

واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية "دراسة ميدانية"

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة، وعلى الفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام وفقاً لمتغيراتها. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة احتوت (27) عبارة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس مكونة من (221) عضواً. أظهرت الدراسة أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عالياً على مستوى مجالاتها الثلاثة (العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة)، وعلى مستوى الأداة ككل. وبيّنت النتائج عدم وجود فروقات دالة إحصائية تعود لمتغير الجنس بين استجابات أفراد العينة في مجال تمثل القدوة الحسنة، والعمل الوظيفي؛ وتبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والكلية بين استجابات أفراد العينة في العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية. كما بيّنت النتائج وجود فروقات دالة تعود للوظيفة الحالية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين لصالح أعضاء هيئة التدريس؛ وتبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور؛ وتبعاً للكلية بين استجابات الكليات العلمية والطبية في مجال تمثل القدوة الحسنة لصالح الكليات الطبية. وقدمت الدراسة توصيات حول ترشيح رؤساء أقسام من قيادات تمتلك مهارات في العلاقات الإنسانية، وتمثل للقدوة الحسنة، وحرص على العمل الوظيفي، إضافة إلى دعم أعضاء هيئة التدريس في اختيار من يمثلهم في رئاسة الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

(الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، رئيس القسم، العلاقات الإنسانية، العمل الوظيفي، القدوة الحسنة)

المقدمة:

القيادة ظاهرة عامة تُمارس في جميع المؤسسات والمجتمعات على اختلاف أنواعها، وتشير إلى القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، والتأثير في سلوكها، وتوجيهها بطريقة تضمن بها الطاعة والثقة والاحترام والتعاون لتحقيق هدف مشترك. وبالتالي فهي عملية إنسانية اجتماعية، تُمارس داخل المؤسسات أو خارجها، تتناسق فيها الجهود، مُحفزة على العمل بحماس ونشاط لبلوغ أهداف مشتركة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية (يونس، 2018).

وترتبط القيادة بالتأثير في الأفراد والجماعات؛ إذ إنها سلوكيات تمارس في الميادين كلها، سواء كانت إدارية أم اقتصادية أم سياسية أم تربوية، وتحول عمل الأفراد الروتيني الراكد إلى عمل حيوي فعّال، وتحول عمل الجماعة إلى نشاط جمعي تعاوني، مشاركة وتبادلاً وتواصلًا وضبطاً وتوجيهاً وتنظيماً (Izgar, 2008; Gordon, 2001). كما تحت القيادة الآخرين وتحركهم نحو هدف مشترك؛ كونها مفهوم ارتباطي، لا تتعدى إلا بوجود آخرين أو أتباع، ولا وجود للأتباع إذا لم يكن هناك قيادة مؤثرة (Ogaldez & Hilton, 2017).

وقد ذكر مانولانج (Manullang, 2017) أن القيادة فن إقناع المرؤوسين لإنجاز مهامهم بروح الثقة؛ إذ إنها عملية تأثير على الآخرين، للتفاهم والاتفاق حول ما يجب القيام به، وكيف يمكن القيام بالمهام بشكل فعّال؟، وكيف يتم تسهيل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك؟

ويُنظر إلى القيادة في الجامعات على أنها تأثير متبادل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، من أجل التشارك في تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية المعرفية والاجتماعية فيما بينهم، كما يتوقف نجاح الجامعات كمؤسسات تربوية مؤثرة في العملية التعليمية، على مدى امتلاك قادتها للمهارات، من خلال قدرتهم على توجيه المرؤوسين، بعد كسب ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم (صلاح الدين، 2015). ووفقاً لبيان بولمان وديل (Bolman & Deal, 2017) فإن أعضاء هيئة التدريس لديهم توقعات بالسلوك القيادي الممارس، الذي يرتبط بالحوكمة الرشيدة في الأداء، ويساعد المؤسسة على أن تعمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية.

كما يقع على عاتق الجامعات مسؤولية تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة. والأقسام الأكاديمية كذلك، معنية بتحقيق هذا النوع من الأهداف، من أجل تأدية رسالتها وفقاً للتخصصات المختلفة بالجامعة. وبالتالي فإن رؤساء الأقسام معنيون برضا أعضاء هيئة التدريس من جهة، ورضا القيادات العليا من جهة أخرى. من أجل ذلك ينبغي أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات وكفايات قيادية مثل: تمثّل القدوة الحسنة،

والالتزام بالعمل الوظيفي، والقدرة على بناء علاقات إنسانية، إضافة إلى امتلاك مهارات العمليات والوظائف الإدارية الأخرى، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الرشيدة.

ويؤكد كل من محمود وخان ورازق وأهيريخيلي (Mehmood, Khan, Raziq, ahirkheli, 2012) على أن القيادة تتمثل في الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين، واضعاً نصب عينيه مصلحة المؤسسة واحترام الآخرين. وتتمثل القيادة على مستوى الجامعات في القيادات الأكاديمية، وهم الأفراد المُعيّنون في المناصب الرسمية داخلها مثل: رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ووكلائهم، ومديري الجامعات ووكلائها (وزارة التعليم العالي، 2007).

أما باومان (Bowman, 2002) فقد أكد على أن قيادة الأقسام تحتاج إلى شخص يمتلك قدرات وكفايات متعددة، تأتي في مقدمتها عملية الاتصال والتواصل، والقدرة على التعامل مع المشكلات، ومهارات في حل النزاعات إدارة الصراعات، والقدرة على تحقيق التوازن والتقارب بين العادات والتقاليد، ومهارات في إدارة التكيف والتدريب. كما ذكر الثبيتي (2014) عدداً من المهارات القيادية التي يحتاجها رئيس القسم الأكاديمي لتحقيق أهدافه، منها: مهارة التنظيم، والتطوير، والإشراف، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة في العمل الجماعي. وبالتالي فقيادات الأقسام الأكاديمية معنية بتسيير الأعمال من خلال ممارسات وسلوكيات تخضع لمعايير وقوانين وأنظمة وتعليمات مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات بشكل رئيس.

وعليه، فإن مستوى القيادة الأكاديمية للأقسام في الجامعات، تظهر من خلال مجموعة من المهارات يمكن ملاحظتها من قبل (العميد، وكيل الكلية، رئيس القسم، عضو هيئة التدريس، الزميل، الطالب، الإداري أو غيرهم) والحكم على مدى تأثيرها عليهم. كما أن القائد بنفسه يستطيع الحكم على مدى تأثير ممارساته على الآخرين، من خلال التغذية الراجعة؛ لغايات الحصول على التدريب المناسب، وتحسين قدراته، إذا ما توفرت لديه الرغبة والمثابرة لممارسة القيادة بكفاءة وفاعلية عالية.

وانطلاقاً من دور الجامعات باعتبارها رأس هرم المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق رفعة ورفاهية المجتمعات في ظل المتغيرات المتسارعة، وحيث إن القسم الأكاديمي يُعد مركز العمل الرئيس في الجامعات، والمسؤول عن وضع الأهداف التعليمية وممارسة الأنشطة العلمية المختلفة، جاءت فكرة الدراسة الحالية لتبحث في واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال ما سبق يتضح أن القيادة سلوك يقوم به الفرد أثناء توجيهه لنشاط معين من أجل التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك. ويرتبط هذا السلوك بامتلاك القائد لمهارات قيادية؛ فعالة ومنتجة؛ مبنية على مفاهيم جديدة في القيادة تساعد على امتلاك كفايات ومهارات تؤهلهم لقيادة المؤسسات التي يعملون بها مثل: مواجهة التحديات، وتحمل المسؤوليات، وتبني الرؤى الجديدة، وتحفيز العاملين وتمكينهم، وبناء العلاقات الإنسانية، والالتزام بالعمل الوظيفي ومتطلباته، وبث روح التعاون وعمل الفريق، إضافة إلى الشفافية والوضوح والعدالة، وتمثل القدوة الحسنة في الممارسات الوظيفية المختلفة.

ويعتبر ياغي (٢٠١١) المهارات القيادية لدى القادة الأكاديميين، من أبرز الموضوعات التي ينبغي دراستها من قبل المهتمين والباحثين؛ لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية، وضمان النوعية والفعالية التنظيمية.

وقد تبينت أساليب دراسة الباحثين والمهتمين للمهارات القيادية في الجامعات، فمنهم من ذهب باتجاه دراسة الواقع القيادي لرؤساء الأقسام، وركز على مهارات القيادة الإدارية والتخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرار وشؤون الطلاب مثل دراسة (محسن، ٢٠١١)؛ ومنهم من درس الكفايات والمهارات القيادية، وركز على مجالات عدة، منها: المجال الشخصي، والوظيفي، والإنساني، والفني، والإداري، والفكري، إضافة مهارة التنظيم، الإتصال والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل الجماعي، مثل دراسة (مزعل، ٢٠٠٨)، ودراسة (الثبتي، ٢٠١٤)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٥).

