهم وواجباتهم، وهو الذي يقوم بالتنسيق بينهم وإن إدارة المؤسسات لا تعكف على المفهوم الإداري فحسب، والذي يركز بدوره على تسيير الأمور دون النظرة الكلية للمشروع". ص ٣٧

وتعتبر الجامعة إحدى المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والطلقات البشرية، والاحتياجات والمتطلبات المتخصصة بأسلوب موجه ومدروس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها، وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحتلها الجامعة لكونها مؤسسة تربوية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى، لا بد لها أن تحتكم إلى قيادة إدلية حكيمة تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها ولأهداف المجتمع بناء على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعن دور الجامعة في المجتمع يبين حمادات (٢٠٠٦) "أن الجامعة هي المسؤولة عن تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة لسد احتياجات المجتمع التنموية، فإن الأقسام الأكاديمية هي المسؤول المبلشر عن تعليم وتهيئة الكوادر البشرية، فالأقسام الأكاديمية هي التي تحقق أهداف الجامعة وتؤدي رسالتها من خلال التخصصات المختلفة".

ص ٨٣

ويحتل القسم الأكاديمي في التعليم العالي كمليدكر الشراري (٢٠٠٩) "لأنه يقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبير في إدارة الأقسام الإكلية، حيث يعتبر رئيس القسم المسؤول الأول في إدارة القسم وتطويره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبر رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه" ص ٣٠

ويرى الباحث أهمية العمل الذي يقوم به رئيس القسم في تنسيق جهود العاملين إلا أن القليل من الدراسات التي اهتمت بالبحث في المهارات السائدة في رئيس القسم باعتباره قائد إداري.

### **مشكلة الدراسة:**

مما سبق يتضح أن الإدارة تتطلب أن يتوافر في الأشخاص الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية في المؤسسات التربوية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، حيث أصبحت المنظمات الإدارية تحتاج إلى أشخاص يمتلكون الكثير من المهارات التي تساعد في إدارة المؤسسات وصولاً للأهداف المرجوة.

ويعتبر ياغي (٢٠٠٩) المهارات القيادية لدى القادة الأكاديميين من أبرز الموضوعات

الأساسية التي يهتم بها الباحثون، لما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع إنتاجية الأداء، وتحقيق أهداف العاملين، وضمان نوعية عمل مستمرة، وفعالية إدارية تنظيمية دائمة. ص ٣٧

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في احتياج المؤسسات التربوية إلى رؤساء أقسام قادرين على تنظيم شؤون الأقسام من خلال ممارستها لمهارات قيادية لا أن يكونوا مدراء ينظرون لمهمة رئيس القسم أنها وظيفة إدارية يقومون خلالها برئيس القسم بتطبيق الأنظمة وإصدار الأوامر.

وبهذا فإن لم يتأكد رئيس القسم للعديد من المهارات يساعد في إدارة القسم بشكل أفضل، من الناحية الأكاديمية وصولاً لأهداف العملية التربوية، وذلك من خلال التواصل والتشارك مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، من أجل التطوير التربوي حسب أهداف القسم وحاجات أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكذلك التطوير الإداري من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والتي تؤثر على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية التربوية، خاصة وأن الجامعة تعتبر من أكبر المؤسسات التربوية وأهمها.

كما أن الدراسة الحالية تأتي استجابة للعديد من التوصيات التي أوصت بها الدراسات المختلفة بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي أكدت على أهمية تلك المهارات القيادية مثل :

١- دراسة للدوري (١٩٨٥) والتي أشارت إلى أن فشل الجامعات يعود إلى ضعف في

القيادات الإدارية لديها. ص ٨٨

٢- دراسة الجعفري (١٩٩٢) والتي أشارت إلى أن ضعف القيادة الجامعية في قيادة

المؤسسات التربوية يعود إلى عدم اختيارهم على أسس علمية وموضوعية . ص ١٦

٣- دراسة القاضي (٤٣١ هـ) إلى أن " كفاءة رؤساء الأقسام العلمية الركيزة الاسلسية لنمو وتقدم وتطور مؤسسات التعليم للعالي، وذلك باعتبارهم المحرك الأول للتطوير ،فريئس القسم قلئد إداري تتولى نهام المسؤولية للسير بالقسم نحو التميز وتحقيق الاهداف، وهذا يتطلب من رؤساء الأقسام العلمية مهارات وقدرات قيادية متطورة ومتجددة تتناسب مع المتغيرات والمستجدات بفعالية وكفاءة من اجل تحقيق أعلى مستوى في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات. ص ٣

٤- دراسة غربي (٢٠١٣) التي أكدت على تنمية المهارات المختلفة للتي أظهرتها الدرلسة بعدم تمكن رؤساء الأقسام منها وتطبيقها بالمستوي المطلوب مثل : تزويد القسم بالمستجدات العلمية ، وتطوير قدرات أعضاء هيئة للتدريس ، وربط القسم بالمجتمع والبيئة المحلية للجامعة.

وفى ضوء الاهمية المتزايدة لموضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وضعف خبرات رؤساء تلك الأقسام بالجامعات السعودية الناشئة ومنها جامعة الطائف ، مما يؤثر على مستوى مهارات الادارة الجامعية لديهم ، وبذلك فقد برزت فكرة درلسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية باعتبارهم عنصراً مهماً في إدارة المؤسسات التربوية،،، ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

ما المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أسئلة الدراسة :

من السؤال الرئيس السابق تتفرع الأسئلة التالية :

- ١ - ما المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢ - ما المهارات القيادية الادارية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣ - ما المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤ - ما المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وفقا للمتغيرات التالية: التخصص (علمي / إنساني) /الجنس (ذكور / إناث) سنوات الخبرة، والجنسية.

## أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الحولية الى التعرف المهارات القيادية السائدقلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال:
- ١- التعرف على المهارات القيادية الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية السائدقلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - ٢- التعرف على أهم الفروق المؤثرة في المهارات القيادية السائدة من قبل رؤساء الأقسام.
  - ٣- لفت النظر إلى أهمية المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف.
  - ٤- التعرف على أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية والإدلية والفنية والفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
  - ٥- مدى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول تقدير المهارات السائدقلى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وفقا لمتغيرات (التخصص، الجنس، سنوات الخبرة، والجنسية).

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع بالغ الأهمية وهو موضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف ، وكذلك لأهمية المركز للوظيفي للذي يحتله رؤساء الأقسام في جامعة الطائف وللتي تعد مؤسسة تربوية اجتماعية ومصدراً لأفكار التجديد في كل مناحي الحياة ، ولا يمكن أن تؤدي هذه المؤسسة دورها إلا باتباع نظام إداري متكامل واتصال فعال وتخطيط سليم، وتعتبر القيادة هي محور العملية الإدلية لتؤدي دور فاعلاً في كل جوانب العملية الإدارية والتي يمثل رؤساء الأقسام دوراً كبيراً فيها.

وتمكن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- ١- تركيزها على موضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف لتوفير معلومات حول هذا الموضوع وهو مطلب مهم لرؤساء الأقسام.
- ٢- تطبيق الدراسة على فئة مهمة قادرة على التأثير والإنجاز في أهم فئات المجتمع.
- ٣- إمكانية الاستفادة لصناع القرار في الجامعات وطلبة الدراسات العليا والباحثين من نتائج هذه الدراسة بحيث تكون هذه الدراسة كمقدمة لدراسات أخرى ومساعدتهم في تحصيل معلومات تلبي حاجاتهم البحثية .

## مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية :

- ١ - القيادة : عرفها الخطيب وآخرون (١٩٩٨) بأنها " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني ، وذلك لاعترا فهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح لهم القدرة على قيادة الجماعة ، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التحانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم" ص ١٢
- ٢ - المهارات القيادية : ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات والمهارات الإدلية والفنية والإنسانية والفكرية للتي يمارسها رئيس القسم خلال إدلوته للقسم والتعلم مع أعضاء هيئة للتدريس، وسيتم قيلسهامن خلال أداة الدرلة للتي أعدت لهذا الغرض.
- ٣ - المهارات القيادية السائدة: ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة السلوكيات والمهارات الإدارية والفنية والإنسانية والفكرية الأكثر ممارسة عند رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بشكل دئم تجعله قادر على لستخدام سلوكيات ومهارات أخرى.
- ٤ - رؤساء الأقسام الأكاديمية : ويقصد بهم إجرائياً في الدرلة الحلية أعضاء هيئة للتدريس ممن صدر لهم قرارات تكليف أو تعيين من مدير جامعة الطائف لقيادة أقسامهم سواء كان القسم علمياً أو إنسانياً بمختلف كليات الجامعة بشطريها الطلاب

والطالبات .

- ٥ - أعضاء هيئة التدريس : ويقصد بهم إجرائياً في هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس للقائمين بالتدريس النظري والعملي في مختلف كليات الجامعة بشطريها الطلاب والطالبات والحاصلين على درجة الدكتوراه والذين هم على رأس العمل بجامعة الطائف.
- ٦ - المهارات الإنسانية : ويشير السلیمان (٢٠٠٥) إلى قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفه عامة ومرؤوسيه بصفه خاصة ، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بالرضا من الجميع . ص ٤٤
- ٧ - المهارات الفنية: ويعرفها باسعدہ (٢٠٠٨) بأنها معرفة القائد المتخصصة في أي فرع من العلم وللمقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وقدرته على استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص. ص ٤٥
- ٨ - المهارات الفكرية : وتشير إلى قدرة القائد على التفكير الشامل والإلمام بكلفة الأمور الأسلسية المتصلة بالمؤسسة وإدراك للترابط والتكامل بين أجزائها ولستيعاب التغير للذي يحدث في كل جزء وتأثيره على الأجزاء الأخرى وبالتالي على المؤسسة ككل. وقدرته على تحليل هذه الأمور وفهمها وربطها ببعضها في صورة علاقة متبادلة وقدرته على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وتغيير المواقف والتكيف معها.
- ٩ - المهارات الإدارية: ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حلجات ورغبات للتابعين ويتمثل ذلك في قدرة القائد الإدليلية على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة ولستغلال الطاقات البشرية على نحو أفضل والقدرة على التوجيه السليم والرقابة الفاعلة .

## حدود الدراسة :

الحدود المكانية : طبقت الدراسة في جامعة الطائف.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

الحدود الزمنية:تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ.

الحدود الموضوعية : اقتصرت حدود الدراسة على العنوان المهارات القيادية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف. ( الإنسانية ، الإدلية ، الفنية ، الفكرية ) .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً : الإطار النظري، ويشمل:

- المبحث الأول : القيادة والمهارات القيادية
- المبحث الثاني : جامعة الطائف.
- المبحث الثالث : الأقسام الأكاديمية.

#### ثانياً : الدراسات السابقة، وتشمل:

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري:

#### المبحث الأول: القيادة والمهارات القيادية

##### تمهيد :

في عصر المشكلات العالمية، التي تنوعت بين مشكلات مالية وبيئية واجتماعية وسياسية، زاد الاهتمام بمفهوم القيادة وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم. ويرتبط مفهوم القيادة ارتباطاً وثيقاً بكلفة مناحي الحياة. وفي هذا البحث يحاول الباحث أن يقدم إجابات شافية للعديد من الأسئلة التي تتعلق بهذا المفهوم؛ من بين تلك الأسئلة: ما القيادة؟ وكيف يصبح المرء قائداً؟ وهل بالفعل نحن بحلحة إلى القيادة؟ وهل يولد المرء قائداً؟ أم أنها سمة تُكتسب؟ حيث سيتم التعريف بالمصطلحات التالية:

##### أولاً: مفهوم القيادة :

##### (1) القيادة في اللغة

إن الحذر اللغوي للفعل قاد فيه تقريب للمعنى إلى اللذهن فقد ورد في لسان العرب لابن منظور (١٩٩٤) (القوق) نقيض السوق: يقال يقود اللبقة من أمامها، ويسوقها من خلفها. ص ٣٧٠. ومن التعريف السابق يرى أحمد وأخرون (٢٠٠٨) أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم. وفي المعجم الوسيط القيادة: مهنة القائد (التوجيه) والقائد من يقود فريقاً من الجنود. ويقال قائد البلاد أي رئيسها المطلق، وقاد قيادة الحيش: كان رئيساً عليه وموجهاً لشؤونه، والقائد جمع عقادة والقيادة هي مهنة القائد. ص ٤١٢

## (٢) القيادة اصطلاحاً :

يري الهزايمة (٤٢٥ هـ) أن القيادة تعددت تعريفاتها تبعاً للتغير في النظريات التربوية حولها، ويبقى هذا المفهوم محيراً، لأنه لا يعتمد فقط على المنصب "الموقع" أو على الصفات الشخصية للقائد، ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة أو الموقف. ص ١٠

حيث توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض للباحثين على أن القيادة هي القدرة على أن للتأثير في الأعضاء أو الجملة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد للعاملين وللبعض الأخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه، ويرى كشمولة، (٢٠٠٧) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على للتأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على للتخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ص ١٧٠، ويرى (Manhal, 2009) بأنها عملية للتأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية. ص ٣٤

وأكد العبادي وآخرون (٢٠٠٨) بأن القيادة هي "عملية تبادل بين القائد بأنها عملية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين أو الأطراف وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم. ص ١٨٦ ويلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة للقيادة بأنها مفهوم يعتمد على للتأثير في الآخرين والاتصال معهم وتحفيزهم ومشاركتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة تعاونية".

وكذلك يعرفها علاقي (٤٢٠ هـ) بأنها: "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة". ص ٢٧٦

كما أن (rost) و (smith) عرفا القيادة في أبو النصر (٢٠٠٩) بأنها "تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها

كل من القائد والأتباع" . ص ٢٢

أما رضا (٢٠١٠) فيعرفها بأنها " العملية التي يتم من خلالها للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من خلال دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". ص ٢٥ ويرى القيروتي (٢٠٠٠م) بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما الزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائل في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد . ص ١٨١

وحسب ما يرى الطويل (٢٠٠١) فإن أي تعريف للقيادة يجب أن يقدم لشيء أكثر من مجرد تحديد للقادة، إذ يجب أن يشير إلى صيانة للقادة ولستمراريتها. فالقيادة تقدم حلما مستمرة في علم الجماعة مثل تحقيق أهدافها، وحل مشاكلها، وتحسيد بتوقعاتها. ص ٣٤ كذلك يرى الكردي (٢٠٠٤م) أن موضوع القيادة يعلمن لهم الموضوعات إثارت في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح المؤسسة، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية التعليمية وقلبها للنابض، وهي مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدلية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. ص ٤١

## ثانياً : أهمية القيادة :

يرى المغربي (١٩٩٥) أن أهمية القيادة تعود إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً " فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. ص ١٦٤

ويرى الباحث أنه لا بد لكل مجموعة أفراد أو منظمة أن تتوفر فيها قيادات لبث الثقة بين أفراد المجموعة، وتوحيد الجهود للوصول إلى أهداف المجموعة، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح النجاح الذي يرجوه القائد والأفراد، حيث أن هنالك قدرة هائلة لكل فرد يستطيع من خلالها بذل جهد كبير من أجل الوصول لغاية معينة، وعندما يكون هذا الجهد فردياً ضمن مجموعة أو مؤسسة يجب أن يوجه هذا الجهد الفردي ضمن أهداف الجماعة، لأن لكل جهد منظم علناً مضاعفاً، وللقادر على توحيد الجهود وتنظيمها وحود قيادة حكيمة قادرة على ذلك.

ومن هذا المنطلق أمكن تحديد أهمية القيادة في نقاط كما ذكرها السويديان

وباشرا حيل (٢٠٠٣):

- ◆ تعتبر من أهم الأمور، وذلك لترتيب شؤون الحياة حتى يسود العدل بين أفراد المجموعة.
- ◆ تعتبر حلقة الوصول بين القوة التي يستخدمها القائد والطاقات التي يبذلها المرؤوسون.

◆ دعم السلوك الإيجابي وتشجيعه من خلال التحفيز والتشجيع والحد من السلوكيات والسلبية.

◆ وضع الخطط المناسبة واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

◆ التطوير والتحديث واستغلال المتغيرات لتوظيفها في خدمة المؤسسة.

◆ تنمية الأفراد وزيادة قدرتهم، وتحسين أدائهم باعتبارهم الأساس للتي تشكل من

المؤسسة. ص ٤٢

ويتوقف نجاح الإدارة التربوية كمليرى بن دهيش وآخرون (٤٣٠ هـ) في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على القيادة للتي تمثل محور العملية الإدلية، فتتقلها من النمطية والشكلية وللروتين إلى الحركة والديناميكية والتفاعل والتناغم الملحوظ بين المديرين والمرؤوسين، وللتي من خلالها يتم توظيف كل المهارات وللقدرات القيادية لتحقيق النجاح المأمول، ولذا تمثل القيادة أهمية متعظمة في الإدارة، والقيادة نفسها عملية نسبية فالقائد في موقف ما قد يكون تابع في موقف آخر ولذا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم للدور والمسؤولية ونمط شخصية القائد والمهارات الإدلية للتي أصبح لزلها على رحل الإدارة أن يتصف بها لضمان نجاحه في العمل، إذا كلنت الإدارة تشمل مجموعة العمليات المتشابكة والمتراطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فإن دور القيادة يمتد لكل تلك العمليات ليصنع الحوافز للآخرين ليتمكنوا من تحقيق الأهداف. ص ٩٩

## ثالثاً : أنماط القيادة التربوية :

وفقاً لما أشارت إليه العديلمن الدراسات مثل دراسة عياصرة (٢٠٠٦)، ص ٥٧ ولبو علبد (٢٠٠٦) ص ٧٣ والسكرانة (٢٠١٠) ص ٦٧ فإن هناك شبه لتفاقيين تقسيم أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي:

### أولاً: النمط الأتوقراطي :

وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها. وقد أطلق بعض للباحثين على النمط الأتوقراطي عدة تسميات منها: للنمط الاستبدادي أو المتحكم، و النمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري ، والنمط الأتوقراطي ، إلا أن كلمة أتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محلولة القلئد الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب ، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ، ويظل تملسك العمل مرهوناً بحدود القلئد ، وعلى المدى الطويل تظهر بواد عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة ، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من لنتائجهم وكفاءتهم في العمل.

### خصائص النمط الأتوقراطي:

يتميز النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص منها:

١ - يصنع القرارات الهامة بنفسه.

٢ - لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.

٣ - يركز اهتمامه على إنجاز العمل.

- ٤ - يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.
  - ٥ - يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين محالاً لإصدار للقرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- ومما يؤخذ على النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين ما يلي :
- ١ - يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.
  - ٢ - لا يعطى أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين.
  - ٣ - لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل.
  - ٤ - كثيراً ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم.
  - ٥ - لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.

### تقويم النمط الأتوقراطي:

إن تقويم النمط الأتوقراطي يتطلب بيان مزايا هذا النمط والمآخذ عليه في ضوء ما يترتب على إتباعه من مزايا ومآخذ. ونجمل فيما يلي أهم مزايا النمط الأتوقراطي قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأنزمات أوفي ظل الظروف الطليئة التي تتطلب الحزم والشدة.

### مآخذ على النمط الأتوقراطي:

يمكن إجمال المآخذ على هذا النمط من القيادة، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات في هذا المجال، وهي:

- ١ - يركز القائد الأتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات.
- ٢ - يحبط روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- ٣ - يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين التي تبدو ظاهراً من خلال أدلتهم للعمل وذلك بانعدام كفاءة العمل لدى المرؤوسين، وانعدام التعاون والولاء للقائد.

- ٤ - ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين.
- ٥ - ظهور الاتجهاات السلبية بين المرؤوسين، وسيادة روح العداوة، ومشاعر اللبغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، و المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة أخرى.

## ثانيا: النمط الديمقراطي :

### (١) مفهوم النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء للعاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

- ١ - إقلمة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد للديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- ٢ - إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ، ومحلولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها والمناسبة للمشكلات الإدارية.
- ٣ - حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقلمة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته.

## (٢) خصائص النمط الديمقراطي

يتميز نمط القيادة الديمقراطية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

- ١- يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وصناعة القرارات.
  - ٢- يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
  - ٣- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.
- ويرى الباحث أن القائد الذي يطبق اللوائح والأنظمة الإدلية بطريقة مينة. يعمل على رفع مستوى أداء المرؤوسين.

ويتميز نمط القيادة الديمقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص أهمها:

- ١- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
  - ٢- يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
  - ٣- يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي يركز على الجولب الإنسانية، ويهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.

### تقويم النمط الديمقراطي:

سنعرض فيما يلي أهم المزايا والمآخذ على هذا النمط:

### مزايا النمط الديمقراطي:

- ١- يصنع الجو الديمقراطي إشباع لحاجات المرؤوسين الإنسانية نتيحة فهم للرئيس لمشاعر المرؤوسين ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها ، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجملة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.
- ٢- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.

