

The Degree of Leadership Practices among the Chairs of Academic Departments at Taibah University from the Perspective of Faculty Members according to the Kouzes and Posner Leadership Scale

Dalal Mohammed Graid, Fatemah Abdullah Alhazmi

College of Education, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 28/5/2018
Revised: 26/3/2019
Accepted: 13/10/2019
Published: 1/6/2020

Citation: Graid, D. M. ., & Alhazmi , F. A. . (2020). The Degree of Leadership Practices among the Chairs of Academic Departments at Taibah University from the Perspective of Faculty Members according to the Kouzes and Posner Leadership Scale. Dirasat: Educational Sciences, 47(2), 235-252. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2286>



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

This study identifies the degree of utilization of specific leadership practices by the chairs of the academic departments at Taibah University, using the Kouzes & Posner scale. The findings are based on the views of faculty members at the university. To achieve the study objectives, the researchers used a descriptive approach. Thus, the research instrument was a questionnaire comprising of 30 points divided into five dimensions based on the Kouzes & Posner scale. The study sample was a random selection of (315) faculty members. After collecting and analyzing the data, the results profile revealed moderate use of the examined leadership practices among the chairs of the academic departments. The results also showed statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) when evaluating the sample according to gender. No statistically significant differences were found due to experience, academic post held, or college.

Keywords: Leadership practices, Kouzes & Posner Scale, academic departments, chairs, Taibah University

درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس

دلّال محمد جرايدة، فاطمة عبدالله الهازمي
كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

ملخص

استهدفت هذه الدراسة تعرّف درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي، من منظور أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي. وعليه بُنيت استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة محاور، واختبرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية؛ إذ تكوّنت من (315) عضو هيئة التدريس. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة، في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل تُعزى لأثر الجنس، ولصالح الذكور، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الخبرة والرتبة العلمية ونوع الكلية على الأداة ككل. الكلمات الدالة: الممارسات القيادية، مقياس كوزيس وبوسنر، رؤساء الأقسام الأكاديمية، جامعة طيبة.

المقدمة

تشهد الجامعات متغيرات عالمية متسارعة، في جميع جوانب الحياة، وخاصة في النظم التعليمية والتكنولوجية، وفي ضوء هذه المتغيرات تشعبت مهامها وتعقدت علاقاتها، وازدادت الحاجة إلى وجود من يقود هذه المتغيرات المتنامية. والتعليم ركيزة من ركائز المجتمع، ويتأثر بلا شك بأي تغيير يحدث حوله؛ والتعامل مع هذه المتغيرات يحتاج إلى مهنية وقيادة حكيمة. والقيادة ظاهرة إنسانية موجودة في جميع المجتمعات والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف أنواعها وأنماطها، التي قد يكون لثقافة المجتمعات ومتطلباتها دورًا في تحديد ماهيتها.

وتبقى ظاهرة القيادة حقيقة متواجدة مع وجود الإنسان نفسه الذي "لا يستطيع أن يعيش بمعزل دون أن ينتمي إلى جماعة أو منظمة، فهو يفضل أن يكون هناك شخص مسؤول عن أفراد الجماعة مهما كان حجمها، وتعد المؤسسة ظاهرة إنسانية هادفة حيث يعيش الفرد فيها في إطار اجتماعي، منذ اللحظة الأولى لوجوده في الحياة ويمارس نشاطات عديدة من خلال تواجده في هذه المؤسسة" (حمود واللوزي، 2008م، ص 15).

ونظرًا إلى أهمية مفهوم القيادة في تطوير وتقديم المؤسسات التعليمية، وتحسن أداء أفرادها وكذلك دورها في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، فإن هذا المفهوم أخذ حيزًا كبيرًا جدًا بين المفاهيم الاجتماعية، التي ما زالت الكتب والبحوث تكتظ بكل جديد حولها، سواءً من حيث تفسير مفهومها أم من حيث تحديد نظرياتها ودراسة مدى فاعليتها وأنماطها، وغير ذلك من محاور مازالت محط اهتمام العلماء والباحثين ومتخذي القرار أيضًا.

والجامعات هي المؤسسات الكبرى في مجال التعليم، في كل دول العالم وهي موضع اهتمام الحكومات التي تعتبرها رمزًا لنهضتها وحضارتها، ومحورًا جوهريًا يضم الأبعاد الفكرية والثقافية والعلمية والتكنولوجية؛ وعليه فإن عملية تحديد القادة الجيدين في جميع مستويات الهرم التنظيمي الجامعي من وكلاء الأقسام الأكاديمية وعمدائها ورؤسائها هو هاجس متخذي القرار لتحقيق أهداف الجامعات ونجاحها.

وتعتبر الأقسام الأكاديمية اللبنة الأساسية، التي من أجلها تتشكل بقية المستويات القيادية في الجامعة؛ فهي المؤسسة المسؤولة بشكل مباشر عن إخراج كفاءات بشرية مؤهلة لسوق العمل، ووجود رئيس فعال فيها يعد ضرورة ملحة؛ لما يلعبه من دور كبير في توجيه القسم الذي يرأسه وفعاليتها، وكذلك اتخاذ موضع وسط بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسة الأكاديمية من جهة أخرى. ويعتبر القسم الأكاديمي دعامة مؤثرة في مسيرة الجامعات؛ وذلك لأن معظم القرارات تتخذ من مجالس الأقسام الأكاديمية.

مفهوم القيادة The concept of leadership

قد توصل كل من بول، كوستلي، هولي، ودورفمان (Dorfman، Paul، Costley، Howelly، 2002) إلى أن القيادة والقائد وفريق العمل قد تمثلت في الحضارة الهيروغليفيّة المصرية وكُتبت قبل 5000 سنة. وبين 400 و 300 قبل الميلاد كتب الفلاسفة اليونانيون، أمثال افلاطون وأرسطو عن القيادة ومتطلباتها وخصائصها. وعلى الرغم من قدم هذا الموضوع، مازالت القيادة موضع اهتمام العلماء والقادة والسياسيين، ومازال هذا المفهوم غير واضح في تعريفه، ويحتاج إلى شرح وبحث من جميع الجوانب.

وهناك مئات التعاريف لمفهوم القيادة، وعلى الرغم من هذا الاهتمام لا يوجد اتفاق واسع النطاق حول ماهية القيادة. وقد أشارت بعض التعاريف التي أجريت إلى أن القيادة أسطورة رومانسية، تشير إلى أن هذا المفهوم سيظهر في وقت الحاجة إلى حل مشكلاتنا. والقيادة واحدة من الظواهر الأكثر وضوحًا والأقل فهمًا على الأرض (Daft، 1999).