ونظراً لاختلاف وجهات النظر في تناول موضوع الأداء الإداري والقيادي، وتباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات والبحوث حول ذلك، وبحكم خبرة الباحث في الأقسام الأكاديمية؛ تدريساً كعضو هيئة تدريس؛ ومشاركة في اللجان ومجموعات العمل بالقسم؛ وزمالة مع جميع رؤساء الأقسام الذين تناوبوا على رئاسة قسم الإدارة التربوية في الجامعة منذ أكثر من تسع سنوات، سعت الدراسة للكشف عن مستوى ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طيبة.

وعلى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية التالية.

١. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة الالتزام بالعمل الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟

٢. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة تمثل القدوة الحسنة من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. هل هناك فروقات دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية من وجهة نظر عينة البحث تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية؛ الجنس؛ سنوات الخدمة؛ والكلية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- أهمية الموضوع المبحوث وهو دراسة واقع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة؛ مما يسهم في حلول قد تتبناها القيادة الأكاديمية في الجامعة، لبعض المشكلات التي تواجهها في إدارة الأقسام.
- أهمية الأقسام الأكاديمية ودورها في تحقيق أهداف الجامعات؛ كونها الجهة المنفذة للعمل الأكاديمي، وإنتاج المخرج التعليمي المتمثل بالطالب الخريج، وفق رغبات المجتمع وحاجاته.
- النتائج التي يُؤمل أن تفيد أصحاب القرار بالجامعات في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتعيينهم، وتقييمهم.
- النتائج التي من الممكن أن تفيد عمادة التطوير الجامعي في تقديم دورات متخصصة في المهارات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام، والتي تركز على مهارة الالتزام بالعمل الوظيفي، وتمثل القدوة الحسنة، وبناء العلاقات الإنسانية.
- النتائج التي يُؤمل أن تفيد في إعادة النظر بالأنظمة واللوائح التي تتعلق بأسس اختيار وتعيين وتأهيل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

١. المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة، من خلال قياس مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة للمهارات القيادية المتمثلة في الالتزام بالعمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثلهم للقدوة الحسنة.

٢. الفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية؛ الجنس؛ سنوات الخدمة؛ والكلية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

١. الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدراسة في الكشف عن واقع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعة في جامعة طبية بالمدينة المنورة.
٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٨/٢٠١٩ م.
٤. الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة جميع الكليات التابعة لجامعة طبية في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
٥. الحدود المنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بأداة الدراسة وصدقها وثباتها ودقة المستجيبين عليها من أفراد المجتمع.

مصطلحات الدراسة:

المهارة: يعرفها محمد (٢٠٠٥) بأنها إمكانية فعلية لمدير القسم، يقوم من خلالها بالتعامل مع مرؤوسين لإنجاز أعمال ومهام محددة الأهداف. وتعرف إجرائياً بأنها سلوك يومي يمارسه رئيس القسم الأكاديمي من خلال تأثيره في الآخرين لتنفيذ المهام بسرعة ودقة.

المهارة القيادية: يعرفها شهاب (٢٠٠٩) بأنها سلسلة من العلاقات الإنسانية يمارسها القائد مع العاملين معه بقصد التأثير فيهم ويشجعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً لأهداف محددة. وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المهارات التي يمارسها رئيس القسم الأكاديمي مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين معه لتحقيق الأهداف المحددة.

أدبيات الدراسة:

تم تناول الأدبيات السابقة بهدف تقديم المفاهيم المتعلقة بجوانب الدراسة، وليصل القارئ من خلالها إلى رؤية واضحة حول الموضوع، وذلك من خلال جزئين: الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري:

في هذا الجزء سيتم عرض فكرة عن جامعة طيبة، وأهمية الالتزام بالعمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، والقدوة الحسنة.

جامعة طيبة:

تُعد جامعة طيبة من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث إنها تأسست عام ١٤٢٤هـ، الموافق ٢٠٠٣م في المدينة المنورة. ووفق رؤيتها تسعى لإنتاج المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع، والإرتقاء لمصاف الجامعات المتقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً. كما أنها تساهم في بناء مجتمع لتعزيز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة من خلال تعليم متميز، وبحوث نوعية، وشراكة مجتمعية في بيئة محفزة للتعلم والإبداع (جامعة طيبة، ٢٠١٩). وقد أشارت في جميع أنشطتها إلى أنها ملتزمة بتسيخ مجموعة من القيم تتمثل في: المسؤولية، والاحترام والتقدير، والشفافية والمحاسبية، والحرية المسئولة، والجودة والتميز، والإبداع، والقيادة، والجاهزية والمرونة، والعدالة، والمستقبلية. كما أنها تلتزم بتوجهاتها المستقبلية من خلال: التميز في التعليم والتعلم، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا لخدمة قضايا المجتمع، وبناء شراكة حقيقية مع المجتمع، والتحسين المستمر للتنظيم الإداري والمالي بالجامعة، وتنوع مصادر الدخل، وبناء بيئة جامعية جاذبة ومتكاملة، والارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

وبينت الخطة الاستراتيجية للجامعة بأنها تضم ستة فروع غير المقر الرئيسي، الذي يقع في المدينة المنورة ويحوي ١٥ كلية، بينما تحوي باقي الفروع ١٣ كلية. كما تضم الجامعة بين جنباتها ١٠ مراكز بحثية، و١٨ مركزاً مسانداً. بلغ عدد الطلبة المقيدون في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ حوالي ٧٤٨٧٧ طالباً وطالبة؛ موزعين على أربعة أنظمة تعليمية وفق الآتي: ٥٢٣٧٤ تعليم منتظم، ١٨٣١ تعليم انتساب، ١٨٥٣ تعليم موازي، و١٨٨١٩ تعليم عن بعد. أما عدد منسوبي الجامعة فقد تجاوز ٧٥٠٠ منسوباً ومنسوبة؛ موزعين وفق الآتي: ٣٤٧٣ عضو هيئة تدريس (يشمل المعيدون والمحاضرين ومدرسي اللغة)، ١٢٢٩ مبتعثاً، ٢٨٨٥ موظفاً (جامعة طيبة، ٢٠١٨). كما بينت الخطة الاستراتيجية أن مدير الجامعة كأعلى سلطة في الجامعة يتبعه وكالات الجامعة الست (وكيل الجامعة، وكييل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وكييل الجامعة للشؤون التعليمية، وكييل الجامعة للتطوير والجودة، وكييل الجامعة للاعمال والإبداع المعرفي، ووكيل

الجامعة للفروع)، إضافة إلى الإدارة العامة للمشاريع، والإدارة العامة للموارد الذاتية، وغدارة التخطيط والميزانية والمتابعة، والإدارة القانونية، والمراقب المالي، وإدارة المتابعة، وإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة الحقوق الطلابية، وإدارة تقنية المعلومات، وإدارة العلاقات العامة، والمركز الإعلامي، والمعهد العالي للأئمة والخطباء، ومكتب المبادرات بالجامعة.

الالتزام بالعمل الوظيفي:

يشير مفهوم الالتزام بالعمل الوظيفي إلى أن هناك مسؤوليات تقع على عاتق رئيس القسم من أجل قيادة قسمه بفاعلية وكفاءة عالية؛ فهو المسؤول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، وهو معني بتسيير الأعمال الأكاديمية، ووضع الخطط وتطويرها وتنفيذها، والقيام بمهام التوجيه والمتابعة لتحقيق أهداف القسم والكلية والجامعة. ويرى الشهري (2016) أن فاعلية رئيس القسم كقائد أكاديمي تعتمد بشكل رئيس على امتلاكه وممارسته لجملة من المهارات والقدرات والكفايات مثل: امتلاكه لقدرات في التواصل مع الآخرين، وقدرات في الأفكار الإبداعية، وقدرات في استراتيجيات التدريس، وقدرات في الإدارة المالية، وقدرات في بناء علاقات إيجابية، وقدرات على اتخاذ قرارات صعبة ومهمة.

وقد ذكر الثبتي (2014) مهام رؤساء الأقسام في عدد من الجامعات السعودية مثل: جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، التي جاءت في محورين: الأول إداري، وتمثل في رئاسة القسم والإشراف على تنظيمه، والدعوة لحضور جلساته، والعمل على تنفيذ قراراته، والتعاون لتحقيق الأهداف والسياسات العليا في الجامعة، وتنفيذ قرارات مجلس الكلية المتعلقة بالقسم، وإعداد الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتنفيذها، وإدارة شؤون القسم وتطويرها سواء كانت تعليمية أم بحثية أم إدارية أم مالية، وتنسيق علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها، وتوفير المتطلبات اللازمة للقسم، ورفع مستوى الجودة وتطوير المخرجات، والقيام بما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية، ورفع لعديد الكلية بكل ما يتعلق بتنفيذ الواجبات التي تُطلب من الأعضاء. أما المحور الثاني فهو أكاديمي، تمثل في الإشراف على سير العملية التعليمية وتنفيذ خططها وتطوير برامجها، وتطبيق نظم ولوائح الجودة والاعتماد الأكاديمي، والإشراف على مختلف النشاطات الطلابية، ومراقبة أداء الامتحانات وضبطها من خلال تطبيق اللوائح والنظمة المتعلقة بها، والإشراف على عملية تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها، ورفع التقارير عن سير الدراسة والأداء الأكاديمي والإداري والبحثي ولجان مناقشة الرسائل العلمية إلى عميد الكلية، والإشراف على استقطاب أعضاء هيئة التدريس.