٣- تنمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم حيث تنفي السلبية التي توحد في النمط الأتوقراطي، والفوضى التي توحد في النمط الترسلّي.

### مآخذ على النمط الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

- ١- أن محلولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتفويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.
- ٢- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.
- ٣- تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا ييسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.
- ٤- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

### ثالثاً: النمط الترسلّي :

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سلسة لإطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب. وتقل فاعلية الأنظمة وللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء حيلة لعدم المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة ولعدم الرؤية الواضحة للأفhor،

والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

### خصائص النمط الترسلّي:

يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

١ - يترك للمرؤوسين حرية إصدار للقرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل.

٢ - تتم اجتماعته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية مما يفقد الاجتماع كثيراً من مقومات نجاحه.

٣ - يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.

٤ - لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وإن كان موحوداً بجسمه، فإنه غائب عن حيث تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين.

يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العلمة للمؤسسة

ومن مآخذ النمط الترسلّي ما يلي :

١ - يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.

٢ - يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم.

### تقييم النمط الترسلّي:

(١) مزايا النمط الترسلّي:

هناك عوامل وشروط تساعد على نجاح هذا النمط والتي من أهمها:

١ - عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم وذلك لأن إعطاء الحرية التلمة

والتفويض يحتاج إلى كفاءات عالية.

٢ - عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.

(٢) مآخذ النمط الترسلّي:

١ - يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة نتيجة الحرية الزائدة.

٢ - يشعر المرؤوسون بالضياع، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة.

٣ - تعرض هذا النمط للنقد الشديد والمساءلة من جانب السلطات الإدلية العليا، فيحدث بعض القلق والاضطراب الذي ينعكس بالتالي على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

#### **رابعاً : نظريات القيادة :**

ويشير أبو عابد (٢٠٠٦) إلى تعدد آراء المختصين والمفكرين فيما يختص بنظريات القيادة، وذلك لاختلاف المبادئ التي اعتمدت في دراسة القيادة، وقد تأثرت النظريات بدراسات الباحثين الذين حاولوا إبراز الأسباب والتي تحدد وظيفة القيادة، وأهم العوامل التي تؤثر في ظهور القائلين لأفراد المجموعة، وعلى الرغم من الاختلاف في الآراء إلا أنهم التوصل إلى أربع نظريات رئيسية يمكن من خلالها بلورة أهم النظريات والتي تتعلق بالقيادة. ص ٦٢

وقد تطرق الكثير من علماء الإدارة إلى ظاهرة القيادة بالدراسة والتحليل وذلك لوضع الأسس المثلى لاختيار القادة، من خلال معايير منسبة تتلاءم وأهمية القيادة، والدور الذي تشكله في المؤسسات الحديثة، ولعل أهم الدراسات تبلورت في أربع نظريات وهي:

#### **(١) نظرية السمات :**

وتؤكد هذه النظرية على أن الرجل للناجح هو ذلك الرجل الذي يدعى الرجل العظيم وهذا الأسلوب يستند على افتراض على أن القادة ولدو وكانت لهم القدرة على القيادة وتعتقد نظرية السمات بإمكانية تطوير هذه السمات من خلال الخبرة والتعلم، ويتصف القائد هنلباًن لديه صفات بدنية وشخصية يمكن استخدامها لتمييز للقادة عن التابعين

(Kreitner&Kinicki, (2007)، وذكرت هذه لنظرية عدة صفات يتمتع بها القائد منها:

- ◆ الصفات الجسمية : وهي الصفات الخلقية التي تتعلق بشكل القائد مثل الطول، والرشاقة، والقوة، ونبرة الصوت، وسلامة الأعضاء، والجاذبية.
- ◆ الصفات الاجتماعية : وتتمثل في علاقة القائد مع الآخرين، من خلال النضج الاجتماعي والشعور بالآخرين، وتحمل المسؤولية، والصبر، وحسن التعامل.
- ◆ الصفات السيكولوجية (النفسية) : مثل الشجاعة، والكرم، والذكاء، والثقة بالنفس والحزم، والعدالة، والتوازن، وسرعة البديهة. ص ٥١٢

ويري حريم (٢٠٠٦) أنه بالرغم من أن هذه النظرية قد احتلت مكانة عظيمة بين نظريات القيادة، إلا أنها تعرضت إلى الكثير من الانتقادات، ومن هذه الانتقادات: صعوبة وجود أسس أو معايير تقيس الصفات التي يتمتع بها القائد، بالإضافة إلى الاختلاف في تحديد الصفات ودرجة أهميتها، وذلك حسب الموقف وما يتطلبه من هذه الصفات، وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن هذه الصفات مهمة لما لها من أثر في دور القائد بالقيام بمهمته بين أفراد المجموعة ، ص ٥٨

### (٢) نظرية الأنماط السلوكية:

ويري كشموله (٢٠٠٧) أن هذه المرحلة بدأت بالبحث عن القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من جهود تطوير أفضل القادة العسكريين، وهي حصيلة حدثين الأول هو عدم القدرة على تحديد السمات طبقاً لنظرية للقادة لتوضيح القيادة الكفاء ولثاني هو حركة العلاقات الإنسانية وحصيلة دراسة (هاوثورن)، ولقد حولت نظرية القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية، ولقد اعتقدوا بان سلوك القائد يوجه بشكل مباشر نحو كفاءة مجموعة العمل، حيث قاد ذلك الباحثين لتحديد أنماط السلوك والتي أطلق عليها (أنماط القيادة) التي تمكن المدراء من التأثير بصورة كفاءة بالآخرين، ولكن من سلبياتها إهمال

القائد الاهتمام بالعاملين وكذلك عدم استطاعتها الوصول إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة. ص ١٥

### (٣) النظرية الموقفية:

بدأت هذه النظرية بالتطور كمحاولة لتوضيح التنافر لنظريتي السمات والأنماط القيادية، وهي تفترض بأن النمط الكفاء والخاص لسلوك القائد يعتمد على الموقف في مختلف المواقف يقابلها مختلف الأنماط القيادية وقد واجهت هذه النظرية التحديات لتبنيها لفكرة أن النمط القيادي الموقفي هو أفضل الأنماط القيادية. ويؤكد كشمولة، (٢٠٠٧) بأن القائد للنجاح هو الذي يعمل على تكييف أسلوبه القيادي بالشكل الذي يحقق التوافق والانسجام مع الجماعة ولا يوجد نمط محدد يصلح للتطبيق في كل المواقف والظروف. ص ١٢

ويلاحظ عوض (٢٠٠٨) أن النظرية الموقفية تعتبر القيادة دور ضمن جماعة ولكنها ترى بأن احتمال بروز شخص معين كقائد هو حصيلة موقف كامل. ص ١٢٩

### (٤) نظرية مسار الهدف:

ولتي أقرحها (Robert House) في عام (١٩٧٠) وتستند على نظرية توقع الحوافز وقد أعاد نظرية التوقع بالاستناد على فكر قبذل الجهد لزيادة توقعات تحسين المخرجات، وسلوكيات القائد يتوقع قبولها من العاملين باعتباره مصدراً للرضا وتسوية الطريق نحو الرضا عن المستقبل، حيث يندرج سلوك القائد حسب ما أشار إليه كل من Kinicki & Kreitner, (2007) تحت ما يلي:

- ◆ تقليل الحواجز التي تحول دون تحقيق الهدف.
- ◆ تزويد الدليل والدعم الذي يحتاجه العاملون.
- ◆ ربط المكافآت لغرض إنجاز الأهداف. ص ٥١٢

ويرى (Mcshane & glinow, 2007) بأن قليل من الأفراد يكون قادراً على تذكر

الأنماط القيادية الشرطية ولكن بالرغم من تلك المحدوديات تبقى نظرية مسار المهدي نظرية  
جبارة كأحدى نظريات القيادة المهمة. ص ٢٢٠

### خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة:

يشير الحربي (٢٠٠٨) أن الإدارة والقيادة تتشابهان في بعض النواحي، كون القيادة تهتم بجمع للناس ليعملوا سوياً بفعالية لتحقيق هدف مشترك، كذلك الإدارة توجه المؤسسات، وتخضع الأفراد ليعملوا الإنجاز غليات المؤسسة. وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية تعني ما يتعلق بالحوالب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتعني أكبر من هذا إذ يطلب ممن يقوم بها أن يحقق مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغليات البعيدة، والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية، بل عليه أن يجمع بين الاثنين. ص ٢٤

كما أشار فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الإدارة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والمدير مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صونا لمركزه. كما أن هناك فروقاً بين القيادة والإدارة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي:  
الحربي، (٢٠٠٨)

- ◆ تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الإدارة على السلطة المخولة للشخص، تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الإدارة فمفروضة على الجماعة.
- ◆ تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الإدارة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- ◆ مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للإدارة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً. ص ٢٥

تركز الإدارة كما ورد في السويدان وبلشراحيل (٢٠٠٤) على أربع عمليات رئيسية

هي:

التخطيط، والتنظيم، التوجيه والإشراف الرقابة.

وتركز القيادة على ثلاثة عمليات رئيسية هي:

١ - تحديد الاتجاه والرؤية.

٢ - حشد القوى تحت هذه الرؤية.

٣ - التحفيز وشحن الهمم. ص ٦٠

وقد أشار الحربي (٢٠٠٨) إلى ما ذكره للباحثون من فروق بعنلية بين السلوك اللذي يمكن اعتباره إداريا وذلك الذي يمكن اعتباره قيادياً، فالقيادي هو للفرد اللذي يقوم بالمبادأة بتطوير الهيكل التنظيمي للقائم أو إضافة إجراءات جديدة لتحقيق الأهداف، وقد يتطلب الأمر تغيير أهداف المؤسسة بأهداف أخرى أفضل منها، أما الإداري فهو الفرد اللذي يستخدم الهيكل التنظيمي القائم والإجراءات والتشريعات لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة. ص ٢٨

كما أن هناك فرق بين القيادة والرئاسة كما ذكر أحمد (٤٢٦ هـ) بأن حيث *JEAT* عرف القيادة أنها المقدره على للتأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، لذلك فإن هناك فرق كبير بين القيادة *leadership* والرئاسة *Headship* لأن القيادة تتبع من الجماعة ويقبلون بسلطاتها أما الرئاسة فتستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل بها الأفراد خشية العقوبة، وبذلك يكون الرئيس مفروض على الجماعة وبينهما تباعد اجتماعي. ص ٣٨

ورغم وجود للفروق بين القيادة والرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة يمكن إجمالها فيما يلي كما أوضحها الأغيري (٢٠٠٠م):

١ - تستند القيادة على قوة القيادة، بينما تستند الرئاسة على السلطة اللتي يكفلها النظام

الرسمي للرئيس.

- ٢ - القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
- ٣ - القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية.
- ٤ - مصدر للقوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر للقوة والسلطة للرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- ٥ - في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد، بينما في الرئاسة فإن سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركات الآخرين.
- ويمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد وبذلك ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد هو بالضرورة رئيس أو مدير. ص ٨٥

### سادساً : مفهوم المهارات القيادية وأنواعها :

إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة ومتراصة ، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي فنجد أن مجموعة منهم مثل :مرسي (١٩٩٨م)، الطويل (١٩٩٩م)، دياب (٢٠٠١م)،رسمي (٢٠٠٤م) قد قسمت المهارات القيادية اللازم توافرها لدى رجل القيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

(١) المهارات الفنية.

(٢) المهارات الذاتية.

(٣) المهارات الفكرية.

وقد خلص كنعان (١٩٨٠م) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيلمته

بعدد من الدراسات شملت مجتمع كبير من مديري الأعمال الناجحين هي:

(١) المهارات الذاتية: وتشتمل على السمات الجسمانية ، للقدرات العقلية ، المبادأة،

الابتكار، ضبط النفس.

(٢) المهارات الفنية: وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمر، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.

(٣) المهارات الإنسانية: وتشتمل على الاستقامة والأمانة، الإخلاص، للقدرة على التعامل مع الأفراد.

(٤) المهارات الذهنية: وتشتمل على نوعين من المهارات:

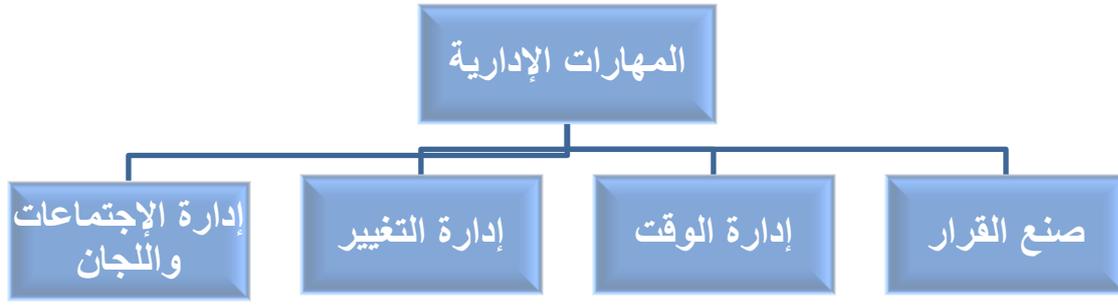
١. المهارات السياسية .

٢. المهارات الإدارية .

### **أولاً: المهارات الإدارية:**

ويشير كنعان (١٩٩٢) إلى أن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين؛ إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بمليتها مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم. ص ٣٣٠، كما تتمثل المهارات الإدلية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين.

يمكن التمييز بين أربع مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإدلية للقادة هي: صنع القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات واللحان، وإدارة التغيير. والشكل (٢) يوضحها على النحو التالي:



شكل (١)

يوضح المهارات الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية  
في جامعة الطائف (إعداد الباحث)

## ١- صنع القرار:

يشير إبراهيم (١٩٩٧) تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية، فالقائد يتخذ للقرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، وللقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. ص ٢٢٧

كما يشير كنعان (١٩٩٢) إلى أن للقرارات الإدارية تعبرهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئته الخارجية، كما أن توقف اتخاذ للقرارات مهما كان نوعه يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى زوال المؤسسة. ص ٩

## ٢- إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة، وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جولاب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعادلتهم في العمل، أو في جولاب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات للنظم وإجراءات العمل، أو في جولاب فنية بسبب تقدم التكنولوجيا وعدم

تحديث أساليب العمل.

كما أن حسن إدارة الوقت ولستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة ، حيث أكد الأغا (٢٠٠٨) أن "الوقت هو الأساس للذي تسير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائل ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمؤسسة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم". ص ٧١

### ٣- إدارة الاجتماعات واللجان:

يؤكد الشهري (٤٣٥ هـ) أن الاجتماعات تشغل مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كلنت على مستوى ضيق كاللجان، أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إداراته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في للقادة. حيث تعد إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق غلية، وعند لنعدام هذه الغلية أو للهدف تقل فائدة هذه الاجتماعات وإن وحدت قد يشعر بعض الأفراد لسبب أو لآخر أنه لا حاجة لعقد اجتماع، فلا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يمتلك للقدرة على للتأثير في الأخرى. ص ٢٦

### ٤- إدارة التغيير:

يشير كلالده (١٩٩٧) أن المهارات الإدارية تظهر للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية، ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الجمهور، وسرعة التدخل وإعادة التوجيه، ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير. ص ٢٨٩

كما يشير السبيعي (٢٠٠٩) إلى أن موضوع التغيير من الموضوعات المهمة في الإدارة علمة وفي الإدارة التربوية خاصة نظراً للتغيرات الموكبة والمصاحبة للتعليم وللتعلم والتقدم التقني الذي قلب موازين النظريات والمفاهيم، والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسة، وللقدرة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متلنية لتدبير التغيير بسلاسة دون أن تحدث صداماً، وكثيراً ما يواجه التغيير عوائق اجتماعية ونفسية من الأفراد والمجتمع لذلك لا بد أن يكون بطريقة سليمة ومدروسة وفق لستراتيجية واضحة، ومفتاح النجاح لإدارة التغيير يكمن فقط في القائد بمساندة لليات التغيير الفعالة، ويشكل للعاملون في تقبلهم وتأييدهم وتصرفهم ومساندتهم جزءاً هلماً للنجاح، ومن أهم أهداف إدارة التغيير هو تحقيق الالتزام بالتغيير. ص ص ٤-١٢

## **ثانياً: المهارات الفنية:**

يُعرف عامر (٢٠٠٩م) المهارات الفنية بأنها القدرة على استخدام الأساليب الخاصة بمجال تخصص معين وعلى هذا فمدير المدرسة يجب أن يحرز نوعين من هذه المهارات أولهما مهارات استخدام الأساليب الفنية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، الاتصال، المتابعة، التقويم وثانيهما مهارات التعليم وللتدريس مثل مهارة إدارة الصف وطرق للتدريس واستخدام الوسائل المعينة والتقويم. ص ١٤٠

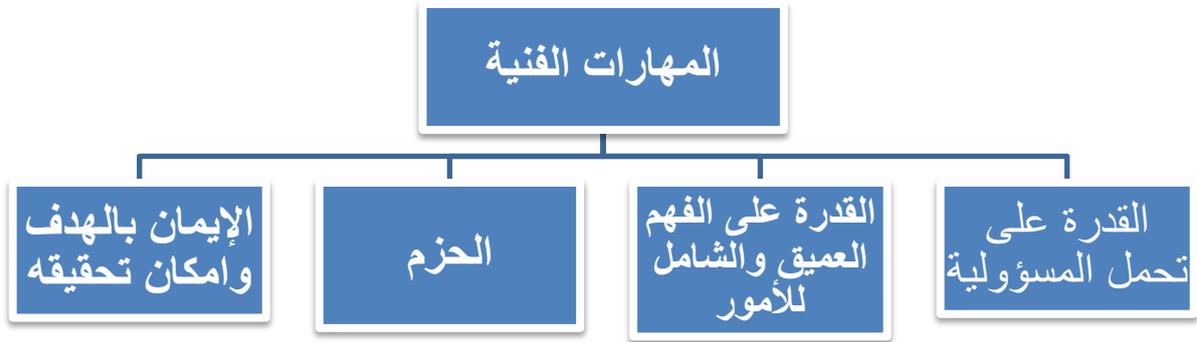
كما لشار كنعان (١٩٩٢) إلى أن المهارات الفنية ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف. فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان. ص ٣١٩

وتنبثق عن المهارات الفنية "للبع" من القدرات والسمات الفرعية هي: للقدرة على

تحمل المسؤولية، وللقدره على الفهم العميق والشامل للأمور، وسمة الحزم، وسمة الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه.

ويبين مرسى (١٩٩٨م) أن تنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة فعلى رحل الإدارة التعليمية أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العملي للعملية الإدلية وزيادة مهارته المعرفية الإدلية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب للذاتي أو النمو الذاتي وفي نفس الوقت ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برامج فعلة تساعد رحل الإدارة التعليمية على النمو المهني في مجال عملهم أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة". ص ١٥٦

والشكل (٢) يوضح المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين:



شكل (٢)

يوضح المهارات الفنية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية

في جامعة الطائف (إعداد الباحث)

### ١- القدرة على تحمل المسؤولية:

تتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في عدم الرضا عن الفشل، وترتبط للقدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه، وثقته في قلبه على إنجاز ما يقرر ورغبته تحمل أعباء وظيفته.

## ٢- القدرة على الفهم الشامل للأمور:

تتطلب هذه القدرة الإلمام الواسع بالمعارف الإنسانية والاطلاع الثقافي الغزير حتى يتمكن من معرفة ما حوله معرفة عميقة شاملة، وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كلفة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السيلسية والقانون أو علم النفس أو الاجتماع، ولكن يفترض أن يعرف شيئاً من هذه العلوم من خلال اطلاعه عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه.

## ٣- الحزم:

وهذه المهارة تتطلب أن يكون القائد قاطعاً في أوامره، وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحليل الأهمية النسبية للأمور الإدلية، وترتيب الأولويات للجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الاستراتيجية في الموقف الإدلية المختلفة.

## ٤- الإيمان بالهدف:

ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية صياغة واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون الأهداف شيقة ومشيقة لا تهملمات العاملين ومحقة لطموحاتهم، كملترتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي تعود من تحقيقها لكل من المؤسسة والعاملين، مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح القائد ما لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه.

## ثالثاً: المهارات الإنسانية:

يعرفها العمارة (٢٠٠٩) بأنها "قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وبت روح العمل الجماعي بينهم." ص ١٠٢

كما يشير دسوقي (١٩٦٠) إلى أن المهارات الإنسانية تُظهر قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بينهم، وهذا يتطلب من القائد معرفة باتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم، وفهم متبادل بينه وبينهم. ويرى بعض الباحثين أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع. ص ٣٣٠.

وتعتبر المهارات الإنسانية من المهارات المهمة للقائد الإداري، حيث أنها مكملية للمهارات الفكرية والفنية، وتعني المهارات الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وبت روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وحود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، والقدرة على تحفيزهم.