وذكر كل من أدلر وليبي وباركر (Adler، Laney & Packer، 1993) أن هناك بعض التعريفات التي وضحت نوعًا ما مفهوم القيادة، فمثلًا قد تعرّف القيادة أنها القدرة على شكر الأفراد والثناء عليهم في ما ينجزونه. وفي الوقت نفسه يكون القائد على استعداد لإخبارهم ومساعدتهم في تحسين أدائهم عندما ينجزون العمل بطريقة غير جيدة.

كما عُرّف القيادة أيضًا بأنها عملية اجتماعية تهتم بالتفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين القائد ومن حوله، ويتطلب التوجيه والتأثير والفصل في الأمور (Shapetah، 2001). وتعد القيادة نشاطًا إيجابيًا، يعكس قدرة الفرد على التأثير واستخدام السلطة عند الضرورة. والقيادة هي تنسيق الأفراد والجماعات لرفع معنوياتهم لتحقيق أهداف معينة كمايل: ألياس؛ ريتشس ومورغان (Alyas، Mekail، 1969؛ Riches & Morgan، 1984).

وعلى ذلك يمكن وصف القيادة بأنها التشاركية في إدارة الموارد البشرية، حيث نلاحظ أن أغلب الباحثين الذين حاولوا تحديد مفهوم القيادة يرونها تتمحور بشكل عام، في ثلاثة محاور رئيسية: قادة، فريق عمل وأهداف. ولكن يبقى موضوع القيادة متعلقًا في تفسيره باختلاف الظروف والبيئة المؤسسية، وثقافة البلد وغيره من المحاور. ولكن ما هو متفق عليه أن القيادة تعني في المقام الأول وجود قائد يتمتع بالخصائص اللازمة للتأثير في مجموعات من الناس بطريقة تحمسهم لإجراء التغيير اللازم، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والمجتمع بأكمله.

ونظرًا إلى أهمية القيادة في نجاح المؤسسات ظهرت أيضًا نظريات وأنماط قيادية متعددة، على يد كثير من المفكرين المتخصصين؛ الذين تناولوا هذه النظريات والأنماط، من وجهات نظر متعددة ومختلفة باختلاف المبادئ التي قامت عليها، وما يمكن تحديده حول صفات القائد الفعال للمؤسسة. وعلى الرغم من هذه الاختلافات فقد جرى التوصل إلى أربع نظريات في القيادة، وهي النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية،

والنظريات الموقفية، والنظريات الحديثة. ويمكن تلخيص الأربع نظريات الأساسية في التالي:

النظريات التقليدية Traditional

تشمل النظريات التقليدية نظريتين رئيسيتين، هما: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات. والافتراض الذي قامت عليه نظرية الرجل العظيم أن بعض الناس يولدون بصفات تؤهلهم لمناصب قيادية في السلطة. أما نظرية السمات فجاءت مستندة إلى افتراض مؤداه أن بعض الأشخاص قادة طبيعيين، وأنهم منحوا سمات معينة مكنتهم من أن يكونوا قادة ناجحين في أي موقف يواجهونه (السعود، 2013). ورغم ما حظيت به هاتان النظريتان من مكانة بين نظريات القيادة فإنها لم تخل من الانتقادات الكثيرة، ومنها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، واختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، فضلاً عن أن النظرية لم تبين الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير في القائد ونجاحه (العميان، 2005). إضافة إلى ذلك عدم الاتفاق على معنى موحد لكل سمة قيادية وصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت (حريم، 2006).

نظرية الأنماط السلوكية

ساد الاعتقاد خلال خمسينيات القرن الماضي أن القادة العظماء لم يولدوا قادة، فركز أكثر على سلوك القادة بدلاً من التركيز على سماتهم الشخصية. وعليه، أجريت العديد من الدراسات لاكتشاف الاختلافات في السلوك بين القادة الفعالين وغير الفعالين؛ مما دفع الباحثين إلى تحديد أنماط السلوك القيادي الذي لم يتفق عليه، ولكن حدد بعض الباحثين بعدين رئيسيين للقيادات، هما: مهام موجّهة نحو العمل ومهام موجّهة نحو الناس لوسير وأشوا (Lussier & Achua, 2010) ووفقاً لهذه النظرية فإن القيادة هي المهارة التي يمكن تعلمها.

النظريات الظرفية أو الموقفية Situational leadership

ترى هذه النظريات أن القادة يختارون أفضل الممارسات في العمل على أساس المتغيرات الظرفية المحيطة بها. وقد تكون الأنماط المختلفة للقيادة ملائمة لأنواع معينة من القرارات، وأخرى تتناسب مع طبيعة فريق العمل في المؤسسة. وحددت الدراسات المبكرة لأسلوب القيادة نمطين أساسيين من أنماط القيادة، هما: الأسلوب الاستبدادي الموجه نحو المهمة، والنمط الديمقراطي القائم على العلاقة. ولذلك ترى نظرية القيادة الظرفية أن الفرق بين فعالية وعدم فعالية أساليب القيادة هو مدى ملاءمة سلوك القائد للحالة الموقفية التي يعيشها لوسير وأشوا (Lussier & Achua, 2010). وهكذا نرى أن هناك العديد من النظريات التي ظهرت عن القيادة وتطورت عبر السنين وفقاً لمتغيرات الحياة والظروف المحيطة بها. وما يهمننا في هذا البحث هو النظرية التحويلية التي اعتمدها كلٌّ من كوزيس وبوسنر عام 1987 في بناء مقياس الممارسات القيادية موضع البحث.

نظرية القيادة التحويلية Transformational leadership theory

على الرغم من وجود أنماط متعددة للقيادة كالنمط الأوتوقراطي والديمقراطي والترسلي والديكتاتوري وغيرها، وكذلك استحداث أكثر من 200 نموذج للقيادة، فإن نظرية القيادة التحويلية تعد واحدة من أبرز أنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين، 2013). وذكر إيسنباش وواستن وبيلاي (Eisenbach, Watson, Pilai, 1999) وكما ذكر يوكو (Yukl, 1998)، أن العديد من الدراسات تؤكد أن القيادة التحويلية هي أكثر القيادات فعالية في المواقف المتغيرة والبيئات اللامؤكدة.

وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية في عام (1978) على يد السياسي الأمريكي جيمس بيرنز James Burns الذي عرف القيادة على أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد وفريق العمل، إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية.

عقب ذلك تطورت النظرية وأدواتها ومقاييسها، وأعدت استبانات متعددة لقياس أبعادها على يد مجموعة من العلماء أمثال باس (Bass) وأفيليو (Avolio) وغيرهم. ثم استمر تطوير هذه النظرية حتى تشكلت من خلالها برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة، صحية وصناعية وتربوية وتجارية وغيرها وقدم الكثير من العلماء دراسات متعددة تحمل أبعاد القيادة التحويلية ومنهم: كوزيس Kouzes وبوسنر Posner وغيرهم (المغامسي، 2012).