كما أن دراسات أخرى مثل: دراسة (سكر، 2018)؛ و(المطيري، 2017)؛ و(ذبيب والسعود، 2014)؛ و(محسن، 2011)؛ و(العودة، 2007) تناولت مهام وممارسات إضافية، يرى الباحث أنها قد تساعد رؤساء الأقسام في الجامعات على تحقيق أهدافهم بفاعلية وكفاءة عالية، وتتمحور هذه المهام والممارسات في الآتي: يثق رئيس القسم بالأعضاء ويفوضهم كثيراً من صلاحياته، ويطلع العاملين معه على الرؤى الجديدة للجامعة والكلية، ويشجع العمل الجماعي من خلال الفرق، ويظهر مستوى عال من الالتزام الوظيفي، ويفتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في صنع القرارات الإدارية وتعديلها، ويوطد ثقافة الحوار والاستماع للرأي الآخر، ويمتلك مهارات في القيادة واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ويهتم بمشاركة أعضاء القسم بالدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها، ويتمثل الوضوح والشفافية من خلال إحاطة أعضاء القسم بالقرارات والتعديلات.

العلاقات الإنسانية:

قد يجمع الكثير على أن سيادة العلاقات الإنسانية السليمة في الجامعات، يُؤثر إيجاباً بشكل مباشر أو غير مباشر على الأفراد والجماعات؛ الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه العلاقات طيبة، يكسوها الخلق الفاضل، والاحترام المتبادل، والتعاون الدائم من أجل تحقيق نجاحات يسعى الجميع لتحقيقها. وعلى هذا الأساس جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتدعم هذا النوع من العلاقات بين القادة والعاملين معهم في المنظمات، والبحث عن أثارها الإيجابية في تحقيق المستهدف من الأهداف.

ولهذا أقامت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري، كما ذكر قُلبه وعبد المجيد (2005) على جملة من المبادئ تمثلت في: الكرامة الإنسانية واحترام كل فرد من العاملين بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله؛ والأخذ بالفروق الفردية عند التعامل مع العاملين؛ والاهتمام بالمصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير لتحقيقها؛ والحرص على الحوافز، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لغايات الحصول على الحافز. ويرى بلال (2008) بأن النظرية تسعى إلى تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين العاملين والإدارة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل. كما أنها تسعى إلى تنمية المسؤولية المتبادلة بين العاملين والمنظمة، لتحقيق نتائج إيجابية للتقليل من حجم المعارضة والوصول إلى مستوى أقل من الصراع. ويضيف بلال أن هناك مبدئين آخرين داعمين لنظرية العلاقات الإنسانية؛ يتمثل المبدأ الأول في توطيد مفهوم الرجل المحقق لذاته؛ إذ إن الفرد تزداد إنتاجيته عندما يبدأ يشعر بأهميته، ويتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله. أما المبدأ الثاني فيتمثل في تدعيم مفهوم

الرجل الاجتماعي؛ أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.

كما تؤكد الاتجاهات الحديثة في القيادة على أن المناخ الذي يعيش فيه العامل، قد يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة والتقدير، عندها تزيد القدرة على التكيف، والرضا عن العمل والانتماء له. ولهذا كان للعلاقات الإنسانية أهميتها في الوفاء بالمطالب والحاجات الأساسية للفرد، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن الحاجات المادية، بل تتعداها إلى الحاجات النفسية، التي إذا ما أشبعت أصبح العامل أكثر تعاوناً مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (أحمد، 2008).

وقد توصل النمرات (2013) إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية جاءت في المرتبة الأخيرة بعد المهارات الفنية والمهارات الفكرية. كما ذكرت صليحة (2016) أن الأسلوب القيادي الإنساني يدعم عملية صناعة القرار واتخاذ، ويوظف إمكانيات الموارد البشرية بطريقة تحترم فيها كرامة الفرد وإنسانيته.

وتوصل الشهري (2015) إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية كان عالياً، واحتلت المهارات الإنسانية الترتيب الأول من بينها. كما حصلت مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة على المرتبة الأولى، ومهارة التشجيع وتحفيز الإبداع، ومهارة التقويم والتحسين المستمر على المرتبة الثانية والثالثة، وجاءت مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات، ومهارة التخطيط الاستراتيجي في المرتبتين الأخيرتين (الشريجة والعتيبي والعقيل، 2016).

تمثل القدوة الحسنة:

إضافة إلى ما سبق فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية يحتاجون إلى أن يكونوا قدوة حسنة للعاملين معهم، سواء كان ذلك بسماتهم القيادية أم بسلوكياتهم الوظيفية، القائمة على الدعم المتبادل بين القائد والعاملين معه في المؤسسة. فالقيادة من خلال تمثل القدوة الحسنة، كما وضحها ذيب والسعود (2014) هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، وبلين ليس فيه ضعف. كما أنها تعمل على غرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتحقق الروح الجماعية بالتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة للمصلحة العامة لا سيدة لها، وتحرص على نقل قيم العمل وسلوكيات القيادة من رؤسائها إلى مرؤوسياتها.

والمهارات القيادية بتمثل القدوة الحسنة، يمكن أن تتأتى من سمات القائد المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالكاريزما الشخصية؛ حيث يكون القائد محط أنظار وإعجاب وتقدير من قبل العاملين. وما يميز هذا النوع من القادة أنه يحدد أهدافه، ويزرع الثقة والاعتزاز في

الآخرين، ويقدم مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية، ولديه القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، تاركاً بصمة واضحة عندهم (Kirkland, 2011). كما أن القيادة المبنيّة على تمثّل السلوك الحسن، تُعدّ قدوة وأنموذجاً يُحتذى به من خلال ممارسات القائد، النابعة من قيمه ومعتقداته، والتي تثير إعجاب العاملين واحترامهم له، وتؤثر في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها (Wolf, 2010).

وعليه، فإن مهارة تمثّل القدوة الحسنة وتأثيرها في الآخرين لا تظهر إلا من خلال سلوك القائد وممارساته؛ لأن العاملين في المنظمات والمهتمين في نجاحها وتحقيق أهدافها، يحتاجون إلى تمثّل القدوة في السلوك لا في الصفات. وفي هذا الشأن توصلت الدهشان (2018) إلى أن مستوى تأثير القدوة من خلال سلوكيات القائد كان مرتفعاً، بينما كان مستوى تأثيرها من خلال صفات القائد الشخصية متوسطاً. كما ذكر كوزيس ويوسنر (Kouzes and Posner, 2017) في مقياس ممارسات القيادة المثالية، أنها تتم من خلال التزام القائد وتمثله لمجموعة من الممارسات من أهمها: أن يضع نموذجاً شخصياً لما يتوقعه من الآخرين؛ وأن يبذل الوقت والجهد للتأكد من التزام العاملين معه بالممارسات والمعايير التي اتفقوا عليها؛ وأن لا يخجل بوعوده والتزاماته التي قطعها على نفسه حتى النهاية؛ وأن يسعى لأخذ ملاحظات حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين، وأن يكون موقفة من خلال الاجماع على مجموعة عامة من القيم؛ وأخيراً عليه أن يكون واضحاً فيما يتعلق بفلسفته القيادية.

ثانياً الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية المهارات القيادية، تناولتها بعض الدراسات من جانب القيم التنظيمية مثل: دراسة (الدهشان، 2018)؛ و(ذيب والسعود، 2014)؛ و(سعادة، 2003)؛ التي بحثت من خلال أدواتها في ممارسة المهارات القيادية؛ وركزت في مجملها على حرص رئيس القسم على تصدر قسمه باقي الأقسام في الكلية، وترجمة أقواله إلى أفعال وممارسات، وتواجده المستمر لإنجاز أعمال القسم ومهامه، والتمسك بالمواصفات الأخلاقية المؤثرة في العاملين (مثل إلقاء السلام، ومناداة الزملاء بالأسماء والكنى المحببة لهم، والاهتمام بحسن الكلام والمظهر). كما ركزت هذه الدراسات على اهتمام رئيس القسم بالمرونة في تعديل ممارساته الإدارية، والتعامل بثقة واتزان وهدوء مع الأعضاء، والشفافية والوضوح في سلوكه وممارساته، وتنمية الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس، وتمثله للقيم والأخلاق التي تتناسب والعمل الجامعي، والمحافظة على سمعة مركزه الوظيفي، وعدم استغلاله لمصلحته الخاصة، والقدوة الحسنة التي تؤثر بشكل فاعل في تعلم المهارات والأعراف الجديدة.

وقد أجرى الباحث مسحاً معمقاً وشاملاً للبحوث والدراسات، التي تناولت المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وما يتعلق بها من مجالات ذات صلة. وتم عرضها تصاعدياً حسب التسلسل الزمني.

دراسة ويببي (Wippy, 2001) التي سعت للتعرف على النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة Guman. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس مكونة من ١٥٠ عضواً. كشفت النتائج عن مهام واضحة للرئيس مقابل ممارسة سلطة ضعيفة منه. كما كشفت النتائج عن درجة عالية من الرضا الوظيفي، وأن ممارسة النمط الديمقراطي في القيادة يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (مزعل، ٢٠٠٨) التي هدفت للكشف عن أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في مجلس كلية التربية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطبيق الدراسة على (١٦٤) قيادياً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق الجودة الشخصية جاءت حسب الترتيب التالي: كفايات العلاقات الإنسانية، الكفايات الوظيفية، ثم الكفايات الشخصية.