وإذا كلنت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية، أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية، وسبب ذلك أن ملىدخلى فى مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وبالرغم من ذلك فإن المديرين تتم ترقية لهم فى الغالب على أساس قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وقدراتهم الفنية فى مجال العمل، مع افتراض توافر المهارات الإنسانية لديهم، ولكن هذا الافتراض غير صحيح، إذ أن

أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود بشكل كبير إلى نقص المهارات الإنسانية في كل من المديرين والمديرين.

حيث أنه لا يتأتى ذلك المدير للنجاح إلا بعد قيلمه بدوره تجاه تنمية العلاقات الإنسانية التي أشار إليها المغربي (٢٠٠٦) وتمثل فيما يلي:

- ١- توفير الجو العائلي والاستقرار النفسي بين الأعضاء العاملين داخل المدرسة.
- ٢- احترام شخصية الفرد (المعلم- الطالب- الموظف) من خلال آرائه ومعتقداته وميوله.
- ٣- تشجيع جميع أوجه النشاط الاجتماعي التي تقوي العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمية روح التعاون والثقة فيما بينهم.
- ٤- توثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع الذي نعيش فيه وتعريفه برسالة الجامعة وأهدافها وبرامجها.

- ٥- معرفة المدرسة لاحتياجات المجتمع ودراسة مشاكله وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.
- ٦- الاستفادة قدر الإمكان من المصادر المالية والبشرية في المجتمع وتسخيرها لصالح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة. ص ص ٣٩ - ٤٠

### **رابعاً: المهارات الفكرية :**

لشار درويش وتكلا (١٩٩٥) أن المهارات الفكرية يقصد بها للقدرات العقلية ومجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد، ويأتي الذكاء - باعتبار مقدرة عقلية عامة - في صدارة للقدرات العقلية اللانزمة للقادة، وقد كشفت الدراسات الخاصة بالسماوات اللانزمة للقيادة عن وجود علاقة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة. إن للذكاء مسعة الأفق من للقدرات العقلية التي تساعد المرء في دوره القيادي . ص ٤٤١

ويرتبط بالذكاء للقدرة على التخيل، وعلى التصور وكلاهما يساعد القائل في التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات، وتمكن القائل من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة والذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع القائل بروح المرح والدعابة.

والشجاعة تمكن القائل من مواجهة الموقف الصعبة بعزم، وعدم توافر له لدى القائل يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل، كما أن البديهة تساعد القائل على سرعة التصرف، وسرعة اختيار البدائل التي تؤدي إلى حسم اتخاذ القرارات، أما القدرة على التوقع فتؤدي إلى تفهم الموقف المتطور وخاصة في الأزمات، ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل، وتستند هذه القدرة على المعرفة الواسعة لدى القائل بشؤون المؤسسة وأفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل واختيار أفضل.

ومن المهارات الفكرية التي ينبغي أن يمتلكها القائل التربوي التي حددها حيا ب (٢٠٠١) فيما يلي:

(١) الإمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض.

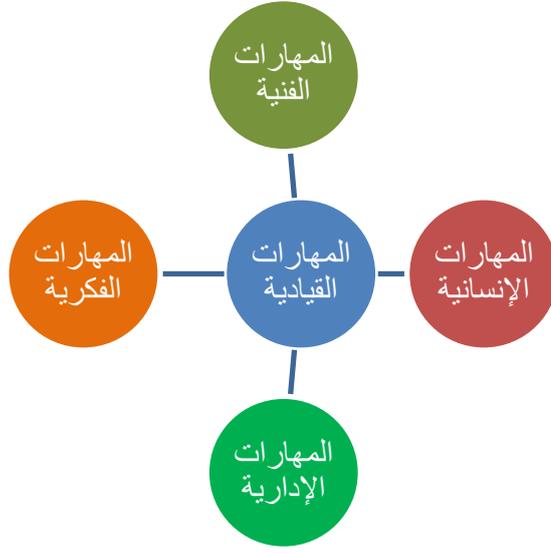
(٢) الإدراك الحيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.

(٣) القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وفي لاستنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفايات الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.

(٤) أن يمتلك ملكة الخيال الإبداعي ليستطيع تكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة عن

المؤسسة التي يديرها. ص ١٩٠

ومما سبق فإن المهارات القيادية يمكن توضيحها في الشكل (١) التالي:



شكل (٣)

يوضح المهارات القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية

في جامعة الطائف (إعداد الباحث)

## المبحث الثاني: جامعة الطائف

جامعة الطائف إحدى الجامعات السعودية ويقع مقرها الأسلسي بالحوية بمحافظة الطائف، ومحافظة الطائف تتبع إمارة مكة المكرمة وهي من أشهر المدن السعودية لكونها لحد المنتجعات الجبلية السياحية الوطنية، وتقع عند المنحدرات الشرقية لجبال السروات على ارتفاع ١٠٧٠٠ م فوق مستوى سطح البحر في الجنوب الغربي من شبه الجزيرة العربية، وتبعد ٨٥ كم عن مكة المكرمة، و ١٦٠ كم عن حدة، و ٩٠١ كم عن الرياض، وتبلغ مساحة المدينة ٨٠ كم<sup>٢</sup> ويبلغ عدد سكانها ٤٠٠٠٠٠٠ نسمة.

### (١) نشأة الجامعة وتطورها التاريخي:

لقد عيّنت الدولة - رعها الله - بالعملية التعليمية ووضعت الأسس والقواعد الكفيلة بل استمرارها وتطورها، وفي هذا السياق صدر الأمر السامي الكريم رقم (١١٥) بتاريخ ٢٧/٢/٤٠٠ هـ، بإنشاء كلية التربية بالطائف لتكون نواة للتعليم الجامعي بالمحافظة، وكانت تابعة لجامعة الملك عبد العزيز وقد بدأت الدراسة بالكلية عام ٤٠١ هـ، وكان عدد الملحقين بها ٨٥ طلباً و ١٨٠ طلباً في التخصصات التالية: الدراسات الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، والأحياء، وقسم العلوم التربوية (قسم مساعد)، وبعد إنشاء جامعة أم القرى صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢٤١٨٧) بتاريخ ٢٧/١٠/٤٠٢ هـ بضم كلية التربية بالطائف إليها.

(<http://www.tu.edu.sa/AboutUs/Pages/default.aspx.10/3/2015.P.1>)

وفي عام ٤١٩ هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم (١٧) بتاريخ ٦/٤/٤١٩ هـ بإنشاء كلية العلوم بالطائف، وانتظمت الدراسة بهل في الأقسام التالية: الرياضيات، والأحياء، والفيزياء، والحاسب الآلي، وفي نفس العام صدرت التوجيهات السامية بمنح قصر الملك سعود (يرحمه الله) بالحوية لفرع الجامعة، مساحته الإجمالية (٣٨٠٠٠٠٠) م<sup>٢</sup> وانتقلت إليه الكليتين بأقسامهما إضافة إلى إدارة الفرع في ١٨/٥/٤٢٣ هـ.

وفى عام ٤٢٤ هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢٢٠٤٢) في ١٠/٥/٤٢٤ هـ بتحويل فرع جامعة أم القرى بالطائف إلى جامعة مستقلة. وتم تغيير مسمى فرع الجامعة إلى جامعة الطائف بموجب الأمر السامي الكريم رقم (٢٠٠٤٧) بتاريخ ١٩/٤/٤٢٥ هـ.

(<http://www.tu.edu.sa/AboutUs/Pages/default.aspx.10/3/2015.P.1>)

وهذا صدور الأمر السامي بإنشاء الجامعة شرعت للجان المختصة بوضع هيكلية الجامعة ولستحداث كليات جديدة هي: كلية الطب والعلوم الطبية، وكلية العلوم الإدلية والمالية، وكلية الحلسبات وتقنية المعلومات، وكلية الهندسة، وكلية الصيدلة، وكلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، كملتم إنشاء العمادات المساندة: عمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلاب، وعمادة شؤون المكتبات، وعمادة الدراسات العليا.

(<http://www.tu.edu.sa/AboutUs/Pages/default.aspx.10/3/2015.P.2>)

كما تم استكمال الإنشاءات بالمقر فأقيم عليه (٣٠) منشأة إدلية وأكاديمية تضمنت (١٣٠) مدرجاً دراسياً، و(٩٠) معملاً، بالإضافة إلى عدد من الوحدات البحثية. كما حصلت الجامعة من صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - على مجمع الأمير سلطان بن عبد العزيز للتعليم الطبي كمنحة للجامعة.

وتمت الموافقة السامية رقم (٦٢٠٤/م) بتاريخ ١٨/٨/٤٢٧ هـ على فصل كلية الآداب عن كلية التربية، وفي عام ٤٢٨ هـ تم إلحاق كلية المعلمين وكليات البنات بالجامعة وتم إعادة هيكلتها ودمج الأقسام التربوية مع الأقسام المناظرة لهلفي كلية التربية، والأقسام الأدبية مع الأقسام المناظرة لهلفي كلية الآداب، والأقسام العلمية مع الأقسام المناظرة لها في كلية العلوم.

(<http://www.tu.edu.sa/AboutUs/Pages/default.aspx.10/3/2015.P.3>)

كما صدر الأمر السامي الكريم رقم (١٠٩٣) بتاريخ ٢١/١١/٤٢٨ هـ بإنشاء ثلاث كليات جديدة هي: كلية العلوم الطبية التطبيقية بترية، وكلية المجتمع بالخرومة، وكلية العلوم

والآداب برنية، وصدرت الموافقة السامية بقم ( ١٠٢٠٩ /م ب) بتاريخ ٣٠/١٢/٤٢٩ هـ  
بالموافقة على مقترح الجامعة بإنشاء خمس كليات جديدة هي : كلية الشريعة والأنظمة ،  
وكلية التصاميم والاقتصاد المنزلي، وكلية التربية والآداب بتربة ، وكلية التربية والعلوم بالخرمة  
، وكلية المجتمع برنية.

وبعد إلحاق الكليات الصحية بالجامعات في العام الجامعي ١٤٢٩ /١٤٣٠ هـ تم  
إعادة هيكله الكلية الصحية للبنين، والكلية الصحية للبنات بالطائف لتصبح بعد إعادة  
الهيكله كلية العلوم الطبية التطبيقية. كما تم إنشاء كلية طب الأسنان.

(<http://www.tu.edu.sa/AboutUs/Pages/default.aspx.10/3/2015.P.4>)

وبهذا أصبحت جامعة الطائف إحدى الجامعة السعودية المستقلة وتحت إشراف وزارة  
التعليم السعودي.

## (٢) رؤية ورسالة الجامعة:

جامعة الطائف هي مؤسسة أكاديمية " جامعة الطائف بيئة تعليمية وبحثية متكاملة متميزة  
عالمياً."

([http://www.tu.edu.sa/AboutUs/president/Pages/Vision.aspx.19/5/  
1436.P.1](http://www.tu.edu.sa/AboutUs/president/Pages/Vision.aspx.19/5/1436.P.1))

وتتجلى رسالتها في سعى الجامعة إلى " تطوير ودعم ونقل المعرفة من خلال إدارة فعالة  
للتعليم والبحث العلمي وفقاً للمعايير الدولية بما يتضمن تعزيز جهود التنمية المستدامة  
بالمملكة العربية السعودية"

[http://www.tu.edu.sa/AboutUs/president/Pages/Mission.aspx.19/5/  
1436.p.1](http://www.tu.edu.sa/AboutUs/president/Pages/Mission.aspx.19/5/1436.p.1)

وبناء على رؤية ورسالة الجامعة يمكن أن نشير إلى أن جامعة الطائف (٤٢٤ هـ)  
كمؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة

الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي إلى جانب التطور التكنولوجي، وتشجيع البحث العلمي ، كما تساهم الجامعة في خدمة المجتمع وبنائه في إطار من القيم والتعاليم الإسلامية لمواكبة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى دائماً لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العملي الذي تشهده حقول المعرفة في أنحاء للعالم، ولجامعة الطائف ثقافة تدعو إلى الأبداع والتطوير والتنمية والأخذ بسبل التقدم العالمية. ص ٢

### (٣) أهداف جامعة الطائف:

تهدف جامعة الطائف (٤٢٤ هـ) الى تحقيق الاهداف التالية:

- ١ - توفير خدمة التعليم العالي لأبناء المملكة العربية السعودية.
- ٢ - مواكبة التقدم العلمي في مناحي الحياة.
- ٣ - تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع باقي الجامعات سواء داخل المملكة أو خارجها.
- ٤ - خدمة المجتمع السعودي. ص ٢

### (٤) الكليات التابعة للجامعة:

- ١ - كلية التربية.
- ٢ - كلية العلوم.
- ٣ - كلية الطب.
- ٤ - كلية الحاسبات وتقنية المعلومات.
- ٥ - كلية العلوم الادارية والمالية.
- ٦ - كلية الصيدلة.
- ٧ - كلية الآداب.
- ٨ - كلية الهندسة.
- ٩ - كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

١٠ - كلية العلوم الطبية والتطبيقية.

١١ - كلية الشريعة والأنظمة.

١٢ - كلية التصميم.

(<http://colleges.tu.edu.sa/Pages/default.aspx.p.1>)

## المبحث الثالث:

### الأقسام الأكاديمية وطبيعة العمل فيها وما تحتاجه من مهارات قيادية

#### في شتى المجالات

تعد الإدارة جزءاً أساسياً من عمل المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات كمؤسسات تربوية، حيث يعتمد نجاحها واستمرارها على نوعية إدارتها من ناحية، ووجود القيادة الناجحة الفاعلة من ناحية أخرى، وللتي تقوم بالعمل على تحقيق أهدافها، وتبنى التغيير المؤدي إلى التطوير، وتهتم بالمبادرات الفكرية في القيادة، وتعزيزها والتدريب عليها، بالإضافة إلى قيادة تلك المؤسسات بأقسامها وجامعاتها نحو المستقبل.

ويري الردادى (٤٣٥ هـ) أنه على الرغم من اختلاف مستويات القيادة بالجامعات السعودية، إلا أن لكل مستوى منها أهميته للتي تبني على دورقفي مستويات الأقسام الأكاديمية، وللتي منها تتشكل الجامعة إلى جانب الأقسام الادلية والفنية الأخرى، غير أن الأقسام الأكاديمية تعد القلب النابض للجامعة ؛ لأنها مركز التعليم وقاعدة تحقيق الأهداف التي يعمل الجميع في ضوئها ، ومن منطلق هذه الأهمية تنطلق أهمية ومكلنة رؤساء الأقسام الأكاديميين ودورهم وأهمية هذا الدور ، ومسؤولياته. ص ٤٩

ومن هنا فالجامعة بحاجة إلى أكاديميين وإداريين لديهم من الخبرة والكفاءة في جوانب مختلفة، كالإلمام بالنظم واللوائح والكفاءة العلمية والمهنية بالإضافة إلى المهارات الشخصية والفكرية والفنية والانسانية وغيرها.

فالقسم الأكاديمي يعتبر بمثابة الوحدة الاسلسية للكليات والجامعات حيث يوفر بنية مهمة للأنشطة التي تدار داخله من ناحية، وكونه حلقة الوصل مع القيادة الادلية العليا للتي تحقق تطلعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال رئيس القسم.

فرؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون دورهم اللوظيفي في اتجاهين : الاتجاه الاول: مسؤوليتهم الإشرافية على المهام الوظيفية ، ولثاني: في مسؤولياتهم التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها أمام القيادات الادارية الاعلى بالجامعة. ويستعرض هذا المبحث لنشأة الأقسام الأكاديمية ومفهومه، ومفهوم رئيس القسم وأهمية دورة؛ بالإضافة إلى أدواره ومسؤوليات وواجباته المختلفة ، وكيفية تطويرها.

### **أولاً: الأقسام الأكاديمية (النشأة والمفهوم):**

تعد الأقسام الأكاديمية للركن الأساسي في الهيكل التنظيمي لدخل الجامعة ، حيث تنطلق منها صناعة القرارات التي تمس العملية التعليمية بشكل مباشر، لذلك ذكرت السيارى (٤٣١ هـ) أن اللوائح والأنظمة، والأعراف الجامعية اتفقت على اعتبار تلك الاقسام قلعة ارتكاز أسلسية ، يقوم عليها الهرم الجامعي، إذ تحري العمليات في مواقعها، وهي للتي تستقبل المدخلات، ومنها تكتسب المخرجات سماتها وخصائصها، وتنجز العمليات في إطار هيكل ممارستها الأكاديمية والتربوية. ص ٥٠

وبناء على ذلك فرئيس القسم هو القائد المسؤول عن سير العمل في قسمه، وعن تطويره ، أمام عمادة الكلية، وهو الإداري الأكاديمي له خصائصه المؤثرة في تعامله مع أفراد لهم أيضاً خصائص وطموحات، وهو يواجه في قسمه تحديات ومشكلات متعددة، بالإضافة إلى كونه نموذج مصغر للمشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة الجامعية.

كما يؤكد الرادى (٤٣٥ هـ) بأنها ظهرت في جامعة فرمونت عام ١٨٢٦م، وفي جامعتي وسكنسون ومنتشيجان عام ١٨٣٦م، ونتيجة لذلك أصبح وعود الأقسام - بعد ذلك العصر - سمة غالبية وتنظيماً متعارفاً عليه في معظم الجامعات العالمية. ص ٤٥

كما لشار البطي (٤٢٧ هـ) إلى أن نشأة الأقسام في الجامعات لم يكن في بدايتها "مثلاً للشكل الذى عليه القسم حالياً إلا أنه أبرز شكلاً أولياً لمفهوم التخصص" ص ٢٥.

وبهذا فإن القسم الأكاديمي مر بمراحل تطور في هيكله التنظيمي الى أن أصبح بشكلة الحالي، مما جعله يضطلع بمهام موكلة الى رئيسه للقيام بها.

### ثانياً: مفهوم رئيس القسم الأكاديمي:

تضطلع المؤسسات الجامعية بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال إيجاد الحلول العملية للمشكلات التي يواجهها المجتمع ، بالإضافة إلى دوهل في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة. ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسية لتقدم المجتمع وعنوان نهضته، ويقع عبء النهوض بهذه المسؤوليات الجسام على عاتق أفراد المستوى الأكاديمي الإداري في الكليات والأقسام.

ويرى محجوب (٢٠٠٤) أن رئيس القسم يُعد كقائد لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ولجميع مرؤوسيه من العاملين على وفق قراءة مهامه وواجباته، وهذا يعني امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، كي يتمكن من القيام بأدواره المناطة به ؛ لذا فإن مؤهلاته ومهاراته الأكاديمية والإدارية والتربوية، يجب أن تكون مقنعة وواضحة لمن يقودهم كي يتمكن من التأثير فيهم وتوجيههم، إذ لا تكفي السلطة الرسمية التي تمنحها للوائح في تحقيق مهلمه القيادية، وخاصة في البيئة الأكاديمية، التي عادة ما تتسم بحسلسية عليية تجاه الأنماط التسلطية في اتخاذ للقرارات، والتي تقود إلى فشل محقق إزاء لشكال المقاومة المختلفة .

ص ٨٥

يُعرف الغلمي (٤٣١ هـ) رؤساء الاقسام الأكاديمية بأنهم: أعضاء هيئة للتدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي في الجامعة ، وتمثل مهامهم الاسلسية بالتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق ، والتوجيه والرقابة لتسيير الاعمال بالأقسام. ص ١٦

ويُعرفه الحجيلي (٢٠١٠) رئيس القسم الأكاديمي: "بلنه الشخص المعين رسمياً من

قبل رئسة الجامعة عن تنفيذ السيلسة العلمة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والادلية والمالية،

إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات الجامعة". ص ٦٧

كما يعرف العمارة (٢٠٠٩) رئيس القسم بأنه "هو الشخص المسؤول عن الاشراف

على الشؤون العلمية والادلية والمالية بالقسم في حدود السيلسة العلمة للمؤسسة الجامعة

على وفق الأنظمة واللوائح والقرارات المنظمة لها ، وهو حلقة الوصل بين القيادات الجامعة

العليا وأعضاء القسم ، بما يحقق أهداف جميع الاطراف ويصون سمة القسم ويجوّد أداءه في

مجالات نشاطه المختلفة، التعليمية والبحثية والخدمية". ص ٦٧

وعرف مجلس التعليم للعالي (٢٠٠٧) رؤساء الاقسام الأكاديمية بأنهم " أعضاء هيئة

التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والادارية ، والذين تم تعيينهم لرئاسة الاقسام للذين

يتميزون بالكفاءات العلمية والادارية ، والذين تم تعيينهم لرئاسة الاقسام في الجامعات بقرار

من مدير الجامعة، بناء على ترشيح عميد الكلية وتكون رئستهم للقسم لمدة سنتين قبلية

للتجديد وهو المسؤول عن تسيير الامور العلمية والادارية والمالية في القسم". ص ٤٨

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف رؤساء الأقسام الأكاديمية إجرائياً بأنهم "

أعضاء هيئة التدريس ممن صدر لهم قرارات تكليف من مدير جامعة الطائف لإدارة أقسامهم

سواء كان القسم علمياً أو إنسانياً بمختلف كليات الجامعة بشطريها الطلاب والطلبات بناء

على ترشيح عمداء الكليات وتكون رئستهم للقسم لمدة سنتين قبلية للتجديد، وهو

المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية داخل القسم.