ورغم وجود كثير من الدراسات حول القيادة التحويلية، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لهذا المصطلح ولم تخرج هذه التعريفات عن كون القائد التحويلي يسعى إلى التجديد وتشجيع الأفراد، ورفع روحهم المعنوية وبث روح التعاون بينهم. ويرى كوزيس وبوسنر (Kouzes & Posner, 1987)، أن القيادة التحويلية تعتمد على فكرة أن القائد يؤمن بأن هنالك مجالات عديدة للتحدي تواجهها أي منظمة. ومن ثم يقوم القائد بالتشجيع وتحفيز الموظفين للتغلب على هذه التحديات المختلفة. ولكنه في الوقت نفسه يعمل معهم ويزودهم بالأليات المطلوبة. ويقنعهم بأن كل تحدي يواجهون سوف يستطيعون التغلب عليه، ثم يشاركهم فرحتهم بالإنجاز، في كل خطوة لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة التي يعملون فيها جميعاً.

مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale

تستند الدراسة الحالية على مقياس كوزيس و بوسنر 1987 Kouzes & Posner scale للقيادة (Leadership Practices Inventory (LPI) الذي أعده على مدى استغرق قرابة خمسة وعشرين عاماً، طبق على القادة المؤثرين في جميع أنحاء العالم. ويستند هذا المقياس في فكرته على أن القيادة ليست

موقفًا، ولكن مجموعة من الممارسات والسلوكيات. وهذه الممارسات هي بمثابة توجيه للقائد لتحقيق انجازاته، أو الحصول على أشياء ليس من المعتاد الحصول عليها، بدأت أبحاثهما بدراسات الحالة والمقابلات المنهجية عبر مجموعة واسعة من منظمات القطاعين العام والخاص، في جميع أنحاء العالم، وقد تم تحليلها لاحقًا لتصنيفها إلى مواضيع أو ممارسات مشتركة، حددت بخمس ممارسات للقيادة قابلة للقياس، استخدمها أكثر من ثلاثة ملايين شخص كخطوة أولى للوصول إلى أفضل مستوى في القيادة الشخصية. ويتيح هذا المقياس إمكانية قياس الكفاءات القيادية والعمل على اكتشافها لأي شخص يخطط أن يكون قائدًا فعالاً في أي مؤسسة كانت. ويعد مقياس LPI استبيانًا مكونًا من 30 سلوك أو نشاط مقسمة في خمس ممارسات هي (القدوة، التمكين، التحدي، الرؤية، التشجيع) وكل من الممارسات الخمس تتكون من ست عبارات سلوكية. وفيما يلي تفصيل لهذه الممارسات الخمس كوزيس بوسنر (Kouzes & Posner)، (2003).

1- القدوة (Model the way)

يفترض أن يحمل القائد مبادئ وقيمًا معينة يتحدث عنها ويعمل بها مع من حوله، ويستخدمها في المواقف المناسبة لها، خصوصًا في الأزمات ومواقف التحدي. والقائد النموذجي يجب أن تتوافق مواقفه مع معتقداته التي يؤمن بها، وتكون تلك الأفعال نماذج يحتذى بها من قبل فريق العمل.

2- إلهامهم بالرؤية المشتركة (Inspire a Shared Vision)

القائد يجب أن يركز على رؤية مستقبلية لا تقل عن خمس سنوات يؤمن خلالها بقدرته الموظفين على تحقيق الرؤية المشتركة. والقائد يتطلع من خلال هذه الرؤية إلى ما وراء الأفق ويتخيل الفرص ويدفع المرؤوسين ويلهمهم للنظر إلى كل ما يتعلق بالرؤية لتحقيق التميز المأمول.

3- تحدي العمليات (Challenge the Process)

القائد النموذجي يؤمن بوجود تحديات في العمل ولديه الاستعداد لمواجهةها وحلها، وليس ذلك فحسب بل ينتظر الفرص الممكنة، ويبحث عنها لعمل كل مبتكر جديد للنمو والتطوير، ومواجهة الأخطار والتعلم من الأخطاء.

4- تمكين الآخرين (Enable Others to Act)

القائد الفعال يعزز مبدأ التعاون وتمكين الآخرين من التصرف، وتوزيع صلاحياتهم؛ لأن العمل من وجهة نظره جماعي، فالعمل الفردي لا يحقق الأهداف المطلوبة.

5- تحفيز من حولك (Encourage the Heart)

القائد النموذجي يظهر الشكر والتقدير للآخرين على إنجازاتهم، ويشجع مرؤوسيه للاستمرار في العطاء والمثابرة والإبداع، ويرفع معنوياتهم ويفرح بالإنجاز. والاطمئنان في نفوسهم. وليس هذا فحسب بل يكافئهم حسب أدائهم بشكل جماعي ليرفع أيضًا روح التآلف والانتماء.

وتم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي استخدمت مقياس الممارسات القيادية. وقد اطلعت الباحثتان على هذه الدراسات بغرض الاستفادة من منهجيتها المستخدمة والإفادة من توصياتها ونتائجها، ووجدت الباحثتان أن هذه الدراسات قليلة في مجملها ويمكن أن تتمثل في محورين أساسيين: أولهما تلك التي عُتبت بألية ترجمة وتقنين مقياس الممارسات القيادية وحساب خصائصه السيكمومترية في البيئات المختلفة مثل: دراسة آل صالح (2016) وتورانجو ومكجيلتون (Tourangeau & Megilton 2004)، دراسة ساندباكين (Sandbakken، 2004) ودراسة تشن وبارون (Chen & Baron 2007) ودراسة يافوز (Yavuz، 2010). وهذه الدراسات كان هدفها فقط الترجمة والتقنين المقياس وليس استخدامها. في حين تناولت الدراسات الآتية المقياس في السياقات المختلفة وهي مقسمة وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

دراسة أبو تينه (2008، Abu-Tineh) وعنوانها: "نموذج كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي عمليًا: حالة المدارس الأردنية" وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق نموذج كوزيس وبوسنر القيادي Kouzes & Posner scale بشكل عملي على مديرين من المدارس الأردنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 500 معلمًا من معلمي المدارس الابتدائية و500 معلمًا من معلمي المدارس الثانوية، بمدارس التعليم العام في مدينة عمان. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يتم تطبيق نموذج كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي عمليًا في مدارس التعليم العام الأردنية بدرجة متوسطة. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث، ونوع المدرسة ولصالح المدارس الأساسية، وقد أوصت الدراسة ضرورة تسليط الضوء على نموذج كوزيس وبوسنر القيادي في مدارس التعليم العام الأردنية، كما اقترحت الدراسة إجراء عملية تقنين لمقياس الممارسات القيادية.