دراسة (محسن، ٢٠١١) التي هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروقات بين استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغير الجنس. وقد تضمنت أداة الدراسة سبعة مجالات (القيادة الإدارية، والتخطيط والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، والنمو العلمي، والتقييم والمتابعة، وشؤون الطلبة) وزعت على عينة اشتملت (٢١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بين آراء أعضاء وعضوات هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بغداد.

دراسة (اليحيوي، ٢٠١١) التي هدفت إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (٢٦٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: مستوى معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام كان متوسطاً، وإن أداء العمل الفائق للجودة الشخصية

لديهم كان عالياً، وأن مستوى أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل كان متوسطاً.

دراسة (الطراونة، ٢٠١٢) التي هدفت التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكون مجتمع الدراسة من (٧١٨) عضواً، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس شملت (١١٥) عضواً. كشفت النتائج عن أداء مرتفع لرؤساء الأقسام في المجال الإداري والفني، وأداء متوسط في مجال التدريس، والعمل والبحث العلمي، والبيئة وخدمة المجتمع. كما كشفت النتائج عن وجود فروقات دالة حسب متغير الجنس لصالح الذكور، وفرقات أخرى دالة في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات العلمية والإنسانية لصالح الكليات العلمية، ولم تظهر النتائج فروقاً دالة حسب الجنس والكليات في المجالات الأخرى. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروقات دالة حسب الرتبة الأكاديمية والخبرة في جميع المجالات.

دراسة (النمرات، ٢٠١٣) التي أجريت للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. طبق الباحث أداة الدراسة المكونة من ثلاثة مهارات قيادية (إنسانية، وفنية، وفكرية) والمحتوية على (٤٨) فقرة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٢٨) عضواً. أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية كانت متوسطة، وجاءت المهارات الإنسانية في المرتبة الأخيرة بعد المهارات الفنية والفكرية. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، في حين كشفت وجود فروق في درجة ممارسة المهارات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق أخرى في ممارسة المهارات الفنية والفكرية تعزى للكليات لصالح الكليات العلمية مقابل الكليات الإنسانية.

دراسة (الثبتي، 2014) التي هدفت إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة مكونة من عشرة محاور، وزعت إلكترونياً على عينة من أعضاء هيئة التدريس شملت (3973) عضواً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: مستوى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية كان متوسطاً، ودون المستوى المطلوب وفقاً للمقياس المستخدم. وجاء ترتيب المهارات الإدارية على النحو الآتي: التنظيم، الإتصال والتواصل، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، المشاركة والعمل الجماعي، الإشراف والمتابعة، التخطيط، الرقابة والتقييم، والتطوير.

دراسة (الشهري، 2015) التي هدفت التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية والفنية والإدارية والفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الدراسة المكونة من أربعة مجالات (الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية) و(٦٠) عبارة على عينة عشوائية مكونة من (220) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة عالية وقد تصدرت المهارات الإنسانية والإدارية المهارات القيادية الأخرى بمتوسط حسابي بلغ (3.99). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية تبعاً لمتغيري الجنس والكلية، بينما كانت دالة للمهارات الفكرية لصالح الذكور والكليات الإنسانية. وبالنسبة لمتغير الجنسية جاءت الفروق دالة بين المتوسطات لصالح غير السعودي في جميع المهارات. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين حول درجة ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات (الإنسانية و الإدارية و الفنية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الفكرية لصالح الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات.

دراسة (العلي، 2016) التي هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروقات تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية. وزعت أداة الدراسة على عينة مكونة من (167) عضواً من أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية. أظهرت النتائج أن مستوى تقدير أفراد العينة لأداء رؤساء الأقسام كان متوسطاً؛ حيث احتلت العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، في حين جاءت المجالات الأخرى المتمثلة في القيادة الإدارية واتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم وغيرها بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت الدراسة فروقاً دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك، وتبعاً لمتغير الجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

دراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017) التي بحثت توقعات أعضاء هيئة التدريس بالسلوك الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة بليز. توصلت إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية معنيون بأداء يتميز بالثقة والاحترام والدفع المتبادل، وإنشاء أنماط واضحة المعالم للتنظيم من خلال الاهتمام بالهيكلية وتوضيح الرؤية، وعليهم إخبار الأعضاء بما هو متوقع منهم. كما أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتوقعون

أن يُظهر رؤساء الأقسام التوازن في أخذ بعض الاعتبارات عند البدء ببناء الهيكلية. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والعمر والإدارة على توقعات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالسلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

دراسة (سكر، ٢٠١٨) التي سعت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى لإدارة التميز، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة خاصة بإدارة الأداء وأخرى خاصة بالأداء الوظيفي على جميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٢٢١) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة التميز كانت متوسطة، وأن درجة الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى جميع المتغيرات، عدا نوع القسم في مجال التنمية البشرية لصالح الأقسام العلمية، والجنس في مجال التمكين لصالح الذكور، كما كشفت النتائج عن علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين إدارة التميز والأداء الوظيفي.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة لاحظ الباحث ما يلي:

- جميع الدراسات اتبعت منهج البحث الوصفي الكمي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، عدا دراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017)
- هناك دراسات ركزت على قيم العمل التي تظهر من خلال السلوك اليومي للقادة، مثل: دراسة (الدهشان، ٢٠١٨)؛ و(ذيب والسعود، ٢٠١٤)؛ و(سعادة، ٢٠٠٣).
- جميع الدراسات بحثت في المهارات القيادية والإدارية لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقط، عدا دراسة (مزعل، ٢٠٠٨)، التي بحثتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم.
- من خلال عناوين الدراسات يلاحظ أن بعضها تمحور حول الأداء الإداري لرؤساء الأقسام؛ مثل دراسة (محسن، ٢٠١١)، ودراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017). كما تمحورت عناوين أخرى حول الكفايات أو المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام؛ مثل دراسة (الثبتي، ٢٠١٤)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٥).
- مجال العلاقات الإنسانية كان من أبرز المجالات التي بُحثت في جميع الدراسات عدا دراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017). وهذا يدل على أهمية مهارة العلاقات الإنسانية في قيادة المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات.

- اختلفت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، من حيث مستوى الأداء القيادي أو الإداري لرؤساء الأقسام؛ فقد كشفت عن متوسطات أداء عالية في بعض الدراسات، مثل دراسة (محسن، ٢٠١١)؛ ودراسة (الشهري، ٢٠١٥)، ومتوسطات أداء متوسطة في دراسات أخرى، مثل دراسة (العلي، ٢٠١٦) ودراسة (الثبتي، ٢٠١٤)، ودراسة (اليحيوي، ٢٠١١).

- أظهرت النتائج وجود فروقات دالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أداء رؤساء الأقسام تعزى لبعض متغيرات الدراسة، مثل دراسة العلي (٢٠١٦) التي أظهرت فروقاً تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك؛ ودراسة الشهري (٢٠١٥) التي أظهرت فروقاً بين المتوسطات حسب متغير الجنسية لصالح غير السعودي في جميع المهارات. بينما لم تكشف دراسات أخرى عن وجود فروقات دالة إحصائياً تعزى لبعض متغيرات الدراسة مثل دراسة (محسن، ٢٠١١)؛ التي لم تظهر فروقاً تعزى للجنس، ودراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017)؛ التي لم تظهر فروقاً تعزى للجنس أو للعمر أو للإدارة، وكذلك دراسة (الشهري، ٢٠١٥) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- عدد من الدراسات السابقة حصرت المهارات القيادية في المهارات الإنسانية والفنية والفكرية مثل دراسة (النمرات، ٢٠١٣)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٥) التي زادت عليها المهارات الإدارية.

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للأدب السابق، من أجل الكشف عن مستوى المهارات القيادية الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طيبة، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد تكشف - من وجهة نظر الباحث - واقع ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، والمتمثلة في الالتزام بالعمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وإجراءاتها، وطرق تحليل البيانات التي تم جمعها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، نظراً لأنه الأكثر مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة. ويُعد هذا المنهج وفق المنيزل والعتوم (٢٠١٠) شكلاً من أشكال

التحليل العلمي، المنظم للبيانات التي تم جمعها لوصف الظاهرة المدروسة بالأرقام، من أجل تحليلها وتفسيرها بأسلوب علمي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس فيها، والبالغ عددهم حوالي ١٧٩٥ فرداً. أما عينة الدراسة فقد تجاوزت الحد الأدنى المحدد وفق معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) بقليل، وتكونت (٣٢٥) مشاركاً، ومثلت ما نسبته (١٨%) من أفراد المجتمع، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أُستجيب على (٢٢١) استبانة؛ ونسبة إجمالية قدرها (٦٨%) من العينة المختارة، لتمثل العدد المبحوث من المجتمع.