وبتحليل هذا التعريف نلاحظ أنه يشير إلى ما يلي:

١ - يتم تعيينهم لرئاسة الأقسام في الجامعات بقرار من مدير الجامعة، بناء على ترشيح

عميد الكلية؛ والتي يرجع ترشيحهم إلى امتلاكهم للعديد من المهارات التي تؤهلهم إلى

ذلك المنصب.

- ٢ - أن أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية.
- ٣ - عضو هيئة التدريس المسؤول عن تسيير الامور العلمية والإدارية والمالية في القسم.
- ٤ - رئاستهم للقسم لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهذا يرسخ مفهوم تداول رئاسة القسم بين أعضاء القسم.

### ثالثاً: أهمية رئاسة الأقسام الأكاديمية:

يأخذ رئيس القسم دوراً لا يستهان به في مجال إدارة القسم وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن إدارة قسمه، وتسيير أفعوره تحاه إدارة الجامعة، وعليه تقع المسؤولية المبلشرة في تحقيق أهداف القسم بكفاءة عالية. وفي هذا الصدد يشير حربي (١٩٩٩) إلى أن أهمية دور رؤساء الأقسام تنبع من كون رئيس القسم في أي كلية لا يقوم فقط بممارسة الإدارة الوظيفية المتعلقة بقسمه بل يتعدى ذلك إلى الأقسام الأخرى من خلال عضويته في مجلس الكلية ومشاركته في صنع القرارات الاسلسية المتعلقة بشؤون تلك الأقسام أو الكلية بشكل عام . ص ٧٠

ويشير العوفي (٤٢٦ هـ) إلى أن رئيس القسم يعد في موقع عمله " القوة الدافعة ، وهو مصدر الافكار والمبادرات الجديدة والملهمة ، والذي يبثّ حوله الطموح ويحفز على الابداع والعطاء ؛ بحيث يعمل على اكتشاف الموهب وللقدرات وينميها بالتشجيع وللتدريب المستمر" ص ١٧ .

كما أشار العميرة (٢٠٠٩) إلى ازدياد أهمية دور رئيس القسم نتيجة المبادرات الجديدة للجودة والمحاسبية، وأنشطة قياس فاعلية وكلفة التعليم؛ لأن المؤسسات لا يمكن أن تستجيب للشروط المفروضة من الخارج للمساءلة في قضايا من قبيل تقييم مخرجات تعلم الطلاب دون دعم رئيس القسم وقيادته ؛ لان رئيس القسم هو المترجم والمفسر لرئيس الشروط المفروضة خارجياً لأعضاء القسم، والنبرة للتي يقدم بها رئيس هذه المبادرات لأعضائه تؤثر في استجابة الاعضاء لها. ص ٨٧

وبناء على ذلك يصبح رئيس القسم الأكاديمي هو المسؤول عن تنفيذ السلسلة العلمية للقسم، وإدارة شعونه العلمية والإدلية والمالية، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين وللدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في إطار الحدود التي ينظمها القانون وللوائح وللنظم المنفذة له.

#### رابعاً: اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية:

تشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع. بالإضافة إلى كونه للركن الأساسي بالنسبة للجامعة، فهو يمثل للجامعة ما تمثله الخلية للجسم، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات والمعاهد، إذ تتكون كل كلية أو معهد تابع للجامعة من عدد من الأقسام الأكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ويقوم على بحثها، ويكون لكل قسم كونه للذاتي من الناحية العلمية والإدلية، وقد أضحت مكنة الجامعة تركز على أداء أقسامها، بل إن سمعة الجامعة ذاتها تتحدد بنوعية الأقسام الأكاديمية التي تتألف منها. ويشير اليحيوي (٢٠١١) لأنه على الرغم من ذلك إلا أن من يتولى هذا المركز يتم اختيارهم بناء على معايير فردية وشخصية لعميد الكلية، وقد يكونوا ممن هم أقل خبرة ودراية وغير معدين مسبقاً، ودون أن يتلقوا للتدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم، كما أن أداءهم يقوم على فلسفة إدلية روتينية، يطغى عليها الطابع الشخصي الارتجالي، والتعقيد في تسيير إجراءات العمل، ولنعدام الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، واستحواذ رؤساء الأقسام، فضلاً عن المركزية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى وجود عجز في قدرات رؤساء الأقسام. ص ٣٦.

ويرى عليه (٢٠٠١) أنه يجب أن يرعى في المرشحين لرئاسة القسم ثلاثة معايير رئيسية ، تتمثل في:

- ١ - البعد الانساني، ويتمثل في القدرة على استخدام المهارات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية وأن يكون على مستوى متميز بين زملائه.
- ٢ - البعد القيادي، ويعنى إجادة فن الإدارة في عملياتها الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والاتصال والتقييم.
- ٣ - البعد الأكاديمي، وهى أن يكون صاحب إنتاج بحثي متميز في أبحاثه العلمية وأساليبه المنهجية. ، ص ٤٠

### **خامساً: سمات وخصائص رؤساء الأقسام الأكاديمية:**

من المؤكد أن القسم الأكاديمي هو للقوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الجامعة وإنتاجها، وفي هذا الصدد يقول بينيت (١٩٩٢) " إن الأعمال الحقيقية للمؤسسة الجامعية لا تتم إلا على مستوى القسم " وتعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي ولحد من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات ، إذ يأخذ رئيس القسم الدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم العالي من حيث الأداء الإنتاجي. ص ٦٣

لذلك فإن اختيار رؤساء تلك الأقسام الأكاديمية يستلزم العناية البالغة من القيادات الجامعية عند اختيارهم ، وقد حددها محجوب (٢٠٠٣) في مجموعة المواصفات والسمات التي يجب مراعاتها عند اختيارهم ، وتتلخص فيما يلي:

- ١ - المواصفات الموضوعية، وتشمل الشهادات العلمية ، المرتبة العلمية ، السيرة العلمية، الخبرات، الانجازات العلمية، المهارات.
  - ٢ - السمات الشخصية، وتشمل الخصائص الفردية القيادية ، الخصائص مهارية القيادية.
- كما أكد الحولي (٢٠٠٥) على ضرورة أن يمتلك رئيس القسم الصفات والمهارات

التالية :

- ١ - المهارات المتعلقة بالشخصية مع القدرة على العمل بشكل فاعل مع الأساتذة والطلبة والعميد وبقية رؤساء الاقسام.
  - ٢ - القدرة على تبني أساليب قيادية مختلفة.
  - ٣ - القدرة على تحديد أهداف القسم.
  - ٤ - القدرة على البحث المستمر عن عناصر القوة التي تتوفر لديه وكيفية استخدامها لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم.
  - ٥ - القدرة والالمام بمضمون تخصصه الأكاديمي.
- ويشير الردادى (٤٣٥ هـ) إلى مجموعة من السمات والخاصة برئيس القسم ، على أن يمتلك صفات القائد للعام للتي لا غنى عنها لأى قائد في عمله، مثل مهارات الاتصال والتواصل، ومهارات اتخاذ القرارات، والتخطيط، وللمس المتابعة والتنفيذ، وطرق التعامل مع الازمات، وأساليب بناء فرق العمل ، ومهارات العمل المكتبي المتعلقة بالمستندات والتعامل وفق الانظمة واستخدام الادوات والنماذج... إلخ. ص ٥٢

### **سادساً: أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية:**

رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به ، وتزداد مسؤولياته ، فيواجه تحديات كبيرة ومتنوعة ، إذ أن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤونه تيسيراً روتينياً، ومبلشرة أعماله التنظيمية فقط ، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة أولهما : الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية ، وثانيهما : الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول. وفي هذا الصدد يرى محجوب (٢٠٠٣) أن رئيس القسم يقوم بأدوار أكاديمية فهو يتولى الاشراف المبلشر على فعاليات ، وأنشطة قسمه ، ويمارس التخطيط لها، ويضع برامج تنفيذها ، ويوفر الموارد لها، ويتابع ، ويقوم بمستويات تحقيق أهدافها ، ويمارس رئيس القسم في الغالب إضافة لذلك أدواراً أخرى ، تعتبر بمثابة الاسناد

للإلزام للممارسات الأكاديمية ، إضافة إلى ما يمثله من كونه نموذجاً تربوياً يمارس تأثيره وأدواره التربوية بشكل مباشر على طلبته. ص ٤٣

ويرى عبدالحميد وعبود (٢٠٠١) أن رؤساء الأقسام الأكاديمية تنشط بهم أدوار ومسؤوليات إدارية وقيادية وأكاديمية عدة ، وتتلخص فيما يلي:

١ - أدوار ومسؤوليات إدارية، ومنها عقد الاجتماعات الدورية بالقسم، ومتابعة أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، ومتابعة المهام الموكلة إليهم ، وتحديد السبل العلمية والبحثية داخل القسم، واتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى القسم، والعمل على تحديد وتوصيف الوظائف المنوط بها أعضاء هيئة التدريس بالقسم ، ومتابعة اللجان المختلفة.

٢ - أدوار ومسؤوليات قيادية، ومنها تمثيل أعضاء هيئة التدريس بالقسم بشكل إيجابي، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء القسم بما يتناسب مع قدراتهم ، وتوفير الحوافز المثالية للتعامل في إطار العلاقات الإنسانية بالقسم ، والتوصيل الشفهي المباشر.

٣ - أدوار ومسؤوليات أكاديمية، ومنها رسم الخطط الدراسية بالقسم ، ورسم الخطط الفصلية ، والتأكد من حسن سير العملية التعليمية وتحديد أساليب التدريس. ص ص ٨٨ - ٨٩

كما حدد نظام مجلس التعليم العالي والجامعات وزارة التعليم العالي (٢٠٠٧) مهام رئيس القسم في ما يلي:

- ١ - اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيرين وترقياتهم.
- ٢ - المشاركة في دراسة مشروعات البحوث العلمية.
- ٣ - توزيع المحاضرات والاعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيرين ، وتنظيم أعضاء القسم وتنسيقها.
- ٤ - المشاركة في تشكيل اللجان الدائمة أو المؤقتة بالقسم.

- ٥ - تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية للقسم.
  - ٦ - تقديم التقارير اللازمة عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.
  - ٧ - تطوير العملية التعليمية في القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس .
  - ٨ - تقليل الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم والاهتمام بعلاقات التعاون.
- وبناء على العرض السابق يمكن أن نشير إلى أن رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية المنوطة بإدارة شؤون القسم الأكاديمية والفنية، وتزداد مسؤولياته، فيواجه العديد من التحديات المتنوعة، بل يجب أن تشمل على الجانب الأكاديمية والجانب الإداري بشكل متلائم في منظومة واحدة كما أنه هو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السلسلة العلمية للقسم ، وإدارة شؤونه العلمية والإدلية والمالية ، وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية والبحثية ، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي تنظمها اللوائح وللنظم المنفذة له..
- بيد أن اللوائح والنظم المنفذة لهذا القانون لم تصدر بعد.

## ثانياً : الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالمهارات القيادية وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

### (١) الدراسات العربية:

١ - دراسة الخثيلة (١٩٩٢) بعنوان الدراسة : " أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة للتدريس " . وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة للتدريس بالمملكة العربية السعودية لأنماط قيادتهم المباشرة. ولقد تتبع الباحث المنهج الوصفي . واشتملت عينة الدراسة على ثمانية وتسعين من أعضاء هيئة للتدريس من الذكور والإناث ، ومن مختلف الكليات في جامعة الملك سعود. وكلنت أداة الدراسة : لستبانة تضمنت خمساً وعشرين عبارة تشير إلى خصائص الإدارة الديمقراطية وخصائص أخرى يلاحظ وجودها في البيئة المحلية. وتوصلت الدراسة إلى العلي من النتائج الدراسة، ومنها: وجود أربعة أنماط تتشابه بدرجات مختلفة مع الأنماط الكلاسيكية المعروفة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحررة والترسلية)، أن للنمط السائد هو النمط الذي يستخدم أساليب الإدارة العلمية وهو يشبه للديمقراطي ، وقد تلاه من حيث الانتشار النمط الأبوي فالارتجالي ثم الفردي المتعسف.

٢ - دراسة الخطيب وأبو فرسخ (١٩٩٦) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يرلها أعضاء هيئة للتدريس " . لستهدف الدراسة : التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليموك والعلوم والتكنولوجيا كما يرلها أعضاء هيئة للتدريس. منهج الدراسة : تتبع الباحثان المنهج الوصفي. عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة للتدريس في جامعة اليموك والعلوم

والتكنولوجيا الأردنية. أداة الدراسة: نقام الباحثان باستخدام أداة وصف السلوك القيادي التي صممها هالين (١٩٥٧) والمسماة (*Leadership Behavior Description Questionnaire*) *LBDQ* بعد ترجمتها ، وتحتوي لستبانة وصف السلوك القيادي على ثلاثين فقرة منها خمس عشرة تقيس السلوك الخاص بوضع إطار للعمل والأخرى تقيس السلوك الخاص ببناء العلاقات الاجتماعية. لستخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) واختبار (ت). توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: اهتمام للقادة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا بإنتاجية أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تحليل أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية وذلك في إجاباتهم على مجال المبادأة في وضع إطار للعمل، ولشارت الدراسة إلى أن للقادة يولون بعض الاعتبارية أهمية واضحة ويعملون على مراعاة الجانب الإنساني.

٣- دراسة قرولني (١٩٩٧) بعنوان "للنمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ولثره على الرضا اللوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأنماط القيادية الشائعة في الجامعات الفلسطينية ، التعرف على أثر النمط القيادي على الرضا اللوظيفي للعاملين. منهج الدراسة : لستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أداة الدراسة : لستبانتين الأولى لقياس الانماط القيادية ، والثانية لقياس الرضا اللوظيفي. نتائج الدراسة نقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط التسبيبي ثم النمط اللديمقراطي على الشبكة الإدلوية، ان للنمط القيادي يزيد من الرضا اللوظيفي لدى العاملين.

٤ - دراسة عبد الله (٢٠٠١) بعنوان: "الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". وهدفت إلى تحديد أهمية الكفايات القيادية الفنية والإدراكية والإنسانية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ودرحة توفر هذه الكفايات اللائمة لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الاستبانة التي أعدت لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المؤلف من (٩٤) عضو هيئة تدريس موزعين على ثماني كليات من كليات جامعة عدن في محافظتي عدن ولحج، وتكونت الاستبانة من (٥٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، إذ تكون من (٢٦) كفية فنية، (١٣) كفية إدراكية، (١٣) كفية إنسانية. وقد أظهرت الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لأهمية الكفايات القيادية كانت مرتفعة جداً في حين أن تقديرات العينة لدرحة توفر هذه الكفايات كانت جيدة، ولم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية الكفايات القيادية تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة والوظيفة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى لمتغيرات الجنس واللقب الأكاديمي والخبرة والوظيفة، كما خلصت الدراسة إلى تحليد قائمتين بالكفايات القيادية اللائمة لعمداء الكليات في جامعة عدن، الأولى حسب أهميتها، والأخرى حسب درجة توفرها عندهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن.

٥ - دراسة الخطيب (٢٠٠٤) بعنوان "للنمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الفلسطينية في محافظات غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المؤسسات الفلسطينية في محافظات غزة والتعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى للوظيفي وعدد المرؤوسين. ولهذا قام الباحث باستطلاع رأى الموظفين

بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ممن يحملون المسمى الوظيفي) مدير، نائب مدير، رئيس قسم لكونهم شركاء في عملية اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدراء الفلسطينيين يهتمون بمرؤوسيهم اللذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين، فالمدير الفلسطيني يتعاون مع هذه الفئة من المرؤوسين ويحسن الاستماع لهم ويتابع مهامهم ويوفر لهم التغذية الراجعة كما أن سياسة التعيين في اللوزارات الفلسطينية تتم من خلال العلاقات الشخصية وبطريقة عشوائية غير مدروسة.

٦- دراسة الدهشان، والسيسي (٢٠٠٥) بعنوان "أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم وعلاقة ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية بجمهورية مصر العربية بمنهج الدراسة نقام البحث باستخدام المنهج المسحي. تكونت عينة الدراسة من ٣٥ من أعضاء هيئة التدريس من خلال بناء استبانة لشممت على جزأين؛ الجزء الأول تضمن مسؤوليات رئيس القسم التعليمية والإدلية والاجتماعية التواصل مع الآخرين، والخاصة بخدمة المجتمع وتعلق الجزء الثاني برضا أعضاء هيئة التدريس من حيث طبيعة وظروف العمل، والحوافز، والعلاقة مع الزملاء، والمناخ المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى العليد من النتائج منها: بتحليل البيانات باستخدام التكرارات بينت النتائج أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية بدرجة متوسطة، ولمسؤولياتهم تجاه خدمة المجتمع بدرجة منخفضة، وأن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس دون المستوى المطلوب.

٧- دراسة المنقاش (٢٠٠٥) بعنوان "أنماط القيادة قلدري رؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود" دراسة هدفت إلى مقارنة نمط القيادة بين الذكور والإناث في جامعة الملك سعود

بالرياض بالمملكة العربية السعودية. منهج الدراسة نتم لستخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، حيث تكونت عينة الدراسة من وكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة للذكور والإناث لأنماط القيادة، وأن الغالبية العظمى من للذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، كما أن الإناث يمارسن أنماط القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للرتبة العلمية أو سنوات الخبرة.

٨- دراسة حرادات (٢٠٠٦) بعنوان "مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدلية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية". هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدلية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٧) من أعضاء هيئة للتدريس و(٢٠) عضواً من الخبراء في مجال التعليم للعالي الجامعي في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة، وقد أوصى البحث بعملية التخطيط في الجامعات، وتبني الإجراءات التي تقود إلى تحديد العمليات القيادية الإدلية في ضوء متطلبات المستقبل.

٩- دراسة الحويلة (٢٠٠٦) بعنوان "الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة للتدريس وعلاقته بدرجة شيوع الانماط القيادية لدى للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم للعالي في دولة الكويت" وتهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل للقادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم للعالي في الكويت. ولقد شملت الدراسة (٤٥١) عضو هيئة تدريس وقائد أكاديمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط الممارسة هو نمط القيادة الجماعي، وأقلها هو النمط القيادي الضعيف.

١٠- دراسة ألبوشقرا (٢٠٠٧) بعنوان "تقدير درجة لامتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدلية والتكنولوجية في الجامعات الرسمية الأردنية ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما يتصورها أعضاء هيئة للتدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم". وتهدف الدراسة إلى تقدير درجة لامتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدلية والتكنولوجية في الجامعة الرسمية الأردنية، ودرجة ممارستهم لها، وعلاقتها بالرضا للوظيفي، وتلقت عينة الدراسة من (١٥٣) رئيس قسم (٤٤٣) عضو هيئة لتدريس، وقد توصل الباحث إلى أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدلية والتكنولوجية وممارستهم لها جاءت بتقدير درجة كبيرة، كما يتصورها رؤساء الأقسام الأكاديميين، وبتقدير درجة امتلاك وممارسة متوسطة كما يتصورها رؤساء الأقسام على محالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي يعمل بها، الجامعة التي تخرج منها، إلا في مجال القيادة الإدارية، حيث كانت لصالح تقديرات خريجي الجامعات الأجنبية، وكذلك فروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على محالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الكلية عند جميع المحالات ما عدا مجال كفايات التخطيط، ومجال كفايات اتخاذ للقرارات، حيث كانت لصالح تقديرات الكليات العلمية، وأن هناك فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة للتدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدلية والتكنولوجية على مجال الدراسة والأداة الكلية تعزى للمتغيرات جميعها إلا متغير الكلية التي يعمل بها ولصالح الكليات العلمية.

١١- دراسة مزعل (٢٠٠٨) بعنوان "الكفايات الإدلية اللانزمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية" وتهدف الدراسة: إلى الكشف عن درجة أهمية الكفايات القيادية للحدودة الشخصية للعمداء و رؤساء الأقسام في

محافظة بغداد لتطوير وتحسين أدائهم. منهج الدراسة : لستخدم الباحث المنهج المسحي من خلال بناء لستبانتين غطت الكفليات القيادية اللانمة للعمداء ورؤساء الأقسام. بلغت عينة الدراسة ١٦٤ قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها : أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة للتدريس على النحو للتالي : العلاقات الإنسانية والوظيفية (اتخاذ القرار) و الشخصية (الذاتية) للفرد .