دراسة ألتون (2009، Alston) بعنوان "دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والممارسات القيادية" التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والممارسات القيادية، لدى مهنيي الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من 225 من المهنيين المختصين بالموارد البشرية، وأجاب المشاركون عن مقياس الممارسات القيادية، واختبار شوتني للذكاء الانفعالي وكانت الديموغرافية تتضمن نوع المستجيب من الإناث (60%) تراوحت أعمارهم ما بين 26 إلى 45 سنة، ومستويات تعليمهم شهادة البكالوريوس (82%) وسنوات الخبرة (62%) وتراوحت ما بين 3 - 12 سنة في القيادة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي له تأثير واضح على القيادة وبالتالي فإن النسب المرتفعة من الذكاء الانفعالي قد

تسهم في تحسين الأداء القيادي.

دراسة أبراهام (2011, Abraham) وعنوانها: "تطوير الممرضين القياديين: برنامج لتحسين مهارات القيادة المهنية في كواد الممرضين". في كلية الطب، مايو كلينيك، روتشستر، مينيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت هذه الدراسة إلى تعرّف ما إذا كانت المشاركة في برنامج الممارسات القيادية للممرضين قد أحدثت فرقاً في مهاراتهم القيادية وزيادة الأنشطة المهنية، والترقية القيادية ونسبة الاحتفاظ بالمشاركين أم لا. تكوّنت عينة المشاركين في الدراسة من 15 ممرضاً وممرضة وأجاب المشاركون عن مقياس الممارسات القيادية، ومقياس النشاط التمريضي في بداية ونهاية البرنامج. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المشاركين أظهروا تغيرات إحصائية واضحة في مهاراتهم القيادية، بعد الخضوع لمقياس الممارسات القيادية وأن التغيرات في السلوكيات المهنية كانت ذات دلالة إحصائية أيضاً تم تقييمه عن طريق مقياس النشاط التمريضي.

دراسة أدوكوك (2011, Adcock) والمعنونة: "دراسة تأثير برامج تطوير القيادة على مديري المستوى الأول، ومديري المستوى المتوسط في كلية المجتمع". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير برنامج تطوير القيادة LPI على تطور المهارات القيادية لدى مديري المستوى الأول، والمستوى المتوسط في كلية المجتمع. وقد شملت عينة الدراسة مديري المستوى الأول، والمستوى المتوسط في إحدى كليات المجتمع، في جنوب غرب الولايات المتحدة، وقد تم توزيع أعمار المجموعة بالتساوي حيث تراوحت ما بين 30-55 عاماً، 22% منها في سن 55 وما فوق و7% كانوا أقل من سن الثلاثين. أما ديموغرافياً فقد كانت سنوات الخبرة في الإدارة موزعة بالتساوي أيضاً ما بين 0-10 سنوات خبرة. وقد أسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمها أن التدريب قد زاد من مهارات التواصل، وإعطاء ثقة أفضل بالنفس في التعامل مع المواقف الصعبة كما ساعد إجمالاً في تهيئة أفراد عينة البحث لتولي مناصب إدارية وقيادية.

دراسة بيري (2012, Berry) وعنوانها: "استكشاف الممارسات القيادية وديموغرافيات مجالس المؤسسات التعليمية المحلية" في أمريكا حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين الممارسات القيادية، وتأثير الجنس والوظيفة. على مجالس المؤسسات التعليمية المحلية. تكونت عينة الدراسة من أعضاء (63) مجلساً من مجالس المؤسسات التعليمية، وخضعت عينة الدراسة إلى مقياس الممارسات القيادية، مع التزويد ببيانات ديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه لم يتم العثور على أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في أي من الممارسات القيادية، حسب الجنس والوظيفة التي يشغلها المشارك في المجلس. وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بمقياس الممارسات القيادية بشكل أكبر؛ لتحليل الممارسات القيادية لدى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وضع استراتيجية لتطوير نشاطات المجلس، بتوجيه أعضاء جدد، وتقديم المزيد من الحوافز السنوية والتوعوية التي تسهم في زيادة خبرة المجلس في الخدمات والانجازات التنظيمية.

دراسة جرين (2012, Green) وعنوانها: "الممارسات القيادية لدى المديرات التنفيذيات في الحكومة المحلية"، وهدفت إلى تحديد الممارسات القيادية لدى المديرات التنفيذيات في الحكومة المحلية. تكونت عينة الدراسة من 124 امرأة من الحكومات المحلية وقد استجابت العينة على الممارسات القيادية وقمن بإضافة معلوماتهم الديموغرافية. وكانت نسبة المستجيبات اللاتي عملن من 12-17 سنة في الحكومات (35%)، واللاتي عملن بخبرة من 6-11 سنة في الإدارة التنفيذية نسبتهن (48%)، أما حاملات شهادة الماجستير فكانت نسبتهن (75%)، بينما بلغت نسبة اللواتي تم توظيفهن في الحكومة المحلية كمنتسبات في وظائف غير إدارية (50%) و(52%) لمن أشرفن على 10-25 من التقارير المباشرة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تكرر الممارسات القيادية الخمسة التي تم استخدامها حسب عدد سنين التوظيف، وعدد سنين العمل كمدير تنفيذي ومع المستوى التعليمي، وتصنيفات التوظيف وعدد التقارير المباشرة.

بينما سعت دراسة عبد الفتاح (2012) إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم. استخدم المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (161) فرداً من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، بجامعة تبوك وتم التوصل إلى أن أعلى الفقرات ممارسة كانت: يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم، ويستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية، ويؤمن بأن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل. واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم. وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث. ولا توجد فروق بين متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة، ولتغير الدرجة العلمية.

كما أجرى الشهري (2012) دراسة بعنوان "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (220) عضو هيئة تدريس، وجاءت درجة ممارسة المهارات (الفكرية، الإدارية، الفنية، الإنسانية) عالية، بينما أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة توافر المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام وفق متغيرات الجنس، ونوع الكلية، بينما توجد فروق ذات

دلالة إحصائية حسب الخبرة ولصالح الخبرة الأكبر من 10 سنوات.

كما أجرى وادي (2017) دراسة بعنوان "مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة". استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، اشتملت على (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: (التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التمكين) وتكونت العينة من (150) عضو هيئة تدريس، اختيرت بطريقة عشوائية وجاءت درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، كما أن درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة.