خصائص عينة الدراسة:

تم عرض خصائص أفراد العينة في الجداول (١) وفق متغيرات الدراسة التالية: الجنس (ذكر، أنثى)؛ الوظيفة الحالية (عميد، وكيل، عضو هيئة تدريس، محاضر)، سنوات الخدمة (٥ سنوات فأقل، ٥-١٠ سنوات، ١٠-١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر)، الكلية (إنسانية، علمية، طبية)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع	النسبة
الجنس	ذكر	١٤٨	٢٢١	٦٧%
	أنثى	٧٣		٣٣%
الوظيفة الحالية	عميد كلية	٩	٢٢١	٤%
	وكيل كلية	١٨		٨%
	عضو هيئة تدريس	١٦٨		٧٦%
	محاضر	٢٦		١٢%
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٧٣	٢٢١	٣٣%
	٥ - ١٠ سنوات	٩١		٤١%
	١٠ - ١٥ سنة	٢٧		١٢%
الكلية	أكثر من ١٥	٣٠	٢٢١	١٤%
	إنسانية	١٠٢		٤٦%
	علمية	٧٧		٣٥%
	طبية	٤٢		١٩%

أداة الدراسة إجراءات تطبيقها:

أداة الدراسة عبارة عن استبانة، تم بناءها لجمع البيانات والمعلومات، التي تحقق أهداف الدراسة، وتسهم في الإجابة عن أسئلتها. تضمن الأداة جزأين: الأول بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة، شملت متغيراتها الأربعة: الجنس، والوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة، والكلية. أما الجزء الثاني، فقد شمل محاور الدراسة وعباراتها، وتم الاعتماد في بناءها وتصميمها، على ما ذكرته الدراسات السابقة من مقاييس وأدوات حول واقع الأداء الإداري في الأقسام الأكاديمية، إضافة إلى المهارات والكفايات القيادية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات مثل: دراسة (ذيب والسعود، ٢٠١٤)، ودراسة (محسن، ٢٠١١)، ودراسة (الدهشان، ٢٠١٨). وعليه، تم توزيع العبارات التي تمثل المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وعددها (٢٧ عبارة) وفق المحاور التالية:

١. المحور الأول: الالتزام بالعمل الوظيفي وعدد عباراته (١٠).

٢. المحور الثاني: العلاقات الإنسانية وعدد عباراته (٨).

٣. المحور الثالث: تمثل القدوة الحسنة وعدد عباراته (٩).

وللتحقق من مستوى المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة من وجهة نظر أفراد العينة المستهدفة، في محاور الدراسة وعباراتها، تم استخدام تدرج من أربع فئات (عالية جداً، عالية، منخفضة، ومنخفضة جداً)، تقابلها الدرجات (٤، ٣، ٢، ١). ولغايات تفسير النتائج وتقييم استجابات أفراد العينة على مجالات الاستبانة وعباراتها، اعتمد التدرج الرباعي وتم تحديد طول الفئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى})}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

ولقراءة النتائج ومناقشتها وتفسيرها، تم اعتماد المستويات الأربعة التالية: من ١ إلى أقل من ١.٧٥ (مستوى منخفض جداً)، ومن ١.٧٥ إلى أقل من ٢.٥٠ (مستوى منخفض)، ومن ٢.٥٠ إلى أقل من ٣.٢٥ (مستوى عالي)، ومن ٣.٢٥ فأكثر (مستوى عالي جداً)

وللتحقق من صدق الأداة: تم استخدام أسلوب صدق المحتوى، عن طريق عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ستة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالات الإدارة التربوية، واقتصاديات التعليم وتخطيطه، وأصول التربية، وعلم النفس، في عدد من الجامعات الأردنية والسعودية، وذلك للحكم على مجالاتها وعباراتها، من حيث الصياغة اللغوية للعبارة، ومدى ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه. وعلى ضوء ملاحظات المحكمين، تم التعديل والحذف ليصبح عدد فقرات الاستبانة في الصورة النهائية (٢٧) عبارة.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الإستبانة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (٢) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات كل مجال بالدرجة الكلية له

المجال	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
الالتزام بالعمل الوظيفي العلاقات الإنسانية تمثل القدوة الحسنة	١	0.813**	٦	0.824**
	٢	0.836**	٧	0.866**
	٣	0.714**	٨	0.801**
	٤	0.870**	٩	0.780**
	٥	0.888**	١٠	0.867**
الالتزام بالعمل الوظيفي العلاقات الإنسانية تمثل القدوة الحسنة	١	0.929**	٥	0.905**
	٢	0.916**	٦	0.893**
	٣	0.907**	٧	0.853**
	٤	0.900**	٨	0.830**
الالتزام بالعمل الوظيفي العلاقات الإنسانية تمثل القدوة الحسنة	١	0.874**	٦	0.947**
	٢	0.839**	٧	0.909**
	٣	0.848**	٨	0.925**
	٤	0.917**	٩	0.900**
	٥	0.933**	-	-

** دالة عند (0.01)

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخراج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات مجالات الدراسة (٢٧ عبارة)، وقد دلت النتيجة على أن الأداة صالحة للتطبيق

بثبات مرتفع بلغت قيمته (٠.٩٩٠). كما تم إيجاد معامل الثبات لكل مجال من مجالات الإستبانة كما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
١	الالتزام بالعمل الوظيفي	٠.٩٤٨
٢	العلاقات الإنسانية	٠.٩٦٣
٣	تمثل القدوة الحسنة	٠.٩٧٠

يبين الجدول (٣) قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي أيضاً قيم مرتفعة بلغت (٠.٩٤٨) و(٠.٩٦٣) و(٠.٩٧٠)؛ مما يطمئن بأن الإستبانة تتمتع بقدر عالي من الثبات.

إجراءات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري، تم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الأداء الإداري في الأقسام الأكاديمية على المستوى العربي والعالمى، وكذلك الكفايات والمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات؛ لمعرفة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج، وللمساعدة في بناء أداة الدراسة.

أما الجانب التطبيقي، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة منه، وبعد ذلك وزع الباحث عدد من الاستبانات ورقياً، كما وزع العدد الأكبر منها إلكترونياً، بعد أن تم رفع الإستبانة باستخدام تقنية الجوجل درايف **Google Drive** ونشر رابطها عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة مثل الواتس أب. وبعد تجميع البيانات الواردة من الفئة المستهدفة، تم تنظيمها ومراجعتها، وإدخالها في البرنامج الإحصائي **SPSS** للتحليل والحصول على النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة. وبعد ذلك تم قراءة النتائج ومناقشتها وتفسيرها، ومن ثم استخلاص أهم التوصيات المتعلقة بها.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات التي جُمعت إحصائياً، ويهدف الحصول على إجابات عن أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار **T-test**، ومعامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation** وتحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**، واختبار شيفيه **Scheffe Test** للمقارنات البعدية، للتعرف على اتجاه الفروقات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة الالتزام بالعمل الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور مهارة الالتزام بالعمل الوظيفي كما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال الالتزام بالعمل الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ممارسة المهارات القيادية
٣	يعرض طلبات (التعيين، الترقية، النقل، وغيرها) على مجلس القسم	3.49	0.665	عالي جداً
١	يحيط الأعضاء بالمخاطبات والتعميمات والقرارات الواردة إلى القسم	3.35	0.798	عالي جداً
٩	يحرص على حضور الندوات والسيمينارات والمناقشات التي يعقدها القسم	3.23	0.782	عالي
٥	يسعى إلى مساعدة أعضاء القسم وحل المشكلات التي تواجههم	3.17	0.931	عالي
١٠	يحرص على مراجعة وتقييم الأعمال لرفع مستوى الأداء وتطويره	3.10	0.855	عالي
٦	يهتم بتوفير المستلزمات والتجهيزات والمعامل التي يتطلبها العمل بالقسم	3.04	0.870	عالي
٧	يحرص على تنسيق العمل بين الأقسام العلمية داخل الكلية وخارجها	3.03	0.865	عالي
٢	يهتم بمشاركة أعضاء القسم بالدورات التدريبية كمدربين أو متدربين	3.00	0.912	عالي
٤	يفتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في صنع القرارات الإدارية وتعديلها	3.00	0.991	عالي
٨	يهتم باشتراك الأعضاء في المؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها	2.85	0.929	عالي
	المجال الثاني ككل	3.13	0.714	عالي

يتضح من الجدول (٤) أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة وفق استجابات العينة على عبارات مجال مهارة "الالتزام بالعمل الوظيفي" كان عالياً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.١٣). وجاءت العبارة "يعرض طلبات التعيين،

والترقية، والنقل، وغيرها على مجلس القسم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩) وبمستوى عالي جداً من المهارة القيادية، تلتها العبارة "يحيط الأعضاء بالمخاطبات والتعميمات والقرارات الواردة إلى القسم" بمتوسط حسابي ٣.٣٥ وبمستوى عالي من المهارة القيادية. بينما جاءت العبارات "يهتم بمشاركة أعضاء القسم بالدورات التدريبية كمدرسين أو متدربين"، و"يفتح المجال أمام الأعضاء للمشاركة في صنع القرارات الإدارية وتعديلها"، و"يهتم باشتراك الأعضاء في المؤتمرات العلمية داخل الجامعة وخارجها" في المراتب الثلاث الأخيرة، بمتوسطات بلغت (٣.٠٠، ٣.٠٠، ٢.٨٥) على الترتيب، وبمستوى عالي من المهارة القيادية.