١٢- دراسة العمر (٢٠١٠) بعنوان : "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة للتدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمّ تصميم لستبانة تتألف من قسمين، وتحتوي ١١ محورا، مشتملة على ٩٥ عبارة :. تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة ١٣٤ عضواً من أعضاء هيئة للتدريس. وكلنت لأبرز نتائج الدراسة: أن تتوفر مجالات خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، أن ممارسة رؤساء الأقسام لمجالات خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة ، عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع، والرؤية والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة للتدريس، وحوذ فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف (متغيرات العمر، وسنوات الخبرة) وعدم وحوذ فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فلأقل باختلاف متغير الرتبة العلمية . وكان من توصيات الدراسة: تضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام في جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية، إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي على مستوى الجامعة وعلى مستوى الأقسام، اهتمام رؤساء الأقسام بقياس الروح المعنوية للأعضاء، والمبادرة بكل ما يسهم في رفعها من وجهة نظر الأعضاء العمل على تعزيز مهارات التعلم بمختلف أشكاله لدى رؤساء الأقسام بما يسهم في رفع الروح المعنوية للأعضاء .

١٣- دراسة اليحيوي (٢٠١١) بعنوان "معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية" وتهدف الدراسة إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام: الصفات الشخصية الإيجابية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعّال وأداء العمل للفائق، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للكلية و الجنس ووضع بعض التوصيات التي قد تفيد في تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام. وقد استخدم المنهج النوعي الحلقي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزه. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات و الأقسام ومن الجنسين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة. وإن معيار أداء العمل للفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعّال بلغت درجة متوسطة. كذلك أن معيار أداء العمل للفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية. وربما يرجع ذلك إلى توجه الجامعات إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس لأداء أعمالهم الأكاديمية بطريقة متميزة واهتمام

الجامعات بتطبيق الجودة الشاملة في تأدية العمل ويبدوا ذلك من خلال إنشاء عمادات خاصة بها للاهتمام بتأدية العمل إلا أن هناك عدم اهتمام بدرجة كافية بمجالات الجودة الشخصية وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، والصفات الشخصية ما بين (٢.٥ - ٢.٧١) وبدرجات متوسطة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، ومراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام، بحيث تتضمن مجالات الجودة الشخصية:

الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتوصل للفاعل، وأداء العمل الفائق

١٤ - دراسة علقشور (٢٠١٢) بعنوان "درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي

الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك"، هدفت الدراسة التعرف على درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية في تصوراتهم. وكان منهج الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (٧٥٠) عضو حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة من هيئة تدريس للعام

الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ لشممت على (٢٠٠) فرد، أي ما نسبته ٢٧% ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، وتحليل التباين الثلاثي. ومن نتائج الدراسة: إن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي للديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلسلي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء

الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية. وقد أوصت الدراسة بالعمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على ممارسة للنمط القيادي للديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل وعقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجبها وممارستها والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.

## (٢) الدراسات الأجنبية:

١٥ - دراسة يونج (١٩٩٤) هدف الدراسة: تحليل للنمط القيادي لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع في ولاية المسيسيبي الأمريكية. حيث شملت الدراسة (٩٤) عضو هيئة تدريس، ولستخدم البحث مقياس نظرية هرسلي وبلاكار. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يزداد كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لديهم، كما أن للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه الأقسام.

١٦ - دراسة *Gran and Lars* (١٩٩٨) بعنوان " نمط القيادة، والمناخ الاجتماعي والنتائج التنظيمية دراسة لكلية جامعية سويدية" هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ أو بشكل مبشر، وتكونت العينة من (١٣٠) معلماً. حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة عبر اعتماد لستبانة

تعمل على تحليل للنمط القيادي السائد في المؤسسة، وتأثير المناخ الاجتماعي على سلوكه. وتشير النتائج إلى أنه في هذه المؤسسة يؤثر نمط سلوك المدير في النتائج التنظيمية فقط من خلال للتأثير في المناخ الاجتماعي وتم مناقشة لتأثير هذه النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المؤسسة الخاضعة للدراسة.

١٧- دراسة ويببي *wippy* (٢٠٠١) هدف الدراسة : التعرف على للنمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (*Guman*)-منهج الدراسة : اتبع الباحث المنهج الوصفي . عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة ٥٠ لمن أعضاء هيئة للتدريس. أداة الدراسة : لستبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. نتائج الدراسة : أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت المهام واضحة، وحوود رضا وظيفي داخلي عالي، أن للنمط للديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

١٨- دراسة *Paglis and Green* (٢٠٠٢) بعنوان " المدراء وكفاءات القيادة الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير" هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه لللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجليبيبين إحداث التوجيه لللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وحد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطيه دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

١٩ - دراسة *Reimers and others* (٢٠٠٣): دراسة بعنوان "الاختلاف في الجنس ولثوره على الاستراتيجيات التأثيرية" هدفت الدراسة إلى اختيار الاختلافات الجنسية وتأثيرها على الاستراتيجيات التأثيرية من خلال عينة تشمل (٥١) قلئد و(٢٨٤) من مرؤوسيهم من الشركة الوطنية للتأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتبر كل من الجنس والسن والمسمى الوظيفي كمتغيرات مستقلة. وقد أشارت النتائج إلى أن المدراء الذكور يستخدمون المنشدة الشخصية والايجليزية وانتشارها وتكتيكات الحزم أكثر من استخدامها من قبل الإناث. ويستخدمون تكتيكات التعبير بطريقة ذات مغزى أكثر من الإناث يستخدمون التشاور والمناشدات الإيوائية والتكامل بطريقة ذات مغزى أكثر من المدراء الذكور.

٢٠ - دراسة *Zaleznik* (٢٠٠٤) بعنوان "المديرين وللقادة، على اختلاف" وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة لفحص النماذج المستخدمة من قبل المديرين وللقادة، ووحدت الدراسة أن المديرين وللقادة مختلفون حيث يتبنى المديرين وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف، بينما يسعى للقادة إلى تحقيق القيادة الجماعية ولا يهتمون بالقيادة الشخصية (الفردية) للتي لا تصلح في المؤسسات البيروقراطية الكبيرة. وأشارت الدراسة إلى أن الإدارة بحاجة إلى قادة ومديرين متميزين، وأن عدم وجود الثقافة التعاونية المنتجة يصعب على المؤسسة التطور.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

- لستهدفت دراسة الخثيلة التعرف على مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس لأنماط قيادتهم المباشرة في حين أهتمت الدراسة الحالية بمهارات القيادة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- اهتمت عدد من الدراسات بالكفايات القيادية لعمداء الكليات مثل دراسة عبدالله (٢٠٠١) وللتي اهتمت بدراسة الكفايات القيادية لعمداء الكليات في جامعة عدن في حين تهتم الدراسة الحالية برؤساء الأقسام فقط دون غيرهم من القيادات الأكاديمية.
- كذلك اهتمت دراسة الدهشان والسيسي بالكشف عن رضا أعضاء هيئة التدريس بأداء رؤساء الأقسام في حين اهتمت الدراسة الحالية بالمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- كما اهتمت دراسة أبو شقرا بتحديد مدى لمتلاك رؤساء الأقسام للكفايات الإدارية والتكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويختلف معهل في أنها تتعرف على مجموعة من الكفايات الإدارية وتهتم بالمهارات القيادية فقط.
- كذلك اهتمت دراسة مزعل بتحديد الكفايات القيادية للجودة الشخصية لرؤساء الأقسام لتحسين أداءهم وهذا يختلف عن دراستنا الحالية والتي تهتم بالمهارات التي يجب توافرها في رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- كما نلاحظ أن دراسة مزعل تطرقت لوجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في حين تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقط.
- كما نحد أن دراسة العمر اهتمت بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بخصائص القيادة لدى رؤساء الأقسام .

- طبقت دراسة (Gran & Lars, 1998) المنهج الوصفي لمعرفة الأثر المزدوج لمنظ القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ أو بشكل مبشر، أما الدراسة التحليلية فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحليل المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
- كما استخدمت دراسة (Paglis & Green, 2002) المنهج الوصفي في بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، عن طريق فحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقلنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه لللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات، أما الدراسة التحليلية فقد طبقت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحليل المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
- كذلك هدفت دراسة (Reimers and other, 2003) إلى فحص اختيار الاختلافات الجنسية وتأثيرها على الاستراتيجيات التأثيرية عند المدراء، حيث طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الحالية فقد طبقت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحليل المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
- هدفت دراسة (Zalesnik, 2004) إلى فحص النماذج المستخدمة من قبل المديرين وللقيادة، ووحدت الدراسة أن المديرين وللقيادة مختلفون حيث يتبنى للقيادة وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت استبانة لتحليل المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.
- تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تطبق على جامعة الطائف وذلك وفقاً لما اطلع عليه الباحث من دراسات حيث أن هناك عدد من الدراسات التي طبقت في الجامعات الأخرى كجامعة الملك سعود - جامعة اليرموك - جامعة المنوفية - الجامعات الفلسطينية وذلك وفقاً لما أشارت إليه الدراسات السابقة .

# الفصل الثالث

## إجراءات الدراسة

أولاً : منهج الدراسة ومتغيراته.

ثانياً : مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الاحصائية المستخدمة في

الدراسة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث ، وتحليل مجتمعه وعينته ، وأدولته من حيث بنائها ، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ، وهي على النحو التالي:

#### أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشمل هذا الجزء على جانبين أسلبيين ، وهما :منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة وفيما يلي توضيح لكل منهما:

#### منهج الدراسة:

لستخدم الباحث في الدراسة الحولية المنهج الوصفي المسحي ، حيث ذكر عدس (١٨٤١هـ) أن " المنهج الوصفي يلائم العديلهن المشكلات التربوية أكثر من غيره". ص ١٠١

فقام الباحث برصد درجة ممارسة المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### متغيرات الدراسة:

- ١ - المتغير المستقل : ويتمثل في المهارات القيادية.
- ٢ - المتغيرات التابعة: وتتمثل في المتغيرات التالية: الجنس - الجنسية - سنوات الخبرة - الكلية.

## ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف للعام الدراسي

١٤٣٥ / ٤٣٦ هـ والبالغ عددهم (٢٥٥٧) عضواً.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية علمية

وإنسانية ومن شطري الذكور والإناث بنسبة (٨.٦%) من حجم المجتمع، وقد تم اختيار

العينة بطريقة عشوائية بسيطة بحيث تمثل جميع الكليات بالجامعة.

جدول (١)

الاستبانات الموزعة والمردودة والمفقودة والمستبعدة والصحيحة

الكليات	المجتمع		الموزع		المفقود		المستبعد		الداخلية في	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الإنسانية	١٠٢٨	٤٠.٢	١٥٠	٥٠	٣٠	٥٤.٥	٨	٣٢	٩٩	٤٥
العلمية	١٥٢٩٩	٥٩.٧٩	١٥٠	٥٠	٢٥	٤٥.٥	١٧	٦٨	١٢١	٥٥
المجموع	٢٥٥٧	١٠٠	٣٠٠	١٠٠	٥٥	١٠٠	٢٥	١٠٠	٢٢٠	١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة جاءت متساوية

(١٥٠) بنسبة (٥٠%) للكليات الإنسانية و(١٥٠) بنسبة (٥٠%) للكليات العلمية، وقد

لسترد الباحث (٢٤٥) لستبانة؛ أي : فقد (٥٥) لستبانة مقسمة على الكليات الإنسانية

(٣١) استبانة بنسبة (٥٤.٥%) وكليات علمية (٢٥) بنسبة (٤٥.٥%) .

في حين قام الباحث بلستبعاد (٨) لستبانات بنسبة (٣٢%) من الكليات الإنسانية

(١٧) لستبانة بنسبة (٦٨%) من الكليات العلمية لتصبح الاستبانات الداخلة في التحليل

الإحصائي (٢٢٠) موزعة على النحو التالي : (٩٩) لستبانة بنسبة (٤٥%) للكليات

الإنسانية و (١٢١) بنسبة (٥٥%) للكليات العلمية

وفيما يلي يبين الجدول رقم (١) وصف لعينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب

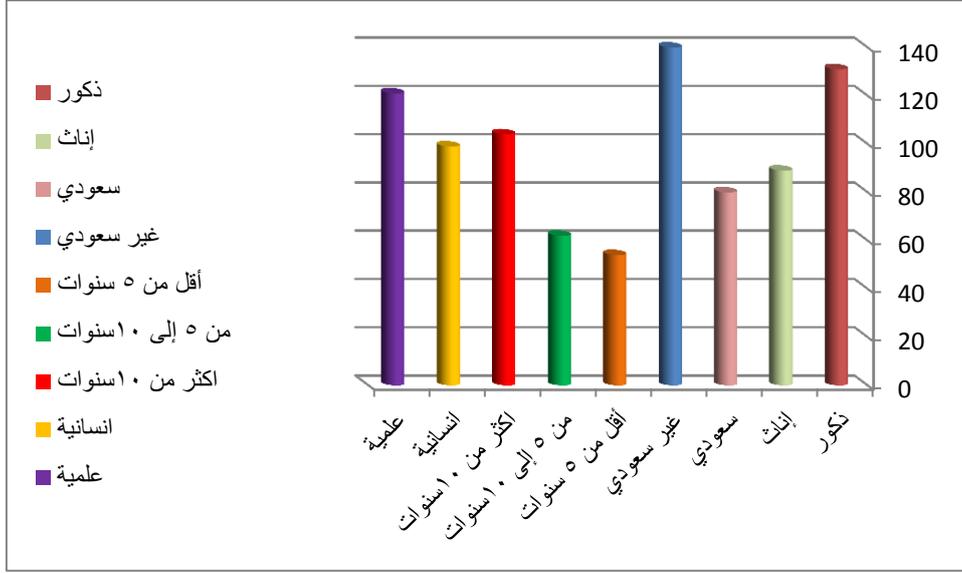
متغيرات الدراسة كالتالي:

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٣١	% ٥٩.٥
	أنثي	٨٩	% ٤٠.٥
	المجموع	٢٢٠	
الجنسية	سعودي	٨٠	% ٣٦.٤
	غير سعودي	١٤٠	% ٦٣.٦
	المجموع	٢٢٠	
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٤	% ٢٤.٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٦٢	% ٢٨.٢
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	% ٤٧.٣
	المجموع	٢٢٠	
الكلية	إنسانية	٩٩	% ٤٥.-
	علمية	١٢١	% ٥٥.-
	المجموع	٢٢٠	

يتبين من الجدول (٢) السابق، أن عدد أفراد العينة من حيث الجنس فكان عدد الذكور (١٣١) بنسبة ٥٩.٥% مقابل الإناث (٨٩) بنسبة ٤٠.٥%، أما من ناحية الجنسية فكان عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين (٨٠) بنسبة ٣٦.٤%، مقابل غير السعوديين (١٤٠) بنسبة ٦٣.٦%، ومن ناحية الخبرة فكانت أقل من ٥ سنوات بلغ (٥٤) بنسبة ٢٤.٢%، في حين عددهم يمتلكون خبرات من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات (٦٢) بنسبة ٢٨.٢%، وعدد أفراد العينة أكثر من ١٠ سنوات يبلغ (١٠٤) بنسبة ٤٧.٣%. أما من حسب متغير الكلية فكان عددهم في الكليات الإنسانية يبلغ (٩٩) بنسبة ٤٥.٠% مقابل الكلية العلمية (١٢١) بنسبة ٥٥.٠%. وهذا ما يوضحه الشكل (٤)



شكل (٤)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (إعداد الباحث)

### ثالثاً: أداة الدراسة:

#### بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية، والتي هي كما أوضح عبدالحميد (٢٠٠٥م) بأنها: "أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي بلقبال الاستثمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات وتوفر على الباحث للتدخل ثلثية في مراحل التطبيق" ص ٣٥١

ويعرض الباحث هنا خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

## الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف المهارات القيادية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال أربعة محالات هي: (المهارات الإنسانية - المهارات الإدارية - المهارات الفنية - المهارات الفكرية)
- ٢- الكشف عن أهم الفروق المؤثرة في المهارات القيادية السائدة من قبل رؤساء الأقسام.
- ٣- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول تقدير المهارات السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف وفقا لمتغيرات (الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة، الكلية).

## صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الاجراءات التالية:

- ١- قام الباحث بمراجعة الأدب المرتبط بكل بُعد من محالات المهارات القيادة السائدة بصفة عامة، وكذلك مراجعة الأدب النظري المرتبط بمحالات المهارات القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة.
- ٢- كما قام الباحث بدراسة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات أخرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أو ما في حكمهم في البيئة التعليمية.
- ٣- قام الباحث بمراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل بعد من محالات القيادة وصياغة فقراتها في الدراسة.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١- مراعاة أن تخدم هذه الفقرة الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

٢- تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

٣- روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل فقرة هدف محدد يقيس مجالات محددة في كل بعد من مجالات أداة الدراسة.

### **الصورة الأولى لأداة الدراسة:**

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة وتوافقاً مع ما ذكره عبدالهادي (٢٠٠٣) نظراً لسهولة إدارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً من خلال برامج الحاسب الآلي. ص ١٧٩

وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولى: حيث لشمملت على حزأين رئيسين تمثلاً في:

الجزء الأول: تضمن البيانات الأولى لعضو هيئة للتدريس، حسب متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس - الخبرة - الكلية).

الجزء الثاني: تضمن مجموعة من عبارات بلغ عددها ( ٦٠ ) عبارة، موزعة على أربعة محالات رئيسية : المحالات الأولى : المهارة الانسانية ، ويبلغ عدد عبارته (١٥) عبارة. والمحال للثاني : المهارات الإدلية، و يبلغ عدد عبارته (١٥) عبارته. والمحال للثلث : المهارات الفنية ، ويبلغ عدد عبارته (١٥) عبارة. لهما المحال للربع : المهارات الفكرية ، ويبلغ عدد عباراته (١٥) عبارة.

ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي ليكرت كالتالي: ١ = مرتفعة جداً، ٢ = مرتفعة، ٣ = متوسطة، ٤ = متدنية، ٥ = متدنية جداً ، والتي تتبع الجزء الثاني للدراسة، كما هو موضح في ملحق (٢).

### **عرض أداة الدراسة على المحكمين:**

بعد أن وضع الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى قدم عرض أداة الدراسة على سعادة المشرف على الرسالة ، ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٥) محكماً أنظر ملحق رقم (١) ، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارة ، ومدى مناسبتها ، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والاخراج ، وإضافة أي مقترحات و تعديلات مناسبة.

وقد قام الباحث بدراسة ملاحظات السادة المحكمين ، واقتراحاتهم ، وإجراء بعض التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم وتم صياغة بعض الفقرات ، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

### **صياغة تعليمات أداة الدراسة:**

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة على الهدف من الدراسة، وقد روعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وكذلك طُلب منهم قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص.

### **الصورة النهائية لأداة الدراسة:**

أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له ، حيث لشممت أداة الدراسة على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: تضمن البيلانات الأولية لعضو هيئة للتدريس، حسب متغيرات الدراسة المستقلة ( الجنس - الجنسية - الخبرة - الكلية).

الجزء الثاني: تضمن مجموعة من عبارات بلغ عددها ( ٤٠ ) عبارة، موزعة على أربعة محالات رئيسية: المحالات الأول : المهارة الانسانية ، ويبلغ عدد عبارته (١٠) عبارة. والمحال للثاني : المهارات الإدلية، و يبلغ عدد عبارته (١٠) عبارته. والمحال الثالث : المهارات الفنية ، ويبلغ عدد عبارته (١٠) عبارة. أما المحال الرابع : المهارات الفكرية ، ويبلغ عدد عباراته (١٠) عبارة

ويُستجاب عليها وفق التدرج الخماسي ليكرت كالتالي: ١ = مرتفعة جداً، ٢ = مرتفعة، ٣ = متوسطة، ٤ = متدنية، ٥ = متدنية جداً ، والتي تتبع الجزء الثاني للدراسة، كما هو موضح في ملحق (٣).

وبناء على ذلك تم عرض أداة الدراسة في صورتها النهائية على سعادة المشرف ، حيث أبدى موافقته مشكوراً على مضمونها وأذن للباحث بتطبيقها ، وبهذا اكتسب أداة الدراسة مصداقيتها وأصبحت صالحة للتطبيق.

### **صدق أداة الدراسة:**

يقصد بالصدق عند عبيدات وآخرون (٢٠٠٧م). "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثلثية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". ص ١٧٩

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة من خلال:

### **(١) الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة :**

الصدق الظاهري يتم تحليل الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من

ذوي الخبرة والكفاءة والمبالغ عددهم (١٥) محكم، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية، وانتمائها إلى المحور التي صنفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة من التحكيم، تم إعادة الصياغة لبعض الفقرات ، وحذف بعض الفقرات، ليصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من قسمين.