ومن خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة يتضح لنا إمكان: استخدام المقياس في العديد من المجالات، حيث تم استخدامه في مجال الرعاية الصحية والتعليم العالي، والتعليم الثانوي والمال والأعمال والحكومات والقطاعات العامة. وقد اتفقت جميع هذه الدراسات مع الدراسة الحالية، في إمكانية استخدام هذا المقياس: لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام. وغيرهم من الموظفين في القطاعات الأخرى. بينما اختلفت في أنه لا توجد دراسة مباشرة تناولت مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي الذي يتكون من خمسة مجالات وهي (القدوة، التمكين، التشجيع، الرؤية، التحدي) في مجال التعليم العالي، وتكونت عينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناً في جامعة طيبة بكل تخصصاتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وفي ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة وممارستها، ورؤساء الأقسام الأكاديمية كقادة في تحقيق الأهداف التعليمية، وتلبية متطلبات المجتمع، يتطلب أن تكون هناك قيادة واعية للجامعات تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك يعتمد على نوعية القيادات الأكاديمية فيها، وكما تشير دراسة فلاته (2010) أن معظم خبرات رؤساء الأقسام ناتجة عن ملاحظاتهم أو رؤساء أقسام سابقين؛ ويعزو ذلك لعدم وجود توصيف للمهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يضطلع بها رؤساء الأقسام؛ مما يؤدي إلى ضعف فاعلية أداء رؤساء الأقسام، وبالتالي التأثير على مخرجات الأقسام، وعدم رضا المستفيدين من أعضاء هيئة تدريس وطلبة مما ينعكس سلباً على أداء الجامعة ككل. ولأن رئيس القسم يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية، بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة، والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها، لذا لا بد تتوافر في تلك القيادات مجموعة من الممارسات القيادية؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التغييرات والتعامل معها بكفاءة عالية. ونظراً إلى حداثة الموضوع ارتأت الباحثتان تناول مفهوم القيادة من زاوية مهمة، هي ماهية الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة، في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد استخدمت الباحثتان مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي الذي يتكون من خمسة مجالات وهي (القدوة، التمكين، التشجيع، الرؤية، التحدي). وعلى حد علم الباحثتان اتضح أن عدد البحوث التي تناولت قياس الممارسات القيادية بشكل عام قليلة جداً والأقل من ذلك استخدام مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي محلياً وإقليمياً. إلا أن هذا المقياس يتمتع بتاريخ أكاديمي متميز منذ عام 1987م حين ظهر أول إصدار له واستمر تطويره حتى عام 2012م. كما يتمتع هذا المقياس أيضاً بمعاملات صدق وثبات أكدته عدد من الدراسات التي قامت باستخدامه كدراسة تورانجو ومكجيلتون McGilton, Tourangeau (2004) ودراسة يافور Yavuz (2010) وغيرها من الدراسات. كما ترجم هذا المقياس إلى اللغة العربية عام (2012) من قبل شركة وإيلي وقتن من قبل عدد من الدراسات كدراسة سانداكين Sandbakken et al (2004)، وغيرها. وفي حدود علم الباحثتين بأن هذا المقياس قن أيضاً في التعليم السعودي من قبل بحث واحد فقط وهو آل صالح (2016). وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في تعزف هذه الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة طيبة من خلال هذا المقياس المقن.

ولهذا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، نوع الكلية)؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة.

2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طيبة لمقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي، تبعًا للمتغيرات التالية: (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- في حداتها؛ حيث تبين أنه ومن خلال البحث في المكتبات أنه لا توجد دراسة تحدثت في موضوع الممارسات القيادية في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي، في التعليم العالي.
- تزويد متخذي القرار في إدارة الجامعة بصورة واضحة، عن الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.
- يمكن أن تساعد متخذي القرار في الجامعات إلى كل ما يتعلق بالجهود الرامية إلى اتخاذ قرارات بشأن اختيار رؤساء الأقسام.
- تساعد هذه الدراسة العديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام باستخدام مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء الجامعات والذي ينعكس بدوره على التميز في ظل الاعتماد الأكاديمي المنشود.

مصطلحات الدراسة:

الممارسات القيادية: (leadership practices)

رأى الشمري (2012، ص 7) أن الممارسات القيادية هي "النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، نظرًا إلى أن القيادة عملية شاقة تتطلب وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد".

وتعرفها الباحثة إجرائيًا: بأنها جملة الأساليب والمهارات التي يقوم بها رئيس القسم في جامعة طيبة، التي تحقق بما هو متوقع منه وفق مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale وقد تم تحديدهما في خمس ممارسات أساسية، وهي: القدوة، والتمكين، والتشجيع، والرؤية، والتحدي.

رؤساء الأقسام الأكاديمية (Chairs of Academic departments)

ويرى محجوب (2004) أن رئيس القسم "يعد قائد لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه، ولجميع مرؤوسيه من العاملين وفق قراءة مهامه وواجباته، وهذا يعني امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والانسانية 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 اللوائح في تحقيق مهامه القيادية، وخاصة في البيئة الأكاديمية التي عادة ما تتسم بحساسية عالية، تجاه الأنماط التسلطية في اتخاذ القرارات التي تقود إلى فشل محقق، إزاء أشكال المقاومة المختلفة"، ص 85.

ويقصد بهم في الدراسة الحالية كل عضو هيئة تدريس، يتم تكليفه بشكل رسمي من قبل مدير جامعة طيبة، لقيادة الأقسام الأكاديمية لتسيير أمورها العلمية والإدارية والمالية سواء في الكليات العلمية أم الانسانية للجنسين طلاب وطالبات.

أعضاء هيئة التدريس:

جميع أعضاء هيئة التدريس القائمين على تدريس المقررات نظرية كانت أم تطبيقية، في جميع كليات جامعة طيبة طلاب وطالبات والذين هم على رأس العمل وحاصلين على شهادة الدكتوراه.

مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي

هو مقياس تم تطويره من خلال دراسات استغرقت قرابة خمسة وعشرين عام أجري خلالها مقابلات مع قرابة مليون ونصف من القادة المؤثرين، في جميع أنحاء العالم لدراسة الممارسات المشتركة التي تجمع بينهم ويعد مقياس LPI استبيان مكون من 30 سلوك أو نشاط مقسمة في خمس ممارسات هي (القدوة، التمكين، التحدي، الرؤية، التشجيع).

جامعة طيبة (Taibah University)

تأسست جامعة طيبة عام 1424هـ الموافق 2003م في المدينة المنورة وهي جامعة حكومية شاملة تلتزم في رؤيتها بالتميز في نشر المعرفة، وإنتاجها وخدمة المجتمع؛ للارتقاء لمصاف الجامعات المتقدمة محليًا وإقليميًا وعالميًا. ورسالتها تتمثل في المساهمة في بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة، من خلال تعليم متميز وبحوث نوعية وشراكة مجتمعية، في بيئة محفزة للتعليم والإبداع. كل ذلك وفق قيم تلتزم بها في جميع أنشطتها، وهي: المسؤولية والاحترام والتقدير والشفافية والمحاسبية والحرية والجدة والتميز الإبداع والإبداع والقيادة، والجاهزية والمرونة والعدالة والمستقبلية. تضم جامعة طيبة 30 كلية 119 قسم علي وبها ما يقارب 60055 طالب وطالبة في مختلف المستويات الدراسية يقابلهم 1754 عضو هيئة تدريس (جامعة طيبة، 2017).