وتشير النتائج كلها إلى مستوى عالي، وعالي جداً من الالتزام بسلوكيات العمل الوظيفي؛ متمثلة في قيادة عمل إداري واضح وشفاف، من خلال عرض كل ما يستجد على مجالس الأقسام، وإحاطة جميع الأعضاء بالتعميمات والقرارات، والحث على المشاركة في الدورات والندوات والمؤتمرات لضمان تنمية علمية ومهنية مستمرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الشفافية التي تعمل إدارة الجامعة والقائمين عليها على تحقيقه، ضمن إجراءاتها العملية والجادة للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي.

لنتوافق في ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية (الإدارية) كانت عالية. ولتختلف مع نتائج دراسة (الثبتي، ٢٠١٤) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية (الإدارية) كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة البحث؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور مهارة العلاقات الإنسانية كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ممارسة المهارات القيادية
٦	يحرص على عدم تصعيد المشكلات مع الأعضاء ويعمل على إحتوائها	3.23	0.892	عالي
٥	يحرص على السمعة الأكاديمية المتميزة لجميع الأعضاء	3.21	0.901	عالي
٣	يُهيئ جواً يسوده التعاون والمحبة والاحترام المتبادل بين الأعضاء.	3.19	0.999	عالي
١	يشعر الأعضاء والعاملين معه بأنه جزء منهم	3.15	0.996	عالي
٧	يشارك في المناسبات الاجتماعية لأعضاء القسم	3.14	0.898	عالي
٢	يتعامل مع الأعضاء بالعدالة والمساواة والإنصاف	3.08	0.992	عالي
٨	يحفز أعضاء القسم على التواصل الاجتماعي داخل الجامعة وخارجها.	2.97	0.914	عالي
٤	يطلب العمادة والجامعة بحقوق ومكتسبات الأعضاء.	2.95	0.985	عالي
المجال الثالث ككل		3.11	0.845	عالي

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة وفق استجابات العينة على عبارات مجال مهارة "العلاقات الإنسانية" كان عالياً، حيث بلغ المتوسط حسابي للمجال (٣.١١). وحصلت العبارة "يحرص على عدم تصعيد المشكلات مع الأعضاء ويعمل على إحتوائها" على أعلى مرتبة في هذا المجال بمتوسط (٣.٢٣) ومستوى عالي من المهارة القيادية المؤثرة، تلتها العبارة "يحرص على السمعة الأكاديمية المتميزة لجميع الأعضاء" بمتوسط حسابي (٣.٢١) ومستوى عالي من المهارة القيادية. وبالمقابل حصلت العبارة "يحفز أعضاء القسم على التواصل الاجتماعي داخل الجامعة وخارجها" على المرتبة قبل الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (٢.٩٧) ومستوى عالي من المهارة القيادية، تلتها العبارة "يطلب العمادة والجامعة بحقوق ومكتسبات الأعضاء" بمتوسط حسابي (٢.٩٥) ومستوى عالي من المهارة القيادية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وعي رؤساء الأقسام بأن القيادة هي القدرة على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف توجيهاً ذاتياً، من خلال بناء علاقات سليمة قائمة على الكرامة الإنسانية واحترام الأعضاء، والحرص على عدم تصعيد المشكلات،

والمحافظة على السمعة الأكاديمية، ونشر ثقافة التعاون والاحترام المتبادل، والتعامل مع الجميع بالعدالة والمساواة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها: دراسة (الشريجة والعنبي والعقيل، ٢٠١٦) في أن مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، احتلت المرتبة الأولى في ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات التغيير وبدرجة مرتفعة، ودراسة (ذيب والسعود، ٢٠١٤) في أن درجة ممارسة قيم العمل المتمثلة في العلاقات الإنسانية كانت مرتفعة، ودراسة (الشهري، ٢٠١٥) في أن درجة تحقق المهارات القيادية الإنسانية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف كانت عالية. بينما خالفت نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة المتوافقة معها دراسة (الثبتي، ٢٠١٤) في أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية الحكومية للعلاقات الإنسانية كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة لمهارة تمثل القدوة الحسنة من وجهة نظر عينة البحث؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محور مهارة تمثل القدوة الحسنة كما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال تمثل القدوة الحسنة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى ممارسة المهارات القيادية
٨	يتمثل القيم والأخلاق التي تتناسب والعمل الجامعي ويمارسها	3.26	0.860	عالي جداً
٩	يتعامل مع الأعضاء بإيجابية متميزة (ثقة واتزان وهدوء)	3.25	0.923	عالي جداً
٢	يحرص على تصدر القسم باقي الأقسام في الكلية	3.20	0.937	عالي
٧	يحافظ على سمعة مركزه الوظيفي دون استغلاله لمصلحة خاصة	3.20	0.939	عالي
٥	يحرص على تنمية الثقة بينه وبين أعضاء هيئة التدريس	3.16	0.968	عالي
١	يحرص على ترجمة أقواله إلى أفعال وممارسات	3.14	0.863	عالي

٦	ينصف بالمرونة في تعديل ممارساته الإدارية	3.12	0.967	عالي
٤	يمتاز بالشفافية والوضوح في سلوكه وممارساته	3.12	0.948	عالي
٣	يحرص على التواجد المستمر لإنجاز أعمال القسم ومهامه	3.11	0.971	عالي
	المجال الخامس ككل	3.17	0.837	عالي

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة وفق استجابات العينة على مجال عبارات مهارة "تمثل القدوة الحسنة" كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.١٧). وجاءت العبارة "يتمثل القيم والأخلاق التي تتناسب والعمل الجامعي ويمارسها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٦) وبمستوى عالي جداً من المهارة القيادية، تلتها العبارة "يتعامل مع الأعضاء بإيجابية متميزة (ثقة واتزان وهدوء)" بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وبمستوى عالي جداً من المهارة القيادية. بالمقابل جاءت العبارة "يمتاز بالشفافية والوضوح في سلوكه وممارساته" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢) وبمستوى عالي من المهارة لقيادية، تلتها العبارة "يحرص على التواجد المستمر لإنجاز أعمال القسم ومهامه" بمتوسط (٣.١١) وبمستوى عالي من المهارة القيادية. وقد تعزى هذه النتائج إلى ظروف المرحلة التي تمر بها الجامعة من خلال عملها الجاد للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي؛ إذ إن هناك توجيهات من القيادة العليا بالجامعة بتفعيل أنظمة وقوانين وقيم العمل وأخلاقياته، والحرص على تنفيذها والالتزام بها، إضافة إلى ما يضيفه مكان الجامعة (في المدينة المنورة) والعمل فيها من أجواء إيمانية تساعد بشكل أو بآخر على رفع مستوى تمثل القدوة الحسنة أثناء ممارسة العمل من جميع العاملين بعامة ومن رؤساء الأقسام بخاصة؛ بسبب المسؤولية الملقاة على عاتقهم جزاء تصرهم للعمل في الأقسام الأكاديمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ذيب والسعود، ٢٠١٤) في أن درجة ممارسة قيم العمل المتمثلة في القدوة الحسنة كانت مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ككل حسب مجالاته الثلاث؛ وذلك من خلال التعرف على مستوى المهارات القيادية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، كما في جدول (٧).

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى ممارسة
-------	--------	-----------------	-------------------	---------	--------------

المهارات القيادية					
عالي	١	0.837	3.17	تمثل القدوة الحسنة	٣
عالي	٢	0.714	3.13	الالتزام بالعمل الوظيفي	١
عالي	٣	0.845	3.11	العلاقات الإنسانية	٢
عالي	-	-	3.14	الأداة ككل	

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل بلغ (٣.١٤)، مما يعني أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في جامعة طيبة كان عالياً. وتصدر مجال تمثل القدوة الحسنة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.١٧) ومستوى عالي من الممارسة؛ تبعه مجال الالتزام بالعمل الوظيفي، بمتوسط حسابي (٣.١٣) ومستوى عالي من الممارسة. وجاء في المرتبة الأخيرة مجال العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابي (٣.١١) ومستوى عالي من الممارسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات، مثل (الدهشان، ٢٠١٨؛ صليحة، ٢٠١٦؛ محسن، ٢٠١١؛ الشهري، ٢٠١٥) التي أشارت إلى أن مستوى تأثير القدوة الحسنة من خلال تمثلها في سلوكيات القائد كان مرتفعاً، وأن الأسلوب القيادي الإنساني يدعم العمليات الإدارية، وأن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وأن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية والإدارية والفنية والفكرية كانت بدرجة عالية. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النمرات، ٢٠١٣) التي أشارت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية جاءت في المرتبة الأخيرة بعد المهارات الفنية والمهارات الفكرية.