### (٣) صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي) :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك على عينة لستطلاعية بلغت (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس والجدولين التاليين يوضحان ذلك :

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للمهارة التي تنتمي إليها

المهارات الإنسانية		المهارات الإدارية		المهارات الفنية		المهارات الفكرية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	**٠.٤٥	١	**٠.٥٥	١	**٠.٤٩	١	**٠.٣٩
٢	**٠.٥١	٢	**٠.٥٦	٢	**٠.٥٢	٢	**٠.٤٢
٣	**٠.٤٩	٣	**٠.٤٩	٣	**٠.٥٦	٣	**٠.٥١
٤	*٠.٣٩	٤	**٠.٥١	٤	**٠.٦٤	٤	**٠.٤٢
٥	**٠.٤٥	٥	**٠.٤٨	٥	**٠.٤٨	٥	**٠.٥٦
٦	**٠.٥٥	٦	*٠.٣٨	٦	**٠.٤٣	٦	**٠.٥٢
٧	**٠.٤٦	٧	**٠.٤٧	٧	**٠.٥٧	٧	**٠.٥٦
٨	**٠.٥١	٨	**٠.٥١	٨	**٠.٥١	٨	**٠.٥٥
٩	**٠.٤٦	٩	**٠.٤٦	٩	**٠.٤٢	٩	**٠.٤٨
١٠	**٠.٥٥	١٠	**٠.٥٢	١٠	**٠.٥٥	١٠	*٠.٣٧

\*\* القيمة دالة عند ٠.٠١ & \* القيمة دالة عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للمهارة التي تنتمي إليها جاءت دلالة عند مستوى ( ٠.٠٥ & ٠.٠١) مما يعني أن العبارات تقيس ما تقيسه المجالات أي يوجد اتساق داخلي للاستبانة.

جدول (٤)

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المجالات الأربعة

معامل الارتباط	مجالات الدراسة
٠.٨٠٢	المهارات الإنسانية
٠.٨٨٥	المهارات الإدارية مع أعضاء هيئة التدريس
٠.٩٢٠	المهارات الفنية
٠.٩٧٩	المهارات الفكرية

يظهر من جدول (٤) أن معامل الارتباط المصحح لمجالات الاستبانة، ضمن المدى المسموح به (أكبر من ٠.٣) حيث تراوحت بين (٠.٨٠٢ - ٠.٩٧٩)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي.

وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكون من أربعة مجالات قبلية للتطبيق على مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الملحق (٣).

### ثبات أداة الدراسة

لثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعرفه العساف (١٩٩٥) التأكّد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. ص ٤٣٠ .

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات الفا كرونباخ لمجالات الدراسة.

جدول (٥)

معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا لعينة الدراسة
المهارات الإنسانية	٠.٨٠
المهارات الإدارية مع أعضاء هيئة التدريس	٠.٨٩
المهارات الفنية	٠.٨٢
المهارات الفكرية	٠.٨٨
الثبات الكلي	٠.٨٩

يظهر الجدول (٥) بأن معاملات الثبات المقدره بمعادلة كرونباخ ألفا "  $\alpha$  " للعينة تراوحت بين

(٠.٨٠ - ٠.٨٩)، أعلاها لمجال المهارات الفنية، وقد بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (٠.٨٩)،

وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

## الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for Social

Sciences)(SPSS) كما يلي:

(١) إيجاد معاملات الارتباط باستخدام الارتباط (بيرسون)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل محور، والدرجة الكلية لجميع المجالات، والتأكد من عدم التداخل بينها.

(٢) استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، ولكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل.

(٣) إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة رتب ودرجة أهمية تحقيق ممارسات المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف.

(٤) إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية؛ لمعرفة رتب ودرجة أهمية تحقيق ممارسات المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، ونسبة توزيع استجابات أفراد العينة في كل فقرة من فقرات كل مجال لجميع المجالات.

(٥) استخدام اختبار "ت" (T-test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين من خلال الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الجنس (المذكور - الإناث)، الجنسية (سعودي - غير سعودي)، الكلية (انسانية - علمية).

(٦) استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (١-٥ سنوات) - (٦-١٠ سنوات) - (أكثر من ١٠ سنوات)، ولقياس اتجاه الفروق في تحليل التباين.

(٧) اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية المتعددة، وهو أدنى فرق دال بين المتوسطات.

## الفصل الرابع

نتائج الدراسة

وتفسيرها ومناقشتها

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأسالبيه الاحصائية، وصولاً إلى النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة .

#### تحديد درجة المحك القطع:

يُرى منسي (د.ت) أن المحك أو درجة القطع للمتي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يحتاز المقياس الذي لاستجاب عليه .ص ١٩٦، حيث تعتبر هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول (٦)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

المتوسط	التقدير
من ٤.٢٠ - ٥	مرتفع جداً
من ٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	مرتفعة
من ٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠	متدنية
من ١ - أقل من ١.٨٠	متدنية جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوي

الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو للدرجة الكلية.



## السؤال الأول: ما المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة

### الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لمعرفة درجة تحقق ممارسة المهارات الإنسانية من قبل رؤساء الأقسام جامعة الطائف، تم سؤال أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة حول تحققها، ثم لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لاستجاباتهم عن المهارات الإنسانية، وذلك على مستوى كل عبارة من فقرات المجال والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الإنسانية

درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الترتيب
عالية جدا	٠.٢٨	٤.٢٢	يبنى علاقات ايجابية مع أعضاء هيئة التدريس.	١	١
عالية	٠.٨٠٩	٤.١١	يشجع التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	٣	٢
عالية	٠.٨٧١	٤.٠٦	يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء التدريس.	٦	٣
عالية	٠.٨٩٦	٤.٠٢	يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي.	٤	٤
عالية	٠.٩٧٢	٤.٠٠	يراعي العمل المطلوب من أعضاء التدريس حسب إمكانياتهم وقدراتهم.	٧	٥
عالية	٠.٩٤١	٣.٩٨	يسمح أعضاء التدريس بالتعبير عن آرائهم.	٥	٦
عالية	٠.٩٤٢	٣.٩٤	يدير الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.	٢	٧
عالية	٠.٩٩٦	٣.٨٧	يثير حماس أعضاء التدريس ويؤثرون فيهم.	٩	٨
عالية	١.٠٤٣	٣.٨٧	يراعي احتياجات أعضاء التدريس وإشباع رغباتهم.	١٠	٩
عالية	٠.٩٧٨	٣.٨٥	يشرك أعضاء التدريس في صناعة القرارات.	٨	١٠
عالية	٠.١٢	٣.٩٩	المتوسط العام		

وبالنظر إلى الجدول (٧) نجد أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الاقسام للمهارات

الإنسانية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح ما بين (٤.٢٢ - ٣.٨٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي

حدده الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط العام للمجال الأول (٣.٩٨)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كانت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذى وضعه الباحث ملبين درجة عالية جدا ودرجة عالية .

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٢) وللتى تنص على " بيني علاقات إيجابية مع أعضاء للتدريس "، واحتلت العبارة رقم (٣) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.١١) وللتى تنص على " يشجع التعاون بين جميع أعضاء للتدريس "، واحتلت العبارة رقم (٦) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٦) والتي تنص على " يسمح أعضاء التدريس بالتعبير عن آرائهم "

وربما يرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى الاتصال الفعال من خلال انشاء علاقات ايجابية وثيقة مع الآخرين ، وهو جزء من عملهم القيادي ، فمن أهم المهارات الانسانية هو نجاح رؤساء الأقسام في اكتساب وتنمية العلاقات مع الآخرين وكسب موذتهم ، وعمل العلاقات الوثيقة الايجابية القائمة على الاحترام والمودة والاحترام المتبادل ، ومن المؤكد أن ذلك سوف يسهم في زيادة فرص التعاون بين جميع أعضاء هيئة للتدريس تحت قيادته ، بالإضافة إلى أنه سوف يسمح بل يتيح فرص التعبير عن آرائهم بصورة ايجابية .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٩) المرتبة الثامنة بمتوسط (٣.٨٧) والتي تنص على " يثير حماس أعضاء التدريس ويؤثر فيهم "، واحتلت العبارة رقم (١٠) المرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٨٧) وللتى تنص على " يراعي احتياجات أعضاء التدريس واشباع رغباتهم " واحتلت العبارة رقم (٨) المرتبة العشرة بمتوسط (٣.٨٥) والتي تنص على " يشرك أعضاء التدريس في صناعة القرارات " .

ويرجع ذلك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يدركون أهمية تفاعل الآخرين ولشراكتهم في

صناعة القرارات وتشجيعهم على المشاركة في صنعه ، كما أنه يثير حماس أعضاء للتدريس ويؤثر فيهم حيث لوحظ أنهم يتفاوتون في امتلاك المهارات التي تمكنهم من التأثير بالآخرين وبث روح الدافعية من أجل العمل ، كما أن أعضاء هيئة للتدريس يشعرون بأن للدعم المعنوي من قبل رؤساء الأقسام ليس بالقدر الكاف من أجل تلبية رغباتهم .

### السؤال الثاني: ما المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لمعرفة درجة تحقق ممارسة المهارات الإدارية من قبل رؤساء الأقسام جامعة الطائف، تم سؤال أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة للتدريس بكليات الجامعة حول تحققها، ثم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، لاستجاباتهم عن المهارات الإدارية ، وذلك على مستوى كل عبارة من فقرات المجال والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الادارية

الترتيب	رقم العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	٥	يلتزم بالأنظمة والتعليمات الصادرة من الجامعة.	٤.١١	٠.٨٧٤	عالية
٢	٤	يوزع عليهم أعمال اللجان في القسم .	٤.٠٩	٠.٧٨٦	عالية
٣	١	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل.	٤.٠٧	٠.٨١٩	عالية
٤	٧	يشرف على النظام في القسم ويتابعه.	٤.٠٠	٠.٨٩٤	عالية
٥	٢	يحفز أعضاء التدريس للاهتمام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرار.	٣.٩٨	٠.٨١١	عالية
٦	٨	يسهم معهم في المحافظة على مرافق القسم	٣.٩٨	٠.٨٩١	عالية
٧	٣	يحدد لهم وقت لإنجاز الأعمال الإدارية.	٣.٩٦	٠.٨٦٢	عالية
٨	٦	يتابع معهم سجلات القسم المختلفة.	٣.٩٤	٠.٩١٧	عالية
٩	٩	يعد خطة سنوية للقسم.	٣.٩٢	٠.٩٦٢	عالية
١٠	١٠	يعمل على تنفيذ الخطة السنوية بمشاركة أعضاء التدريس	٣.٨٢	١.٠١٦	عالية
		المتوسط العام	٣.٩٩	٠.٠٩	عالية

وبالنظر إلى الجدول (٨) نجد أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإدارية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح ما بين (٤.١١ - ٣.٨٢) وفق مقياس للتدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام للمجال الأول (٣.٨٨) ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كانت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث ملبين درجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٥) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١١) ولتي تنص على " يلتزم بالأنظمة والتعليمات الصادر من الجامعة "، واحتلت العبارة رقم (٤) المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٩) ولتي تنص على " يوزع عليهم أعمال اللجان في القسم "، واحتلت العبارة رقم (١) المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٧) والتي تنص على " يتخذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل ".

وربما يرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى الاتصال الإداري الفعال وذلك من خلال إنشاء علاقات إيجابية وثيقة مع المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس ، ويُعد ذلك حزر من عملهم القيادي حيث تُعلمن أهم المهارات الإلوية نجاحهم في إدارة قسمهم من خلال تحقيق العدالة بينهم وتوزيع أعمال اللجان عليهم بالتساوي ، وتحديد أوقات لإنجازها ، وبهذا تتحقق العدالة التنظيمية لديهم كما يدفعهم إلى الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل ؛ لكي يتم إعداد الخطة السنوية على أكمل وجه وبالتالي يمكنه اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والذي يساهم في زيادة فرص التعاون بينه وبينهم من ناحية ، وبين بعضهم البعض من ناحية أخرى في جو يسوده الإيجابية في التعامل .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٦) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٩٤) ولتي تنص على " يتابع معهم سجلات القسم المختلفة "، واحتلت العبارة رقم (٩) المرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٩٢) ولتي تنص

على " يعد خطة سنوية للقسم " ، واحتلت العبارة رقم ( ١٠ ) المرتبة العشرة بمتوسط ( ٣.٨٢ ) وللتى تنص على " يعمل على تنفيذ الخطة السنوية بمشاركة أعضاء التدريس " .

ويرجع ذلك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يدركون أهمية تفاعل الآخرين ولشراكتهم في صناعة القرارات وتشجيعهم على المشاركة في صنعه ، كما أنه يثير حماس أعضاء للتدريس ويؤثر فيها حيث لوحظ أنهم يتفاوتون في امتلاك المهارات التي تمكنهم من التأثير بالآخرين وبث روح الدافعية من أجل العمل ، كما أن أعضاء هيئة للتدريس يشعرون بأن للدعم المعنوي من قبل رؤساء الأقسام ليس بالقدر الكاف من أجل تلبية رغباتهم .

### السؤال الثالث: ما المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لمعرفة درجة تحقق ممارسة المهارات الفنية من قبل رؤساء الأقسام جامعة الطائف ، تم سؤال أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة للتدريس بكليات الجامعة حول تحققها ، ثم لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ؛ لاستجاباتهم عن المهارات الفنية وذلك على مستوى كل عبارة من فقرات المجال والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الفنية

درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم	ترتيب
عالية	٠.٨٥٢	٣.٩٠	يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها	١	١
عالية	٠.٩٥٧	٣.٨٧	يستخدم الحزم في المواقف التي تتطلب ذلك.	٩	٢
عالية	٠.٨٦٢	٣.٨٦	يشجع أعضاء التدريس على تحمل المسؤولية	٢	٣
عالية	٠.٩٤٦	٣.٨١	يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء التدريس	٨	٤
عالية	١.٠٠٨	٣.٧٧	يطور خبراته ويزيد من ثقافته.	٦	٥
عالية	١.٠٧٠	٣.٧٥	يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها.	١٠	٦
عالية	٠.٩١٢	٣.٧٤	له رؤية مستقبلية في مجال العمل.	٣	٧
عالية	٠.٩٤٢	٣.٧٢	يطلع على أهم المستجدات في مجال العمل.	٤	٨
عالية	٠.٩٦١	٣.٧٢	يظهر أي نجاح أو أي إخفاق مع بيان الحلول.	٧	٩
عالية	٠.٩٩٢	٣.٦٦	يتكرر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	٥	١٠
عالية	٠.٠٨	٣.٧٨	المتوسط العام		

وبالنظر إلى الجدول (٩) نجد أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الفنية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح مابين (٣.٩٠ - ٣.٦٦) وفق مقياس للتدرج الخماسي للذى حدده الباحث في الدراسة الميلنية . حيث بلغ المتوسط للعام للمجال الأول (٣.٧٨١) ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كلنت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذى وضعه الباحث حيث كانت بدرجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٠) ولتنتص على " يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها " ، واحتلت العبارة رقم (٩) المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٨٧) ولتنتص على " يستخدم الحزم في الموقف التي تتطلب ذلك " ، واحتلت العبارة رقم (٣) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٧٤) والتي تنص على " له رؤية مستقبلية في مجالات العمل " .

وربما يرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى اصدرا واتخاذ القرارات واتخاذها وتحمل مسؤولية اتخاذها واعتمادهم على أساس أنه جزء من عملهم القيادي ، فمن أهم المهارات الفنية هو نجاح رؤساء الأقسام في اكتساب وتنمية قدرات المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل تبعاتها ، وهذا جعلهم أكثر حزماً في اتخاذ القرارات وقدوه في اتخاذها وبالتالي تشجيعهم على اتخاذ للقرارات وتحمل المسؤولية. خاصة وأن مهاراته في هذا يشير الى امتلاكه رؤية مستقبلية في مجال العمل الذى يقوم بإدارته.

وبهذا يمكن للقول أن المهارات الفنية التي يمتلكها رؤساء الأقسام بكفاءة لستطاعوا نقلها إلى المرؤوسين بل وساهم في إكسابهم وتنميتها لديهم وذلك في إطار المفهوم للعام للعمل الجماعي وكفريق داخل القسم .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٤) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٧٢) ولتنتص على " يطلع على أهم المستجدات في مجال العمل " ، واحتلت العبارة رقم (٧) المرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٧٢) والتي

تنص على " يظهر أي نجاح أو أي إخفاق مع بيان الحلول " ، واحتلت العبارة رقم (٥) المرتبة العاشرة بمتوسط (٣.٦٦) والتي تنص على " يتكرر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل ". ويرجع ذلك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية الاطلاع على المستجدات وبشكل مستمر بالإضافة إلى قلوبته على اظهار وبيان أي نجاح أو إخفاق مع توضيح وعرض الحلول المنسبة وذلك وفق رؤيته المستقبلية في مجال العمل وبالتالي يتكرر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.

### السؤال الرابع: ما المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لمعرفة درجة تحقق ممارسة المهارات الفكرية من قبل رؤساء الأقسام جامعة الطائف، تم سؤال أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة للتدريس بكليات الجامعة حول تحققها، ثم لاستخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية؛ لاستجاباتهم عن المهارات الفكرية ، وذلك على مستوى كل عبارة من فقرات المجال والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المهارات الفكرية

رقم العبارة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التحقق	الفقرات
٨	١	٣.٧١	١.٠٦٢	عالية	يوضح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها.
٥	٢	٣.٧٠	١.٠٦٥	عالية	يتحقق من انجاز العمل وتحقيق الأهداف.
٧	٣	٣.٦٨	١.٠٥٦	عالية	يعقد الاجتماعات في الاوقات المناسبة.
٦	٤	٣.٦٦	١.١٠٠	عالية	يلتزم بساعات العمل الرسمي.
١	٥	٣.٦١	١.٠٧٨	عالية	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء التدريس.
٩	٦	٣.٥٩	١.٠٣٧	عالية	يركز على الاداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة.
٣	٧	٣.٥٥	١.٠٦١	عالية	يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل.
٢	٨	٣.٥٤	١.٠٧٤	عالية	يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح.
٤	٩	٣.٥٣	١.١٠٤	عالية	يسيطر الأساليب والاجراءات لإنجاز العمل.
١٠	١٠	٣.٤٣	١.١٥٩	عالية	يقدم التغذية الراجعة باستمرار.
		٣.٦٠	٠.٠٩	عالية	المتوسط العام

وبالنظر إلى الجدول (١٠) نجد أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الفكرية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح ما بين (٣.٧١-٣.٤٣) وفق مقياس للتدرج الخملي الذي حدده الباحث في الدراسة الميلنية . حيث بلغ المتوسط للعام للمجال الأول (٣.٦٠) ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كانت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث كانت بدرجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٨) المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧١) والتي تنص على " يوضح الأهداف العلمة للاجتماعات عند انعقادها" ، واحتلت العبارة رقم (٥) المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٧٠) والتي تنص على " يتحقق من انجاز العمل وتحقيق الأهداف " ، واحتلت العبارة رقم (٧) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٦٨) والتي تنص على " يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة " .

وربما يرجع ذلك إلى سعي رؤساء الأقسام إلى إنشاء علاقات ايجلية فعلة مع المرؤوسين من خلال إبراز المهارات الفكرية لديه لمرؤوسيه وإكسابهم إياها وذلك من خلال إصدار الأوامر بكفاءة ، وتحقيق العدالة في إصدارها خاصة عند التزامه بالمواعيد وأوقات عقد الاجتماعات كما يمكنه أن يحقق المطلوب من ذلك باستخدام الأساليب والإجراءات المنسبة وتبسيطها إجرائياً وتحقيقها للأهداف العامة للقسم والاجتماعات كما أن قيامه بالتأكيد على الأداء للنوعي قبل الأداء الكمي تحقيقاً للجودة الشاملة يمكنه من النهوض بالقسم ونشر المهارات الفكرية بين أعضائه .

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي :

احتلت العبارة رقم (٢) المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٥٤) والتي تنص على " يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح " ، واحتلت العبارة رقم (٤) المرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٥٣) والتي تنص على " يبسط الأساليب والاجراءات لإنجاز العمل " ، واحتلت العبارة رقم (١٠) المرتبة العشرة بمتوسط (٣.٤٣) والتي تنص على " يقدم التغذية الراجعة باستمرار " .

ويرجع ذلك إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يدركون مهارات رؤساء الأقسام في إصدار الأوامر بكفاءة ووضوح ولذا مكنهم في تبسيط الإجراءات وانجاز العمل كفاءة ولتتبع التغذية الراجعة دورا في تنفيذها .