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصر على الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي الذي يتضمن المجالات الآتية: (القدوة، والتمكين، والتشجيع، والتحدي، والرؤية).

الحد البشري: اقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (منسوبي جامعة طيبة ذكورًا وإناثًا، ممن يحملون درجة الدكتوراه) بجامعة طيبة.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الأقسام الأكاديمية في جميع الكليات (علمية وإنسانية) بجامعة طيبة.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1438/1439 هـ.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة، وجمع معلومات وبيانات عنها؛ للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة (عبيدات، وعبدالحق، وعدس، 2012، ص 181): للتعرف على درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة للعام 2017-2018م. وعددهم (1754) حسب وزارة التعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، تقرير عن إحصاءات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1438 هـ - 1439 هـ.

عينة الدراسة:

وللتحديد الدقيق لحجم العينة، قامت الباحثة بتحديد حجم العينة عن طريق الموقع الإلكتروني ل (نظم البحوث الإبداعية) على الرابط التالي:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

حيث تم تحديد العينة بواسطة حاسبة الموقع، وبمستوى الثقة (95%) وتتوافق هذه الحاسبة مع الجدول الذي أعده كل من كريجسي ومورقان Krejcie and Morgan بحيث تكونت عينة الدراسة من (315) عضو هيئة تدريس.

وقد تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية كما يتبين فيما يلي:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية)

المتغير المستقل	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	55.6%
	أنثى	140	44.4%
	المجموع	315	100.0%
الرتبة العلمية	أستاذ	64	20.3%
	أستاذ مشارك	69	21.9%
	أستاذ مساعد	182	57.8%
	المجموع	315	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	10.8%
	من 5 إلى أقل من 10	96	30.5%
	10 سنوات فأكثر	185	58.7%
	المجموع	315	100.0%
نوع الكلية	علمية	120	38.1%
	إنسانية	195	61.9%
	المجموع	315	100.0%

يتبين من الجدول (1) أن عدد عضوات هيئة التدريس بلغ (140) عضوة بنسبة مئوية (44.4%)، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (175) عضوًا بنسبة مئوية (55.6%)، بينما نجد أن الأعضاء من رتبة أستاذ بلغ عددهم (64) عضوًا بنسبة مئوية (20.3%)، بينما من يحمل رتبة أستاذ مشارك بلغ عددهم (69) بنسبة مئوية (21.9%)، أما أستاذ مساعد فبلغ العدد (182) بنسبة مئوية (57.8%)، ويتبين من الجدول أيضًا أن الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من 5

سنوات) بلغ عددهم (34) عضواً، وبنسبة مئوية (10.8٪)، في حين أن الأعضاء ذوي الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات) بلغ عددهم (96) عضواً وبنسبة مئوية (30.5٪)، بينما نجد أن الأعضاء ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) بلغ عددهم (185)، وبنسبة مئوية (58.7٪). ويتبين من الجدول أيضاً أن عدد الأعضاء من الكليات العلمية بلغ عددهم (120) وبنسبة مئوية (38.1٪) أما عدد الأعضاء من الكليات الإنسانية فبلغ (195) وبنسبة مئوية (61.9٪).

مقياس الحكم على درجة الاستجابة:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي): لتحديد درجة الاستجابة بحيث تعطى الدرجة (5) للاستجابة كبيرة جداً، الدرجة (4) للاستجابة كبيرة، الدرجة (3) للاستجابة متوسطة، الدرجة (2) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (1) للاستجابة ضعيفة جداً. وبناءً على ذلك فقد تم استخدام المقياس التالي للحكم على قيم المتوسطات في الجداول:

- إذا كان المتوسط من (1) إلى (1.80) تكون الممارسة بدرجة ضعيفة جداً.
- إذا كان المتوسط أكبر من (1.80) إلى (2.60) تكون الممارسة بدرجة ضعيفة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (2.60) إلى (3.40) تكون الممارسة بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (3.40) إلى (4.20) تكون الممارسة بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (4.20) إلى (5) تكون الممارسة بدرجة كبيرة جداً.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة، بوصفها الأداة المناسبة لهذا النوع من الدراسات، في ضوء الأهداف المحددة للدراسة، وهي قائمة أساساً على عبارات مقياس مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي، وقد تكونت أداة الدراسة من (30) فقرة موزعة على خمسة محاور: المحور الأول: القدوة، والمحور الثاني: التمكين، والمحور الثالث: التشجيع، والمحور الرابع: التحدي، والمحور الخامس: الرؤية. وقد تم صياغة العبارات لكل محور بناءً على الأهداف السابقة وبالتالي تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، يتضمن (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة، نوع الكلية).

الجزء الثاني: يتكون من خمسة مجالات وهي (القدوة، التمكين، التشجيع، الرؤية، التحدي) وكل مجال يتفرع منه ست فقرات.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

1. صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الأداة قامت الباحثتان بعرض الأداة على خمسة من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة والاختصاص في كليات التربية في جامعة طيبة، والجامعة الأردنية، علمًا بأن عبارات الاستبانة هي مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي الذي يتضمن المجالات الآتية: (القدوة، والتمكين، والتشجيع، والتحدي، والرؤية).

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) عضو هيئة تدريس، من غير المشاركين في العينة الأساسية للدراسة. وقامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" في حساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ثم بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة ككل.