وقد يرجع السبب في ارتفاع مستوى مهارات القيادة المؤثرة لدى رؤساء الأقسام في المجالات الثلاثة، إلى زيادة الوعي لدى رؤساء الأقسام بأهمية العلاقات الإنسانية، ورغبتهم بالالتزام بمهام العمل، والتمثل بأخلاقياته الأكاديمية، إضافة إلى خصوصية العمل في المدينة المنورة التي من المفترض أن تضيف على العاملين فيها، زيادة في الحرص والإتقان وتوطيد العلاقات وفض الخلافات فيما بينهم؛ وقد تكون هذه نابعة من إيمانيات وروحانيات يتميز بها أهل المدينة منذ أكثر من أربعة عشر قرناً عن غيرهم من سكان المدن الأخرى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وهو: هل هناك فروقات دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية من وجهة نظر عينة البحث تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية؛ الجنس؛ سنوات الخدمة؛ والكلية؟

١. متغير الوظيفة الحالية

جدول (٨): نتائج تحليل التباين بين متوسطات المجالات وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الالتزام بالعمل الوظيفي	بين المجموعات	749.825	3	249.942	5.186	.002
	داخل المجموعات	10457.985	217	48.193		
	المجموع	11207.810	220			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	855.044	3	285.015	6.717	.000
	داخل المجموعات	9207.490	217	42.431		
	المجموع	10062.534	220			
تمثل القدوة الحسنة	بين المجموعات	684.245	3	228.082	4.196	.007
	داخل المجموعات	11794.054	217	54.350		
	المجموع	12478.299	220			

يتبين من الجدول (٨) وجود اختلافات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات عينة الدراسة على مستوى المهارات القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام في جامعة طبية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية في المجالات الثلاثة، وللتعرف على مصادر تلك الاختلافات، استخدم الباحث اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية، ويوضح الجداول (٩) نتائج تلك المقارنات.

جدول (٩): نتائج اختبار Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المجال	الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	عميد	وكيل	عضو	محاضر
الالتزام بالعمل الوظيفي	عميد كلية	26.556	-	5.000	5.546	0.637
	وكيل كلية	31.556	5.000	-	0.546	4.363
	عضو هيئة تدريس	32.101	5.546	0.546	-	4.909*
	محاضر	27.192	0.637	4.363	4.909*	-
العلاقات الإنسانية	عميد كلية	21.000	-	3.667	4.875	0.731
	وكيل كلية	24.667	3.667	-	1.208	4.397
	عضو هيئة تدريس	25.875	4.875	1.208	-	5.606*

-	5.606*	4.397	0.731	20.269	محاضر	تمثل القدوة الحسنة
0.731	5.256	5.944	-	21.556	عميد كلية	
5.214	0.688	-	5.944	24.333	وكيل كلية	
4.525*	-	0.688	5.256	24.446	عضو هيئة تدريس	
-	4.525*	5.214	0.731	19.615	محاضر	

يتبين من الجدول (٩) وجود اختلافات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط درجات العاملين من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، وجاءت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في جميع المجالات، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لأعضاء هيئة التدريس في المجالات الثلاثة (32.101، 25.875، 24.446) على الترتيب، مقابل (27.192، 20.269، 19.615) لمتوسطات المحاضرين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأنهم أكثر قدرة على معرفة مهارات رؤساء الأقسام القيادية وممارساتهم المؤثرة من خلال الإلتزام بالعمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة؛ نظراً لقربهم من رؤساء الأقسام، ومعرفتهم للواجبات والأعباء المنوطة برؤساء الأقسام خاص في الفترة الحالية التي تعمل الجامعة فيها على الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي، أو قد تعزى للخبرة التي قد امتلكوها واكتسبها أثناء توليهم لرئاسة الأقسام من قبل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العلي، ٢٠١٦) في وجود فروق دالة بين متوسطات آراء أعضاء هيئة التدريس (الأستاذ، المشارك، المساعد) من جهة وبين آراء المدرسين أو المحاضرين من جهة أخرى.

٢. متغير الجنس

جدول (١٠): قيم اختبار "ت" للعينات المستقلة المتجانسة لدلالة الاختلاف بين استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المجال
0.271	0.430	6.9642	31.399	148	ذكر	الالتزام بالعمل الوظيفي
		7.5175	30.959	73	أنثى	

0.010	1.182	6.2163	25.324	148	ذكر	العلاقات الإنسانية
		7.7355	24.096	73	أنثى	
0.338	0.593	7.3279	28.777	148	ذكر	تمثل القدوة الحسنة
		7.9623	28.137	73	أنثى	

يوضح الجدول (١٠) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند $\alpha=0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمستوى المهارات القيادية التي يمارسها رئيس القسم لمجالي "الالتزام بالعمل الوظيفي"، و"تمثل القدوة الحسنة" يعود لمتغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك توافقاً بين آراء أعضاء وعضوات هيئة التدريس حول المهارات القيادية المؤثرة أثناء ممارسة رؤساء الأقسام للمجالات المذكورة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة توصلت إليها دراسة أوغالديز وهيلتون (Ogaldez & Hilton, 2017) في عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس والعمر والإدارة على توقعات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالسلوك القيادي لرؤساء الأقسام.

وبالمقابل وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى المهارات القيادية المؤثرة التي يمارسها رئيس القسم لمجال "العلاقات الإنسانية"، تبعاً لمتغير الجنس، والتي جاءت لصالح الذكور؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية للذكور 25.324، مقابل 24.096 للإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام على مستوى الجامعة، وخلال الفترة الماضية لم يمارسوا مهارات قيادية مناسبة لبناء علاقات إنسانية تخدم العمل المؤسسي وتحقق الأهداف المنشودة للقسم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العلي، ٢٠١٦)، التي أظهرت فروقاً دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (محسن، ٢٠١١)، ودراسة (الشهري، ٢٠١٥) في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء الذكور وآراء الإناث حول مستوى المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام في كليات التربية.

٣. متغير سنوات الخدمة

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المجالات وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.089	2.202	110.369	3	331.108	بين المجموعات	الالتزام بالعمل الوظيفي
		50.123	217	10876.702	داخل المجموعات	
			220	11207.810	المجموع	
0.221	1.479	67.223	3	201.668	بين المجموعات	العلاقات

		45.442	217	9860.866	داخل المجموعات	الإنسانية
			220	10062.534	المجموع	
0.007	4.186	227.540	3	682.621	بين المجموعات	تمثل
		54.358	217	11795.678	داخل المجموعات	القدوة
			220	12478.299	المجموع	الحسنة

يوضح الجدول (١١) عدم وجود اختلاف دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمستوى المهارات القيادية التي يمارسها رئيس القسم لمجالى "الالتزام بالعمل الوظيفي"، و"العلاقات الإنسانية" تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويشير ذلك إلى أن هناك توافقاً بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة -بغض النظر عن سنوات الخدمة- حول المهارات القيادية المؤثرة أثناء ممارسة رؤساء الأقسام للمجالين المذكورين، وقد يُعزى هذا التوافق إلى أن المهارات القيادية التي تساعد رئيس القسم على الالتزام بالعمل الوظيفي وبناء علاقات إنسانية واضحة للجميع، سواء كانت سنوات الخدمة ٥ سنوات فأقل أم ١٥ سنة فأكثر. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الشهري، ٢٠١٥) في عدم وجود اختلافات دالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

كما يوضح الجدول وجود اختلافات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات عينة الدراسة على مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مجال "تمثل القدوة الحسنة" لرئيس القسم. وللتعرف على مصدر الاختلاف، تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية، ويوضح الجداول (١٢) نتائج المقارنة البعدية لمجال "تمثل القدوة الحسنة".

جدول (١٢): نتائج اختبار Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال "تمثل القدوة الحسنة" لرئيس القسم وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٥ - ١٠	١٠ - ١٥	أكثر من ١٥
تمثل القدوة الحسنة	٥ سنوات فأقل	30.603	-	3.647*	3.751	0.569
	٥ - ١٠	26.956	3.647*	-	0.104	3.077
	١٠ - ١٥	26.852	3.751	0.104	-	3.181
	أكثر من ١٥	30.033	0.569	3.077	3.181	-

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط درجات أفراد العينة ذوي خدمة (٥ سنوات فأقل) و(٥ - ١٠) سنوات، وجاءت الفروق

لصالح ذوي خدمة (٥ سنوات فأقل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 30.603، مقابل 26.956 لمتوسط فئة (٥ - ١٠) سنوات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخدمة القليلة يهتمون بسلوكيات رؤساء الأقسام ومهاراتهم في تمثل القدوة الحسنة؛ كونهم في بداية الطريق ويسعون بنشاط واهتمام للنجاح من خلال نظرهم الإيجابية لرؤساء الأقسام، وحرصهم على الاستفادة منهم، في كل ما يخدم تقدمهم في مسيرتهم العلمية. أما ذوي خدمة (٥ - ١٠) سنوات فإنهم قد اجتازوا هذه المرحلة، وتغيرت اهتماماتهم؛ فتراهم يحرصون على الترقيات والمناصب التي تخدمهم وتخدم الكلية أو الجامعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، ٢٠١٢)، حيث إنها لم تظهر فروقاً ذات دلالة في جميع المجالات تبعاً لمتغير خبرة أعضاء هيئة التدريس.