ولمعرفة درجة تحقق ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف، لابلدمن لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاستجابات المختلفة لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، على درجة تحققها، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة الأربعة الخاصة بالمهارات (الإنسانية - الإدلية - الفنية - الفكرية) كما هو موضح بالجدول (١١) وذلك على النحو التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
١	المهارات الإنسانية.	٣.٩٩	٠.١٢	عالية
٢	المهارات الإدارية.	٣.٩٨	٠.٠٩	عالية
٣	المهارات الفنية.	٣.٧٨	٠.٠٨	عالية
٤	المهارات الفكرية.	٣.٦٠	٠.٠٩	عالية
	المتوسط الكلي	٣.٨٤	٠.١٩	عالية

يتبين من معطيات جدول (١١) أن المتوسط الكلي لتقديرات المستجيبين، حول درجة تحقق ممارستهم للمهارات القيادية السائدة بجامعة الطائف بلغ (٣.٨٤) بدرجة عالية وبانحراف معياري (٠.١٩)، وهي قيمة عالية مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديرهم لدرجة تحقق تلك المهارات القيادية. وقد احتل المحور الأول الخاص بالمهارات الإنسانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٩)، وهو يعكس درجة تحققها بنسبة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات عبدالله (٢٠٠١)، ودراسة العلي (٢٠١١)، ودراسة عاشور (٢٠١٢)، ودراسة Wippy (2001) والتي أشارت إلى أن درجة تلك المهارات القيادية عالية.

في حين جاءت باقي الدراسات السابقة بدرجات ممارسة بدرجة متوسطة

أبوشقرا (٢٠٠٧)، ودراسة stummps (2003)، وبدرجة منخفضة جرادات (٢٠٠٦).

**السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس-الجنسية-سنوات الخبرة-الكلية)؟**

ولإجابة عن هذا السؤال ، والكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات لستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية تعزى للدراسة لمتغيرات (الجنس-الجنسية-سنوات الخبرة-الكلية) يتم استخدام اختبار (*T-Test*) لمتغير الجنس – الجنسية – الكلية، ثم استخدام اختبار (*ANOVA*) لمتغير الدراسة سنوات الخبرة (*Tukey Test*) وفيما يلي نتائج هذا السؤال:

**1- الجنس:**

جدول (١٢)

نتائج اختبار (*T-Test*) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الجنس

المجال	المؤهل	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية	ذكور	١٣١	٣٧.٠٢	٩.١٥٨	١.٩٨١	٠.٠٤٩ دالة
	اناث	٨٩	٣٤.٥١	٩.٣١٨		
المهارات الفنية	ذكور	١٣١	٤٠.٦٠	٦.٩٦٥	١.٨٤٣	٠.٠٦٧ غير دالة
	اناث	٨٩	٣٨.٨٢	٧.٠٨٠		
المهارات الانسانية	ذكور	١٣١	٤٠.٢٢	٦.٩٤٢	٠.٩٨١	٠.٣٢٨ غير دالة
	اناث	٨٩	٣٩.٢٥	٧.٦٣٧		
المهارات الادارية	ذكور	١٣١	٣٨.٢٤	٧.٨٤٩	٠.٩٦٥	٠.٣٣٦ غير دالة
	اناث	٨٩	٣٧.١٩	٧.٩٥٣		
الدرجة الكلية	ذكور	١٣١	١٥٦.٠٧	٢٦.٨٨	١.٦٨	٠.١٠ غير دالة
	اناث	٨٩	١٤٩.٧٦	٢٧.٩٩		

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) ما يلي:

أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وهذا يعنى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات لستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الانسانية – الفنية – الادارية – الفكرية) حسب متغير الدراسة (الجنس) ، وربما يرجع ذلك إلى أن متغير الدراسة الجنس ليس له تأثير في استجابات أفراد العينة.

في حين جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول تحقق درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الفكرية حسب متغير الدراسة (الجنس) .

وتخلص الدراسة إلى الاتفاق في استجابات أفراد العينة، كما تشير إلى أنه لا توجد فروق دالة بين أفراد العينة حسب متغير الدراسة في حكمهم على تلك المهارات، ويحج ذلك إلى أهمية تلك المهارات الفكرية وفي اتاحة للفرص أمام الذكور من رؤساء الأقسام ، وأن وجود تلك المهارات يؤثر على إدارتهم للأقسام؛ لذلك كانت آراء الذكور أكثر تأثيراً من الإناث.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة عبدالله (٢٠٠١)، ودراسة أبو شقرا (٢٠٠٧) ولتي أشارت جميعها إلى وجود فروق في الجنس حول تلك المهارات التي يمتلكها رؤساء الأقسام.

## ٢- الجنسية

جدول (١٣)

نتائج اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الجنسية

المجال	المؤهل	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية	سعودي	٨٠	٣٣.٠٨	٨.٣٥٤	٣.٦٢٩	٠.٠٠٠
	غير سعودي	١٤٠	٣٧.٦٧	٩.٤٠٢		
المهارات الفنية	سعودي	٨٠	٣٧.٧٠	٦.١٣٦	٣.٥٥٤-	٠.٠٠٠
	غير سعودي	١٤٠	٤١.١٢	٧.٢٥٣		
المهارات الادارية	سعودي	٨٠	٣٥.٨١	٦.٨٩٢	٢.٨٩١-	٠.٠٠٤
	غير سعودي	١٤٠	٣٨.٩٦	٨.٢١٤		
المهارات الانسانية	سعودي	٨٠	٣٨.٠١	٦.٦٥٥	٢.٨٦٠-	٠.٠٠٥
	غير سعودي	١٤٠	٤٠.٨٦	٧.٣٦٢		
الدرجة الكلية	سعودي	٨٠	١٤٤.٦٠	٢٢.٢٢	٣.٧٥	٠.٠٠١
	غير سعودي	١٤٠	١٥٨.٦١	٢٨.٨٩		

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) ما يلي:

أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الانسانية -

الفنية – الإدلية – الفكرية) حسب متغير الدراسة (الجنسية) ، ويرجع ذلك إلى تأثيره في لاستجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس.

وبذلك خلصت الدراسة إلى الاتفاق في استجابات أفراد العينة ، كما تشير النتائج إلى أنه توجد فروق دالة بين أفراد العينة حسب متغير الدراسة أثناء حكمهم على تلك المهارات القيادية ، حيث يرجع ذلك إلى أهميتها، وأن وجوده ليؤثر على إدارتهم لتلك الأقسام ولذلك كلنت آرائهم ذات تأثير كبير لثناء احلباتهم على أداة الدراسة المعد لذلك. وقد تفردت الدراسة الحالية بهذه النتائج حيث لم يتناولها أي بحث أو دراسة سابقة من خلال هذا المتغير.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

### ٣- الكلية

جدول (١٤)

نتائج اختبار (*T-Test*) لمعرفة الفروق بين المتوسطات حسب المتغير الكلية

المجال	المؤهل	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات الفكرية	انسانية	٩٩	٩.٤٧٧	٨.٣٥٤	٢.٢٣٩	٠.٠٢٦
	علمية	١٢١	٨.٩٦٧	٩.٤٠٢		
المهارات الادارية	انسانية	٩٩	٨.١٠٤	٦.٨٩٢	١.٢٩٨	٠.١٩٦
	علمية	١٢١	٧.٦٨٨	٨.٢١٤		
المهارات الفنية	انسانية	٩٩	٧.٤٧٠	٦.١٣٦	٠.٦٥٦	٠.٥١٣
	علمية	١٢١	٦.٧٠٤	٧.٢٥٣		
المهارات الانسانية	انسانية	٩٩	٦.٩٦٧	٦.٦٥٥	٠.٣٠١	٠.٧٦٤
	علمية	١٢١	٧.٤٦٤	٧.٣٦٢		
الدرجة الكلية	انسانية	٩٩	١٥٦.٣٢	٢٩.١٤	١.٣٧	٠.١٧
	علمية	١٢١	١٥١.٢٢	٢٥.٨٨		

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) ما يلي:

أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) في جميع المهارات؛ وهذا يعنى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الادارية - الفكرية) حسب متغير الدراسة (الكلية) ، ويرجع ذلك إلى أن متغير الكلية ليس له تأثير في استجابات أفراد العينة.

في حين جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعنى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين درجات لاستجابات أفراد العينة حول تحقق درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الفكرية حسب متغير الدراسة (الكلية).

وتخلص الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة في استجاباتهم من ناحية ، وتشير للنتائج إلى أنه توجد فروق دالة بين أفراد العينة حسب متغير الدراسة لثناء حكمهم على تلك المهارات ، ويرجع ذلك إلى أهمية تلك المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام ، وأن وجودها يؤثر على كيفية إدارتهم لهذه الأقسام ؛ لذلك كانت آرائهم حسب نوعية الكليات (إنسانية - علمية) لهما تأثير عند الاجابة على أداة الدراسة، كما أن المهارات المتضمنة في الاستبانة هي مهارات ضرورية لكل للقادة ومن ثم لم يظهر فروق بين الكليات العلمية والإنسانية فيها.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة العلى (٢٠٠١)، ودراسة المنتغلىشى (٢٠٠٥)، ودراسة الرشيدى

(٢٠١٢) والتي أشارت جميعها إلى وجود فروق دالة حسب الكلية حول تلك المهارات للتي يمتلكها رؤساء الأقسام.

## ٢- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات (عدد سنوات الخبرة)

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
٠.٠٠٣ دالة	٦.٠٤٢	٤٩٧.٨٨١	٢	٩٩٥.٧٦١	بين	الفكرية
		٨٢.٣٩٧	٢١٧	١٧٨٨٠.٢٣٩	داخل	
			٢١٩	١٨٨٧٦.٠٠	المجموع	
٠.٠٩٦ غير دالة	٢.٣٦٦	١١٦.١٢٤	٢	٢٣٢.٢٤٨	بين	الإدارية
		٤٩.٠٨٥	٢١٧	١٠٦٥١.٤٣٨	داخل	
			٢١٩	١٠٨٨٣.٦٨٦	المجموع	
٠.١٤٢ غير دالة	١.٩٧٢	١٢١.٦٦٠	٢	٢٤٣.٣٢١	بين	الفنية
		٦١.٧٠٥	٢١٧	١٣٣٩٠.٠٣٨	داخل	
			٢١٩	١٣٦٣٣.٣٥٩	المجموع	
٠.٤٦٩ غير دالة	٠.٧٦١	٣٩.٨٤٣	٢	٧٩.٦٨٦	بين	الإنسانية
		٥٢.٣٨٦	٢١٧	١١٣٦٧.٧٥١	داخل	
			٢١٩	١١٤٤٧.٤٣٦	المجموع	
٠.٠٠٤ دالة	٣.٣٠	٢٤٣٤.١٣٢	٢	٤٨٦٨.٢٦٤	بين	الدرجة الكلية
		٧٣٧.٩٩٤	٢١٧	١٦٠١٤٤.٦٦٣	داخل	
			٢١٩	١٦٥٠١٢.٩٢٧	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

بين متوسطات لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية ، الادلوية ، الفنية ) ، تبعا لمتغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة). ويرجع ذلك إلى لتفاقمهم حول أهمية تلك المهارات رغم اختلاف متغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة).

في حين توحد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الفكرية)، تبعاً لمتغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة). و يرجع ذلك إلى تنوع الإطار الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس. ولمعرفة اتجاه للفروق بين متوسطات لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارستهم لتلك المهارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ولصالح أيّ مستوى من المستويات الثلاثة تم إجراء المقارنات البعدية ، حيث تم استخدام اختبار توكي (*Tukey Test*) للمقارنات البعدية ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم ( ١٦ )

يوضح نتائج اختبار (*Tukey Test*) لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية للمهارات الفكرية

المهارة	الخبرة	العينة	المتوسط	من ٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
الفكرية	أقل من ٥ سنوات	٥٤	٣٤.٩٦	١.٦٧٣	١.٦٩٠
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٦٢	٣٣.٢٩	-	٤.٨٦٤*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	٣٨.١٥	-	-
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٥٤	١٤٩.٧٨	١.٢٩	٨.٦٨
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٦٢	١٤٨.٤٨	-	٩.٩٨*
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠٤	١٥٨.٤٦	-	-

\* دالة عند مستوى (0.05)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، بين من يمتلكون (٦ إلى ١٠ سنوات خبرة) ومن يمتلكون أكثر من ١٠ سنوات، وكانت لصالح الذين يمتلكون أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط (٣٨.١٥) وذلك في المهارات الفكرية كما وجدت فروق بين فئة الخبرة من ٦ - ١٠ سنوات وفئة الخبرة الأكثر من ١٠

سنوات في اتجاه الفئة الأكثر خبرة وذلك في الدرجة الكلية للمهارات القيادية.

وتشير هذه النتيجة أن الخبرة تعلمن العولمل للمؤثر قفي ممارسة القيادات للمهارات القيلدية بجامعة الطائف فكلما ازدادت الخبرة زادت درجة ممارسة المهارات القيلدية ويفسر البلحث ذلك في ضوء أنه مع زيادة عدد سنوات الخبرة يزداد اكتساب مهارات جديدة ويتعلم كيف يتعلم مع الآخرين ويكتسب مهارات تفكير ومهارات تواصل بحكم الخبرة .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عبدالله (٢٠٠١) ودراسة مزعل

(٢٠٠٨) والتي أشار إلى وجود فروق دالة ترجع إلى سنوات الخبرة.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج

### والتوصيات والمقترحات

أولاً : ملخص النتائج.

ثانياً : التوصيات والمقترحات.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

#### أولاً: ملخص نتائج الدراسة .

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسية:

- ١ - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح مابين (٤.٢٢ - ٣.٨٥) وفق مقياس للتدرج الخمليسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط للعام للمجال الأول (٣.٩٨) ، ووفقاً للمحكفإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كلنت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت لستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة عالية جدا ودرجة عالية .
- ٢ - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإدلية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح مابين (٤.١١ - ٣.٨٢) وفق مقياس للتدرج الخمليسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط للعام للمجال الأول (٣.٨٨) ، ووفقاً للمحكفإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كلنت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت لستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المجال وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت بدرجة عالية.
- ٣ - أظهرت للنتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الفنية من وجهة نظر أفراد العينة يتراوح مابين (٣.٩٠ - ٣.٦٦) وفق مقياس للتدرج الخمليسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط للعام للمجال الأول (٣.٧٨١) ، ووفقاً

للمحكفإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كانت بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحال وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت بدرجة عالية.

٤ - أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الفكرية من وجهة نظر أفراد العينة تراوح مابين (٣.٧١ - ٣.٤٣) وفق مقياس للتدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميلنية . حيث بلغ المتوسط للعام للمحال الأول (٣.٦٠) ، ووفقاً للمحكفإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذه المهارات كانت بدرجة عالية ، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحال وفق المحك الذي وضعه الباحث وكانت بدرجة عالية.

٥ - أظهرت للنتائج أن قيمة (ت) غير دلالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعنى أنه لا توجد فروق دلالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الإدارية) حسب متغير الدراسة (الجنس). في حين جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) أى أنه توجد فروق دلالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول تحقق درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الفكرية) حسب متغير الدراسة (الجنس).

٦ - أظهرت للنتائج أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعنى أنه توجد فروق دلالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الإدارية - الفكرية) حسب متغير الدراسة (الجنسية).

٧ - أظهرت للنتائج أن قيمة (ت) غير دلالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعنى أنه لا توجد فروق دلالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية - الفنية - الإدارية) حسب متغير الدراسة (الكلية).

في حين جاءت قيمة (ت) دلالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يعني أنه توحد فروق دالة إحصائياً بين درجات استجابات أفراد العينة حول تحقق درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات الفكرية حسب متغير الدراسة (الكلية).

٨ - أظهرت النتائج أنه لا توحد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية ، الإدارية ، الفنية) ، تبعاً لمتغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة) في حين توحد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الفكرية)، تبعاً لمتغير الدراسة (عدد سنوات الخبرة). حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٦.٠٤٢) ، وكلنت للنتائج لصالح من هم أكثر من (١٠ سنوات) بمتوسط (٣٨.١٥) ، وكذلك وجدت فروق في الدرجة الكلية لصالح الخبرة الأكبر.

## ثانياً: التوصيات والمقترحات:

### ١- التوصيات:

- في ضوء النتائج للتي أسفرت عنها الدرسةقيورد البحث عددلأمن التوصيات للتي يمكن أن تسهم في زيادة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية السائدة ، وهي على النحو التالي:
- أ - ضرورةزيادة وعي رؤساء الأقسام بأهمية المهارات القيادية بأنواعهلفي تطوير العمل الأكاديمي داخل القسم والكليات.
- ب - من خلال نتائج متوسطات عبارات درجة ممارسة المهارات القيادية السائدقلدى رؤساء الاقسام الأكاديمية والتي كانت عالية يوصى البحث بإيجاد وسائل تعمل علىزيادةالروابط الفعالةبين الأقسام الأكاديمية دلخل الكلية بصفة خاصة والأقسام المناظرة لهلفي كليات الجامعات الأخرى، وتعميم الخطط الاستراتيجية المتميزة عليها بهدف الاستفادة منها عندبناء الخطط الاستراتيجية المقترحة لكل قسم وكلية.
- ج - ضرورة العمل على تحقيق مزيد من التواصل بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والمجتمع المحيط ، والذي يؤدي إلى زيادة درجة ممارسة تلك المهارات والاستفادة منهلفي كلفة الجولنب للتي قد توجد داخل المجتمع لتطورها وتحسينها.
- د - ضرورة إعدادبرامج تدريبية تسهم في زيادة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية، وخاصة فيما هم أقل من (٥) سنوات .
- هـ - العمل على رفع مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية بتقديم للبرامج التدريبيةمن قبل الجامعة والوزارة.
- و - قيام الجامعات بإعطاء رؤساء الأقسام المزيدمن الصلاحيات للتي تخولهم في اتخاذ للقرارات التربوية والمشاركة فيها بمليدعم قيامهم بتفعيل مشاركة أعضاء هيئة للتدريس ، وكذلك تفعيل اللامركزية في الإدارة.

### ٣-المقترحات:

- لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:
- أ - توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة في الجامعات السعودية ؛ لإجراء مزيّل من البحوث والدراسات النوعية حول مهارات القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ب - إجراء دراسات مماثلة حول أثر ممارسة تلك المهارات على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام ، وأعضاء القسم في جامعات أخرى.
- ج - تطبيق أداة الدراسة الحالية على رؤساء الأقسام في جامعات أخرى، حيث أنها أصبحت مقننه تتوافق مع البيئة الجامعية في المملكة العربية السعودية.

## قائمة المصادر والمراجع

- ١ - القرآن الكريم .
- ٢ - صحيح الجامع (١٩٢٦) .
- ٣ - ابن منظور، جمال الدين محمد (١٩٩٠م). لسان العرب، مج ٣، بيروت: دار الفكر.
- ٤ - أبو للندى، سامية خميس (٢٠٠٧)، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمي". دراسة ميدانية على للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة.
- ٥ - أبو النصر، محمد (٢٠٠٩م) قيادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، للقاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- ٦ - أبو شقرا، إبراهيم (٢٠٠٧). "تقدير درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين للكفايات الإدلوية والتكنولوجية في الجامعات الرسمية الأردنية ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بالرضى الوظيفي كما يتصورها أعضاء هيئة للتدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٧ - أبو علبد، محمود (٢٠٠٦م) . اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، عمان : دار الأمل للنشر .
- ٨ - أبو عابد، محمود محمد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ،الأردن: دار الأمل للنشر .
- ٩ - أحمد، أحمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٨م). نحو تطوير الإدارة المدرسية ، ط ٢، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة .
- ١٠ - أحمد، أحمد إبراهيم (٤٢٦ هـ). نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية: مكتبة المعارف.

- ١١ - الأغا، رائد عمر (٢٠٠٨م). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (حوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ١٢ - الأغيري، عبدالصمد (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للتوزيع والنشر .
- ١٣ - بن دهيش، خالد عبدالله وآخرون (١٤٣٠). الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد .
- ١٤ - حابر، قاسم (٢٠٠٠). " الجامعة والتنمية خدمات متبادلة". عمان: الفكر. ١١٢ - العربي.
- ١٥ - جرادات، محمود (٢٠٠٦). "مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدلية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧ (٢)، ٦٢-٨٦.
- ١٦ - الحبيبي، قاسم بن عثل، (2008). " القيادة التربوية الحديثة"، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ١٧ - حريم، حسين (٢٠٠٦م). مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات - العمليات الإدلية - وظائف المنظمة، عمان : دار الحامد .
- ١٨ - الحويلة، محمد (٢٠٠٦). الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة للتدريس وعلاقته بدرجة شيوع الانماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٩ - الخثيلة، هند (١٩٩٢). أنماط القيادة في التعليم الجامعي كمليدركها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات، مج ٥، ع ٢٧.
- ٢٠ - الخطيب، رداح؛ ولبو فرسخ، ووفاء (١٩٩٦). الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم التكنولوجية الأردنية كمليدركها أعضاء هيئة للتدريس، مجلة اتحاد الجامعات، ع ٣١٤.