٤. متغير الكلية

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المجالات وفقاً لمتغير الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.061	2.835	142.040	2	284.079	بين المجموعات	الالتزام بالعمل الوظيفي
		50.109	218	10923.731	داخل المجموعات	
			220	11207.810	المجموع	
0.130	2.060	93.325	2	186.651	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		45.302	218	9875.883	داخل المجموعات	
			220	10062.534	المجموع	
0.025	3.740	206.999	2	413.997	بين المجموعات	تمثل القدوة الحسنة
		55.341	218	12064.301	داخل المجموعات	
			220	12478.299	المجموع	

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود اختلافات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستجابات عينة الدراسة على مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة تبعاً لمتغير الكلية في مجال "الالتزام بالعمل الوظيفي" ومجال "العلاقات الإنسانية". ويشير ذلك إلى أن هناك توافقاً بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في جميع الكليات حول المهارات القيادية المؤثرة أثناء ممارسة رؤساء الأقسام للأعمال الوظيفية وللحقوق الإنسانية، وقد يعود ذلك إلى تشابه المهام والأعمال الوظيفية المنوطة برؤساء الأقسام، إضافة إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات الموحدة التي تضبط سلوكياتهم أثناء ممارستهم للأعمال اليومية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الشهري، ٢٠١٥) في عدم وجود فروقات دالة تعود للكلية.

وفي المقابل وجدت اختلافات دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

لاستجابات عينة الدراسة على مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة تبعاً لمتغير الكلية في مجال "تمثل القدوة الحسنة". وللتعرف على مصادر الاختلاف، تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنة البعدية في مجال "تمثل القدوة الحسنة". ويوضح الجداول (١٤) نتائج المقارنة البعدية للمجال.

جدول (١٤): نتائج اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة البعدية بين متوسطات المجالات وفقاً لمتغير الكلية

المجال	الكلية	المتوسط الحسابي	إنسانية	علمية	طبية
تمثل القدوة الحسنة	إنسانية	29.196	-	2.417	1.113
	علمية	26.779	2.417	-	3.530*
	طبية	30.310	1.113	3.530*	-

يتبين من الجدول (١٤) أن هناك فروقاً دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط درجات العينة في الكليات العلمية والطبية، وجاءت الفروق لصالح الكليات الطبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكليات الطبية (30.310) مقابل (26.779) لمتوسطات الكليات العلمية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عمق في التخطيط الاستراتيجي وقدرات متميزة لدى رؤساء الأقسام في الكليات الطبية في تمثل القدوة الحسنة مقارنة برؤساء الأقسام في الكليات العلمية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة، ٢٠١٢) في وجود فروق بين الكليات الإنسانية والعلمية لصالح الكليات العلمية، بينما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الشهري، ٢٠١٥) في عدم وجود فروقات دالة تعود للكلية.

التوصيات والمقترحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، جاءت توصيات البحث على النحو

التالي:

- التعميم على جميع المعنيين والمهتمين، بمن فيهم رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية، للافادة من هذه النتيجة في بذل الجهد لاكتساب المزيد من المهارات القيادية للنهوض بأقسامهم العلمية. وذلك من خلال عقد الدورات التطويرية التي تركز بشكل مباشر على المهارات القيادة التي تدعم القادة في تحقيق أهداف أقسامهم الأكاديمية.
- ترشيح رؤساء أقسام من القيادات التي تمتلك مستوى عالي من المهارات القيادية في العلاقات الإنسانية، وتمثل للقدوة الحسنة، وحرص على العمل الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفق دراسات واستطلاعات وملاحظات القيادات العليا في الجامعة.

- تعزيز دور أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم اختيار من يمثلهم في رئاسة الأقسام الأكاديمية؛ كونهم الفئة المعنية في أمور الأقسام ونجاحها.
- الاستفادة من وجهات النظر المتوافقة فيما بين الذكور والإناث في نشر ثقافة القدوة الحسنة والالتزام بالعمل الوظيفي بين العاملين في الأقسام الأكاديمية
- العمل على تهيئة مناخ تنظيمي بين عضوات هيئة التدريس، يسوده التعاون والاحترام المتبادل، والتعامل معهن بكل عدالة ومساواة وإنصاف، وتشجيع التواصل الاجتماعي معهن داخل الجامعة وخارجها.
- توظيف التوافق في وجهات النظر لرفع مستوى الالتزام بالعمل الوظيفي واستمراريته، وتوطيد العلاقات الإنسانية؛ من أجل نشر ثقافة القدوة الحسنة وتمثلها أثناء تأدية العمل.
- الاستفادة من تجربة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام، فيما يخص التزامهم بالعمل الوظيفي، وعلاقاتهم الإنسانية؛ لتجويد العمل ورفع مستوى الإنتاجية في أقسامهم الأكاديمية؛ إذ إن النتائج أظهرت توافقاً في هذين المجالين في جميع كليات الجامعة.
- الاستفادة من تجربة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام في الكليات الطبية لنشر ثقافة القدوة الحسنة وتمثلها في أقسام كليات الجامعة المختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المهارات القيادية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى ممارستها في الجامعات السعودية.

المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٨). العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- بلال، محمد إسماعيل (٢٠٠٨). السلوك المنظمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (٢٠١٤). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (٣٣)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- جامعة طيبة (٢٠١٩). عن الجامعة. أسترجت بتاريخ ٧/١/٢٠١٩ م من الموقع:

<https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/CustomPage.aspx?ID=41>

جامعة طيبة (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة طيبة ١٤٤٥هـ. أسترجمت بتاريخ ٢٠١٩/١/٧م من الموقع:

<https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/DownloadCenter.aspx?SiteId=96d5422e-8e52-4a2c-adf7-bf7e8791cb20&FileId=53ef8356-6329-40cf-9462-ecc555d98f88>

الدeshان، ابتسام صالح البراوي (٢٠١٨). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ذبيب، محمد رشدي أحمد والسعود، راتب (٢٠١٤). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات، العلوم التربوية، ٤٣ (١).

سعادة، جودة أحمد (٢٠٠٣). تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر "جامعة النجاح تاريخ وتطور"، الذي عقد في رحاب جامعة النجاح الوطنية بتاريخ ٢٠٠٣/٦/٨م.

سكر، ناجي رجب (٢٠١٨). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى بفلسطين لإدارة التميز وعلاقتها بمستوى التحسن في الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١١ (٣٥).

الشريجة، محمد مطير والعتيبي، أسماء عبد الله والعقيل، ساميا محمد (٢٠١٦). ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير، دراسات، العلوم التربوية، ٤٣ (٤).

شهاب، شهر زاد محمد (٢٠٠٩). أثر برنامج تدريبي لرفع المهارات القيادية الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، مجلة الدراسات التربوية، العدد (٨)، الموصل، العراق.

الشهري، محمد يحيى (٢٠١٦). في أروقة القيادة الأكاديمية، الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الشهري، عثمان عمر (٢٠١٥). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد (٢٠١٥). قيادة جماعات التعلم الأكاديمية في بعض الجامعات الأمريكية والسعودية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٤)، ٢٣٨-١٤٣.

صليحة، مصيبح (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الطراونة، سليمان محمد (٢٠١٢). فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢ (٢٧).

العلي، يسرى يوسف (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٣ (١).

العودة، إبراهيم سليمان عودة (٢٠٠٧). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

فليه، فاروق عبد الله وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محسن، منتهى عبد الزهرة (٢٠١١). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، ٢ (٤).

محمد، صبري عبد الجبار (٢٠٠٥). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح للبحوث التربوية، العدد (٢٢)، جامعة ديالى، العراق.

المطيري، خالد مبرك (٢٠١٧). دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٤)، جامعة البحرين.

مزعل، سعدية عويد (٢٠٠٨). الكفايات الإدارية اللازمة للمعداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني التابعة إلى مجلس كلية التربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد.

ياغي، محمد عبدالفتاح (٢٠١١). مبادئ الإدارة العامة، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٧ (١).

يونس، مجدي محمد (٢٠١٨). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة: مدخل لدراسة القيادة الإدارية في مجال التربية، مجلة الجالية: استرجع بتاريخ ١٨/٩/٢٠١٨ م من الموقع:

<http://www.aljaliah.net/articles/54.html>

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership, 6th Edition. New Jersey: Jossey-Bass. John Wiley & Sons.

Izgar, H. (2008). Headteachers' Leadership and Problem-Solving Skills: A Comparative Study. Social Behavior and Personality: an international journal, 36 (4), 535-548.

Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training: LET (Revised)*. New York: Berkely Publishing Group.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). LPI®: Leadership Practices Inventory®. *CHANGE*, 2015.

Kirkland, K. L. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. The City University of New York, USA.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

Manullang, M. (2017) The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Princinal Leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6 (4).

Mehmood, I., Khan, S. B., Razia, K., Phil, M., & Tahirkheli, I. S. A. (2012). Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 3 (16), 194-198.

Ogaldez, T. J., & Hilton, A. (2017). Faculty Expectations Of Administrative Leaders? Behavior Of The Denartment Chairs: The University Of Belize. *Journal of Research Initiatives*, 3 (1), 3.

Wippv. H. ID (2001) *leadershin and Faculty Job satisfaction at the university of Guam* (Doctoral dissertation. Doctoral dissertation the university of Nebraska–Lincoln, 2000). Dissertation abstracts International. No 999 2014).

Wolf, T. (2010). Examination of emotional intelligence and transformational leadership profiles of Illinois superintendents. Northern Illinois University, USA.