- ٢١ - الخطيب، مازن إسماعيل (٢٠٠٤). " النمط القيادي السائد لدى المدراء في اللوزارات الفلسطينية في محافظة غزة : مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص ٤١ .
- ٢٢ - درويش، عبد الكريم، وليلى، تكلا (١٩٩٥). "أصول الإدارة العلهة"، للقاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
- ٢٣ - دسوقي، كمال (١٩٦٠). "سيكولوجية إدارة الأعمال"، للقاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- ٢٤ - الدهشان، جمال علي ؛ والسيسي، جمال أحمد (٢٠٠٥). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة للتدريس عن عملهم ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الحامعي بعنوان تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ،جامعة عين شمس.
- ٢٥ - دياب ،اسماعيل (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية ، الإسكندرية : دار الجامعة للنشر .
- ٢٦ - رسمي ،محمد حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي ،الإسكندرية: دار الوفاء .
- ٢٧ - الرشيدة ، محمد (٢٠٠٩م) . مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٨ - الرشيدى، ابتسام عوض(٢٠١٢). درجة ممارسة المرشدين التربويين للمهارات القيادية من وجهة نظرهم ومشرفيهم.
- ٢٩ - السبيعي ،عيد (٢٠٠٩م). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في متطلبات إدارة التغيير ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة أم القرى.
- ٣٠ - السكارنة ،بلال خلف(٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة ،عمان : دار المسيرة للنشر.
- ٣١ - السويدان، طارق وبارحيل، فيصل (٢٠٠٣). "صناعة القلند"، ط ٢، دار لبن حزم، لبنان.

- ٣٢ - الشهري ،محمدين منصور(٤٣٥ هـ). درحة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة أم القرى.
- ٣٣ - الطويل ،هاني عبدالرحمن(١٩٩٩م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٣٤ - الطويل ،هاني عبدالرحمن(٢٠٠١م). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، ط٢، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٣٥ - علشور، محمد علي (٢٠١٢). درحة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي لممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك ،مجلة جامعة دمشق ، مج ٢٨، ع٣، ص ص ٣٣٥ - ٣٩٠.
- ٣٦ - عامر ،طارق عبدالرؤوف(٢٠٠٩م). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة ، ط١، للقاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع .
- ٣٧ - العبادي، هاشم فوزي وآخرون (٢٠٠٨). "إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، ط ١، عمان : دار الوراق.
- ٣٨ - عبد الحميد ، محمد (٢٠٠٥). أساليب البحث العلمي ، القاهرة: عالم الكتب .
- ٣٩ - عبد الله، حسين على (٢٠٠١). "الكفايات القيادية لعمداء كليات جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- ٤٠ - عبيدات ، ذوقان (٢٠٠٧). البحث العلمي مفهومة وأدولته وأساليبه ، عمان : دار الفكر.
- ٤١ - العساف ، صالح حمد (٤١٦ هـ). المخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : مكتبة العبيكان.

- ٤٢ - علاقي، مدني عبدالقادر (٢٠١٤). الإدارة - دراسة تحليله للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: مكتبة دار جدة .
- ٤٣ - العميرة، محمد (٢٠٠٩م). مبادئ الإدارة المدرسية، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ٤٤ - عوض، قسمة صابر (٢٠٠٨). "تأثير الانماط القيادية على متطلبات الأبداع من وجهة نظر المرؤوسين دراسة ميدلنية على عينقمن كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٢٠٠٨ .
- ٤٥ - عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٦). القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، عمان: دار الأمل .
- ٤٦ - القروني، خللد نظمي (١٩٩٧). النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بهامن جهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح .
- ٤٧ - الكردي، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب .
- ٤٨ - كشمولة، عمر محمد صبحي (٢٠٠٧). "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
- ٤٩ - كنعان، نواف (٢٠٠٧). القيادة الإدارية . عمان: دار الثقافة .
- ٥٠ - كنعان عنواف (١٩٩٢م). اتخاذ للقرارات الإدلية قبين النظرية والتطبيق، ط٣، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٥١ - كنعان، نواف (١٩٨٠م). القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر .
- ٥٢ - كنعان، نواف (٢٠٠٢). "القيادة الإدارية"، عمان، مكتبة دار الثقافة .

- ٥٣ - مرسي، محمد منير (١٩٩٨ م). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب .
- ٥٤ - مزعل سعدية عويد (٢٠٠٨). الكفايات الإدارية اللانظمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- ٥٥ - المغامسي، مسعيدفالح (٢٠٠٤). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللانظمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٥٤، جزء ١، يناير.
- ٥٦ - المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٦ م). الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- ٥٧ - المغربي، كلفل وآخرون (١٩٩٥ م). أساليب في الإدارة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٥٨ - النمر، سعود بن محمد وآخرون (٤٢٦ هـ). "الإدارة العلمية، الأسس والموظائف"، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- ٥٩ - الهزايمة، محمد عوض، الخطيب، محمد أحمد (٤٢٥ هـ). دراسات في العقيدة الإسلامية، الأردن: دار الفكر.
- ٦٠ - ياغي، محمد (٢٠١٠). مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٦١ - يحيوي، صبرية (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ع ٧، ع ١، ص ٣٥:٥٨.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 62- Gran. E. and Lars. R (1998). “Leadership style, Social Climate and Organizational Outcomes”, Swedish University College.
- 63- Kreitner, R & Kinicki'A (2007). “Organizational Behavior Essentials”, McGraw-hill/Irwin, 7th, N.Y, USA, 2007.
- 64- L. L. Paglis and S. G. Green (2002). “Leadership self-efficacy and managers’ motivation for leading change”, Journal of Organizational Behavior 23 (2002), pp. 215–235.
- 65- ManhaL, M (2009). “The Controlling and the Performance Appraisal”, sayyab book, London, 2009.
- 66- Mcshane, s& Glinow, M (2007). “Organizational Behavior Essentials”. McGraw-hill/Irwin, N.Y, USA, 2007.
- 67- Payaters, R. (2003). “The Future Management”. EBSCO, 213450.
- 68- Reimers, J. M., Barbuto Jr, J. E., & Matkin, G. S. (2003). “Gender Differences in Downward Influence Strategies”. URL (last checked 20 January 2012) [www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/reimers1.doc](http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/reimers1.doc).
- 69- Stumpf,M(1998),the relationship of perceived leadership styles of north Carolina extention directors to job satisfaction of country extention professional.
- 70- Wippy.H,J,D(2001).leadership and faculty job satisfaction at th Guam ,Doctoral desertation the university of Nepraska – Lincoln desertation abstract international NO999-2014
- 71- Young .F(1994). The relationshop between Mississippi postsecondary destrict vocational directors leadership styl and faculty job.
- 72- Zaleznik A. (2004). “Managers and leaders: Are they different?” HarvBus Rev 2004; 82(1):74-81.

## ملاحق الدراسة

**ملحق رقم (١)**  
**الاستبانة في صورتها النهائية**

الأستاذ الدكتور / الدكتور ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة أم القرى ولإتمام هذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة المكونة من :  
الجزء الأول : يشتمل على معلومات متعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة وهي (الجنس، سنوات الخبرة ، الكلية ) .

الجزء الثاني : يشتمل على فقرات للكشف عن المهارات :

( الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية ) .

علماً بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لسلم ليكرات الخماسي :

بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة مرتفعة	بدرجة مرتفعة جداً
١	٢	٣	٤	٥

ولأنكم أصحاب الخبرة والاختصاص ، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية ، راجياً التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

- ١- درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته .
- ٢- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية .
- ٣- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً .
- ٤- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى سوف تؤخذ بعين الاعتبار وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة .

ذاكراً لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

الباحث

عثمان عمر الشهري

الأفاضل : أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة أم القرى .

ولتحقيق الغرض من الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من أربعة مجالات، المجال الأول :المهارات الإنسانية والمجال الثاني : المهارات الإدارية ، والمجال الثالث : المهارات الفنية والمجال الرابع عن المهارات الفكرية وأمام كل فقرة سلم متدرج خماسي :

( مرتفع جداً ، مرتفع ، متوسط ، متدني ، متدني جداً ) .

ويأمل الباحث منكم الإجابة عن كل فقرة بوضع علامة ( √ ) تحت الدرجة التي ترون أنها تعبر عن وجهة نظركم ، مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام .

الباحث

عثمان عمر الشهري

الجزء الأول : معلومات عامة :

١. الجنس :  ذكر  أنثى .

٢. الجنسية :  سعودي  غير سعودي

٣. سنوات الخبرة :  ( ١ - ٥ سنوات )

٤.  ( ٦ - ١٠ سنوات )

٥.  ( أكثر من ١٠ سنوات )

٦. الكلية :  إنسانية  علمية

## الجزء الثاني :

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة ( √ ) أمام الاختيار الذي يعكس رأيك؟

### المجال الأول : المهارات الإنسانية :

درجة ممارسة المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام					الرقم	الفقرات
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً		
					١	يبنى علاقات إيجابية مع أعضاء التدريس.
					٢	يدير الصراع بين أعضاء التدريس.
					٣	يشجع التعاون بين جميع أعضاء التدريس.
					٤	يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي.
					٥	يسمح أعضاء التدريس بالتعبير عن آرائهم.
					٦	يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء التدريس
					٧	يراعي العمل المطلوب من أعضاء التدريس حسب إمكانياتهم وقدراتهم .
					٨	يشرك أعضاء التدريس في صناعة القرارات.
					٩	يثير حماس أعضاء التدريس ويؤثر فيهم.
					١٠	يراعي احتياجات أعضاء التدريس وإشباع رغباتهم.

المجال الثاني: المهارات الإدارية:

درجة ممارسة المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام						
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	الفقرات	الرقم
					يتخذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل .	١
					يحفز أعضاء التدريس للاهتمام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرار .	٢
					يحدد لهم وقت لإنجاز الأعمال الإدارية .	٣
					يوزع عليهم أعمال اللجان في القسم .	٤
					يلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجامعة.	٥
					يتابع معهم سجلات القسم المختلفة .	٦
					يشرف على النظام في القسم ويتابعه .	٧
					يسهم معهم في المحافظة على مرافق القسم .	٨
					يُعد خطة سنوية للقسم .	٩
					يعمل على تنفيذ الخطة السنوية بمشاركة أعضاء التدريس.	١٠

المجال الثالث : المهارات الفنية :

درجة ممارسة المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام						
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	الفقرات	الرقم
					يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.	١
					يشجع أعضاء التدريس على تحمل المسؤولية.	٢
					له رؤية مستقبلية في مجالات العمل .	٣
					يطلع على أهم المستجدات في مجال العمل.	٤
					يبتكر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	٥
					يطور خبراته ويزيد من ثقافته .	٦
					يظهر أي نجاح أو أي إخفاق مع بيان الحلول.	٧
					يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء التدريس .	٨
					يستخدم الحزم في المواقف التي تتطلب ذلك.	٩
					يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها.	١٠

المجال الرابع : المهارات الفكرية :

درجة ممارسة المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام						
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	الفقرات	الرقم
					يوزع العمل بالعدل بين أعضاء التدريس .	١
					يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح.	٢
					يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل.	٣
					يبسط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل.	٤
					يتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.	٥
					يلتزم بساعات العمل الرسمي.	٦
					يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة.	٧
					يوضح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها .	٨
					يركز على الأداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة.	٩
					يقدم التغذية الراجعة باستمرار.	١٠

**ملحق رقم (٢)**  
**أسماء السادة محكمي الاستبانة**

## أسماء السادة محكمي الاستبانة

الجامعة	الاسم	تسلسل
جامعة أم القرى	أ.د أحمد عبيدات	١ -
جامعة الملك سعود	أ.د أحمد أبو كريم	٢ -
جامعة الطائف	د. وليد أبو المعاطي	٣ -
جامعة الملك سعود	د. محمد الحربي	٤ -
جامعة أم القرى	د. حازم بدارنه	٥ -
جامعة الإمام محمد بن سعود	د. خالد عواض الثبيتي	٦ -
جامعة الطائف	د. منصور مقابله	٧ -
جامعة الطائف	د. أمجد محمود درادكه	٨ -
جامعة الطائف	د.معن محمد عياصره	٩ -
جامعة الحدود الشمالية	د. عبدالله الوزان	١٠ -
جامعة المنوفية	د. أيمن رمضان زهران	١١ -
جامعة شقراء	د. عمر عواض الثبيتي	١٢ -
جامعة أم القرى	د. عباس بله	١٣ -
جامعة أم القرى	د. رامي الشقران	١٤ -
جامعة شقراء	د. سعيد محمد عبدالله	١٥ -

**ملحق رقم (٣)**  
**صور من نماذج القرارات والموافقات**



موضوع : طلب تطبيق استبانة للطلاب / عثمان بن عمر الشهري

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

تفيد سعادتكم بان الطالب / عثمان بن عمر الشهري ، احد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط و يرغب بتطبيق دراسته لاستكمال بحثه العلمي بعنوان:- ( المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ) ويرغب تطبيقها بجامعة الطائف ( أمل من سعادتكم التكرم بمخاطبتهم بذلك لتسهيل مهمة الطالب في تطبيق استبانته شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم. وتمضوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير :-:-

عميد كلية التربية

د . علي مصلح المطرفي

المشرفات:

التاريخ:

المرجع: .....  
المملوكة العربية السعودية - مكة المكرمة - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - ٢٥٥١٢٢٢٢

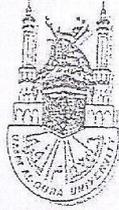
المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط



الرقم : .....

التاريخ : .....

المشروعات : .....

### إقرار بإجازة خطة بحث في صيغتها النهائية المعدلة

إن لجنة مناقشة خطة البحث المقدمة من الطالب: **عصام محمد الحسيني**

الرقم الجامعي ( ٢٢٨١٢٤٩ ) قد أقرت قبولها في صيغتها النهائية المعدلة كخطة بحث

صالحة لإعداد رسالة (الماجستير) في الإدارة التربوية والتخطيط من قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

والتي هي بعنوان :

(( أعضاء اللجنة ))

م	الاسم	الصفة	التوقيع
١	د. لطيفة بنت محمد المحمدي	مشرفاً	
٢	د. عصام محمد الحسيني	عضواً	
٣	د. راعي الشمران	عضواً	

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. عبدالله بن أحمد الزهراني

وكيل الجامعة  
للدراستات العليا والبحث العلمي



الموضوع: طلب تطبيق أداة استبانة للطلاب/ عثمان بن  
عمر الشهري

جامعة الطائف  
Umm Al-Qura University  
رقم التوثيق: ٢٧٥٣٩/ع  
تاريخ الإحالة: ١٤٣٦/٠٥/٠٤ هـ  
المعرفات: لا يوجد

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الطائف للدراستات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

نفيدكم بأن الطالب/ عثمان بن عمر الشهري أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة  
الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب بتطبيق دراسته لاستكمال رسالة  
العلمية بعنوان (المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من  
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته..

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تحاوبكم

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

حسان المالحى ٧/٢٨

الرقم: ..... التاريخ: ١٤٣٦/٠٥/٠٤  
المشروعات: .....  
المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص ب ٧١٥ هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ج

مشارك جامعة أم القرى



### استمارة تسجيل ( عنوان موضوع ) رسالة علمية

#### طلبة الدراسات العليا بجامعة أم القرى

عنوان موضوع الرسالة / المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الطالب / عثمان عمر محمد الشهري  
الرقم الجامعي / ٤٣٣٨٨٢٤٩  
الدرجة العلمية:  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه  
الكلية / التربية القسم / الإدارة التربوية والتخطيط التخصص / إدارة تربوية

أوافق على تسجيل عنوان موضوع الرسالة المشار إليه أعلاه .

المرشد العلمي

الاسم : د. عثمان عمر محمد الشهري  
التوقيع :  
التاريخ / ١٤٣٥/٦/١٧ هـ

ختم القسم :



أتقدم أنا الطالب / عثمان عمر محمد الشهري إلى معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، وأرجو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسجيل عنوان الموضوع أعلاه ، حسب المتبع في هذا الشأن، مع جزيل الشكر والتقدير .

التوقيع :  
التاريخ / ١٤٣٥/٦/١٧ هـ

بعد البحث النصي في قواعد البيانات المتوفرة لدى المعهد ، بشأن عنوان موضوع الرسالة العلمية المشار إلى بيانها أعلاه ، انتهينا إلى ما يأتي :

- تم تسجيل عنوان موضوع الرسالة  
 لم يتم تسجيل عنوان الرسالة للأقسام التالية :

الموظف المختص بالمعهد

الاسم :  
التوقيع :



الرقم : ٧٠٤٨٠ التاريخ : ١٤٣٥ / ٦ / ١٧ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
نموذج رقم ( ٢ )  
طلب إذن طباعة

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أم القيوين  
عمارة الدراسات العليا

الطالب :	عثمان عمر محمد الشهري	الرقم الجامعي:	٤٣٣٨٨٢٤٩		
الكلية:	التربية	القسم:	الادارة التربوية والتخطيط	التخصص:	
المرحلة الدراسية:	ماجستير دكتوراه *	( لطلبة الدكتوراه يجب إرفاق نسخة من البحث المنشور أو ما يثبت قبوله للنشر).			
تاريخ الالتحاق بالدراسات العليا:	الأول	الثاني	من العام الدراسي	١٤٣٣ / ١٤٣٤	٥١٤٣٤
منح تأجيل قبول:	لا	نعم / مدته:	(.....)		
بداية الدراسة:	الأول	الثاني	من العام الدراسي	١٤٣٣ / ١٤٣٤	٥١٤٣٤
عدد الوحدات المكتسبة:	( ٣٤ )	وحدة دراسية	المعدل التراكمي:	٣.٦٨	
موضوع الرسالة: المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس					
المشرف: د/ عبدالله بن محمد الحميدي					
سعادة رئيس قسم / الادارة التربوية والتخطيط سلمه الله السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد نخطبكم علما بأن الطالب المدونة بياناته أعلاه قد أنهت من إعداد الرسالة وأرى الإذن له بطباعتها. المشرف على الرسالة: الاسم: د/ عبدالله بن محمد الحميدي التوقيع:					
سعادة عميد الدراسات العليا سلمه الله السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد أمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه لتزويدنا بتقرير عن الطالب لمنح الإذن بالطباعة علماً بأنه قد سلم نسخة من البحث ، ولكم تحياتي. رئيس قسم / الاسم: د/ عبدالله بن أحمد الزهراني التوقيع:					
سعادة المشرف على طلاب كلية / التربية سلمه الله السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد أمل إكمال اللازم وشكراً. عميد الدراسات العليا: الاسم: د/ مرعي بن عبدالله الشهري التوقيع:					

\* بناءً على قرار الهيئة الاستشارية في اجتماعها السابع يوم ١٤٣٠/٦/٢٩ هـ القرار رقم (٤) الفقرة (١) والتي تنص على: "ضرورة نشر أو قبول نشر بحث واحد على الأقل لطلبة الدكتوراه، ولا يعطى الطالب إذن طباعة إلا بعد ذلك".

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia  
Ministry of Higher Education  
**Taif University**  
Vice President of Graduate Studies  
and Scientific Research



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الطائف  
وكيل الجامعة للدراسات العليا  
والبحث العلمي

حفظه الله

سعادة عميد كلية التربية

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

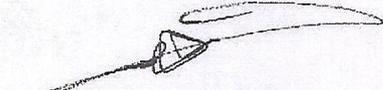
نظراً إلى طلب الباحث الطالب / عثمان عمر محمد الشهري ، تحكيم الاستبانة للبحث وهو بعنوان: "المسارعة القيادية الساندة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

أمل من سعادتكم التكرم الاطلاع و الموافقة والإيعاز لمن يلزم نحو تسهيل مهمة الباحث في تحكيم أداة الدراسة الخاصة بالبحث من قبل أعضاء هيئة التدريس.

وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والاحترام،،،

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

  
د / فريد هاشم فلمبان

٢٠١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia  
Ministry of Higher Education  
Taif University  
Vice President of Graduate Studies  
and Scientific Research



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الطائف  
وكيل الجامعة للدراسات العليا  
والبحوث العلمي

حفظه الله

سعادة عميد كلية

ويعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظراً إلى طلب الباحث الطالب / عثمان عمر الشهري ، تحكيم الاستبانة للبحث وهو بعنوان: "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

أمل من سعادتكم التكرم الاطلاع و الموافقة والإيعاز لمن يلزم نحو تسهيل مهمة الباحث في تحكيم أداة الدراسة الخاصة بالبحث من قبل أعضاء هيئة التدريس.

وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والاحترام،،،

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي



عادل عسيري

المشروعات:

التاريخ: ٢٦ / ١٥ / ٢٠٢١ هـ

الرقم: ٢٧٥٢٩

الطائف الحوية - من. ب ٨٨٨ الرمز البريدي ٢١٩٧٤ - هاتف : ٧٧٧٢٠٢٠ (٠١٢) - تحويلة ٢١٦٦ - فاكس : ٧٧٧٢٠٩٥ (٠١٢)  
Taif - Al-Haweiah - P.O. Box 888 Zip Code 21974 - Tel.: (012) 727 2020 Ext. 2166 - Fax : (012) 727 2095