الجدول (2): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (ن=25)

م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة	م	معامل الارتباط	الدلالة
المجال الأول: القدوة			المجال الثاني: التمكين			المجال الثالث: التشجيع			المجال الرابع: التحدي			المجال الخامس: الرؤية		
1	0.934**	0.01	7	0.877**	0.01	13	0.884**	0.01	19	0.891**	0.01	25	0.907**	0.01
2	0.893**	0.01	8	0.870**	0.01	14	0.847**	0.01	20	0.923**	0.01	26	0.941**	0.01
3	0.906**	0.01	9	0.909**	0.01	15	0.898**	0.01	21	0.934**	0.01	27	0.914**	0.01
4	0.843**	0.01	10	0.858**	0.01	16	0.907**	0.01	22	0.931**	0.01	28	0.934**	0.01
5	0.929**	0.01	11	0.866**	0.01	17	0.787**	0.01	23	0.935**	0.01	29	0.949**	0.01
6	0.929**	0.01	12	0.873**	0.01	18	0.948**	0.01	24	0.802**	0.01	30	0.911**	0.01

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه جاءت دالة إحصائيًا، عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول (3): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة (ن=25)

الاستبانة	مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الاداة ككل	المجال الأول: القدوة	0.962**	دال عند 0.01
	المجال الثاني: التمكين	0.965**	دال عند 0.01
	المجال الثالث: التشجيع	0.951**	دال عند 0.01
	المجال الرابع: التحدي	0.960**	دال عند 0.01
	المجال الأول: إلهام الرؤية	0.950**	دال عند 0.01

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة، جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

ثانيًا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة: "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم" (العساف، 2006، ص430)، وقد تم التأكد من حساب ثبات الاستبانة من خلال:

طريقة ألفا-كرونباخ (α) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية؛ وذلك لتعرف مدى ثبات مجالات الاستبانة، ودرجتها الكلية، وجاءت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كما يلي:

الجدول (4): نتائج ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ (ن=25)

الاستبانة	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
	المجال الأول: تجسيد القدوة	6	0.971
	المجال الثاني: التمكين	6	0.970
	المجال الثالث: التشجيع	6	0.973
	المجال الرابع: التحدي	6	0.971
	المجال الأول: إلهام الرؤية	6	0.973
الدرجة الكلية للأداة		30	0.977

يتبين من الجدول (4) ما يلي:

- أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بطريقة "ألفا-كرونباخ" تراوحت بين (0.970-0.973)، مما يؤكد أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات.

- معامل الثبات العام للاستبانة بطريقة "ألفا-كرونباخ" بلغ (0.977)، وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى)

- الرتبة العلمية: ولها ثلاثة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)

- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10، 10 سنوات فأكثر)

- نوع الكلية: وله مستويان (علمية، إنسانية)

المتغير التابع: درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة، في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من خلال تقديرات

أفراد عينة الدراسة. Kouzes & Posner scale.

إجراءات الدراسة:

بعد أن أصبحت الاستبانة صالحة للاستخدام تمّ جمع المعلومات عن طريق اتباع الخطوات التالية:

1. تصميم الاستبانة بشكل إلكتروني، من خلال تطبيق (Google Drive).
2. توزيع رابط استبانة الدراسة على مجتمع الدراسة، من خلال إيميلات أعضاء هيئة التدريس، والرسائل النصية مع توضيح الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة على الاستبانة، وأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
3. تصميم الاستبانة الإلكترونية بطريقة لا تقبل تحديد أكثر من إجابة، أو ترك أي عبارة من العبارات.
4. بعد اكتمال الاستبانات الإلكترونية تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة، الذي ينص على "ما درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كل مجال من مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	التمكين	3.20	1.11	متوسطة
2	3	التشجيع	3.09	1.06	متوسطة
2	1	تجسيد القدوة	3.09	1.16	متوسطة
4	5	إلهام الإلهام الرؤية	2.99	1.10	متوسطة
5	4	التحدي	2.83	1.06	متوسطة
		المجالات ككل	3.04	1.05	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (2.83-3.20). وبدرجة ممارسة متوسطة وبمقدار (3.04). أي أن درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة، جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك بعض القصور في المهام التنظيمية (الإدارية) حيث حصل مجال التمكين على أعلى متوسط، بينما مجال التحدي حصل على أدنى متوسط، وهذا ما يؤكد استجابات أفراد العينة التي تشير إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام ليس بالصورة المأمولة. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة أبو تينه (2008، Abu-Tineh)، حيث جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وتشير الباحثان إلى أن دراسة أبو تينه ركزت على أبعاد مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي. بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (2012) حيث جاءت بدرجة ممارسة المهارات القيادية (الفكرية، الإدارية، الفنية، الإنسانية) عالية. وتشير الباحثان على أن دراسة الشهري ركزت على المهارات القيادية وقام بتفصيلها في أربعة أبعاد. كما اختلفت أيضاً مع دراسة وادي (2017) حيث جاءت بدرجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية منخفضة، حيث ركز وادي في دراسته على محاور القيادة التحولية، وهي التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التمكين، وهي أقرب ما تكون إلى مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale، فيما قسمها إجرائياً كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale في عام 1987م وطورها ليحددها في خمس ممارسات أساسية وهي: القدوة - التمكين - التشجيع - الرؤية - التحدي. وقد يعزى ذلك إلى التنوع الثقافي بين المشرق والمغرب العربي مما يؤدي إلى نظرة مختلفة نوعاً ما في تقديراتهم للممارسات القيادية؛ لتنوع الأطار الفكري لكل منهما.

والجداول التالية توضح نتائج التحليل بالتفصيل بالنسبة لكل مجال من مجالات الدراسة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تجسيد القدوة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	يفي بوعوده والتزاماته	3.31	1.30	متوسطة
2	2	يبذل الوقت الكافي للتأكد من التزام الأشخاص الذين يعمل معهم بالمعايير التي تم الاتفاق عليها	3.19	1.23	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	يمثل قدوة بالعمل	3.13	1.29	متوسطة
4	5	يتفق معنا على مجموعه عامة من القيم لتشغيل مؤسستنا	3.11	1.27	متوسطة
5	6	لديه وضوح في فلسفته القيادية	3.07	1.29	متوسطة
6	4	يطلب تغذيته راجعة حول كيفية تأثير أفعاله على أداء الآخرين	2.73	1.31	متوسطة
تجسيد القدوة					
			3.09	1.16	متوسطة

- يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات تجسيد القدوة تراوحت ما بين (2.73-3.31). وبدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط (3.09). ويتبين حصول جميع العبارات على درجة متوسطة، وهذا يدل على وجود بعض القصور فيما يتعلق بمجال القدوة. بينما حصلت العبارة الأولى التي تنص على "يفي بوعوده والتزاماته" على أعلى متوسط، مما يدل على حرص رؤساء الأقسام على الوفاء بالوعود والالتزامات؛ باعتبار أنها جزء لا يتجزأ من القيم والمبادئ الإسلامية وفي المجتمع السعودي، الذي تحكمه الشريعة الإسلامية، وأن الجامعة تقع في المدينة المنورة؛ من الطبيعي أن تتوافق مع القيم والمعتقدات الإسلامية، وهذا ما أشار إليه (كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale، 2003). بأن القائد النموذجي يجب أن تتوافق مواقفه مع معتقداته التي يؤمن بها، وتكون تلك الأفعال نماذج يحتذى بها من قبل فريق العمل. في حين حصلت العبارة التي تنص على "يطلب تغذيته راجعة حول كيفية تأثير أفعاله في أداء الآخرين" على أدنى متوسط حسابي. وقد يعود ذلك إلى الروتين في العمل وعدم توظيف التغذية الراجعة فيما يتعلق بتأثير أفعال رئيس القسم على أعضاء هيئة التدريس في قسمه.

- يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات التمكين، تراوحت ما بين (3.02-3.73)، وجاءت بدرجة متوسطة (3.20) على جميع فقرات هذا المجال، ونالت الفقرة الأولى التي تنص على "يعامل الآخرين بتقدير واحترام" على أعلى متوسط، وبدرجة ممارسة كبيرة. مما يعني أن المعاملة تنم عن شخصية رئيس القسم، وسماته التي يتحلى بها وهو يعتبر نفسه بمسافة واحدة من الجميع، في المعاملة التي تقوم على الود والاحترام. بينما حصلت بقية الفقرات على درجة ممارسة متوسطة، مما يؤكد على هناك بعض المركزية في اتخاذ القرارات، وإلى النمط القيادي السائد في الكليات وخاصة فيما يتعلق بالقرارات داخل مجالس الأقسام. وهذا ما أسفرت عنه دراسة أدكوك (Adcock، 2011) في جنوب غرب الولايات المتحدة، من نتائج أهمها أن التدريب قد زاد من مهارات التواصل، وإعطاء ثقة أفضل بالنفس في التعامل مع المواقف الصعبة كما ساعد إجمالاً في تهيئة أفراد عينة البحث لتولي مناصب إدارية وقيادية.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	9	يعامل الآخرين بتقدير واحترام	3.73	1.29	كبيرة
2	11	يمنح الأشخاص مساحة كبيرة من الحرية والاختيار في تحديد كيفية القيام بأعمالهم	3.20	1.28	متوسطة
3	8	يصغى بشكل فعال للعديد من وجهات النظر	3.14	1.26	متوسطة
4	12	يسعى لتقدم الأشخاص في وظائفهم من خلال تعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم	3.10	1.20	متوسطة
5	7	يطور علاقات تعاونية بين الأشخاص الذين يعمل معهم	3.05	1.30	متوسطة
6	10	يدعم القرارات التي يتخذها الأشخاص بأنفسهم	3.02	1.26	متوسطة
التمكين					
			3.20	1.11	متوسطة

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التشجيع مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	13	يشكر الأشخاص على عملهم الجيد	3.44	1.23	كبيرة
2	14	يثق بقدرات الأشخاص	3.27	1.21	متوسطة
3	15	يحرص على مكافأة الأشخاص المبدعين على مساهماتهم في إنجاز المشروعات	3.06	1.20	متوسطة
4	18	يقدر أفراد الفريق كثيرًا وبدعم مساهماتهم	3.03	1.23	متوسطة
5	16	يكرم الأشخاص الأكثر التزامًا بقيم المؤسسة	2.91	1.17	متوسطة
6	17	يبتكر طرقًا للاحتفال بالإنجازات	2.85	1.22	متوسطة
التشجيع					
			3.09	1.06	متوسطة

- يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التشجيع، جاءت بدرجة متوسطة وبمقدار (3.09) وتراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.85-3.44) وقد حصلت الفقرة التي تنص على "يشكر الأشخاص على عملهم الجيد" على أعلى متوسط، وبدرجة ممارسة كبيرة، مما يدل على أن من مهام رؤساء الأقسام متابعة الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، وتقويمها وفق معايير معينة، وأن ذلك يتعلق بسمعة القسم الأكاديمية؛ وهي مصدر فخر لرئيس القسم. بينما حصلت الفقرة التي تنص على "يبتكر طرقًا للاحتفال بالإنجازات" على أدنى متوسط ولعل السبب يعود إلى قلة اهتمام رؤساء الأقسام بالاحتفالات وتعتبر جزءًا ثانويًا، وقد تعزى إلى كثرة المشاغل لرئيس القسم؛ حيث أنهم إداريون وأعضاء هيئة تدريس وتشير الباحثتان إلى أهمية الاحتفال بالإنجازات ليس بالهدر المعتاد، ولكن بطريقة تعبر عن امتنان القسم للأعضاء المتميزين ورفع بمعنوياتهم في مثل هذه الاحتفالية، وهذا ما أشارت إليه دراسة بيري (Berry, 2012) إلى وضع استراتيجية لتطوير نشاطات المجلس بتوجيه أعضاء جدد وتقديم المزيد من الحوافز السنوية، و التوعية التي تسهم في زيادة خبرة المجلس في الخدمات والإنجازات التنظيمية، وإن الأمر يتطلب إجراء تعديل في السياسة الداخلية للقسم؛ ليكون قدوة لغيرها من الأقسام، فتحدو الأقسام حذوها.

- يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات التحدي، جاءت بدرجة متوسطة وبمقدار (2.83) وتراوحت متوسطات الفقرات ما بين (2.58-2.93). وقد نالت الفقرة الأولى التي تنص على "يتأكد من تحديد أهداف قابلة للتحقيق وإعداد خططاً قوية يمكن قياسها للمشروعات والبرامج التي يتم تنفيذها" على أعلى متوسط. وتشير الباحثتان إلى أهمية إعداد الأهداف وأنها خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة فكيك بالمؤسسة التربوية؛ فبدون الأهداف تفقد المؤسسة هويتها ومسارها، وقدرتها على تنفيذ أنشطتها. وأن التخطيط السليم يضمن للقسم الاستمرار، في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتجويد مخرجاتها وربط برامجها بحاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. وحصلت الفقرة التي تنص على "يقدم على المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية للفشل" على أدنى متوسط وبدرجة ممارسة ضعيفة؛ وهذا يدل على أن المخاطرة غير متوافرة لكثير من رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة هيئة التدريس؛ بحيث لا يمكن الإقدام على أي أمر إلا إذا كانت النتيجة مضمونة؛ لأن هذا قد يكلف الكثير في حالة الفشل، خاصة إذا كان هذا الأمر يتعلق بالطلبة أو أعضاء هيئة التدريس في أي مؤسسة تربوية. وأن الإقدام عليه يحتاج إلى موافقة من مجلس الكلية والجامعة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2012)؛ حيث نالت فقرة "يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية" على أعلى ممارسة، وهذا ما أكده كزوس وبوسنز (Kouzes, 1987)؛ (أن القيادة التحولية تعتمد على فكرة أن القائد يؤمن بأن هنالك مجالات عديدة للتحدي تواجهها أي منظمة، ومن ثم يقوم القائد بالتشجيع وتحفيز الموظفين للتغلب على هذه التحديات المختلفة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التحدي مرتبة تنازليًا.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	23	يتأكد من تحديد أهداف قابلة للتحقيق وإعداد خططاً قوية يمكن قياسها للمشروعات والبرامج التي يتم تنفيذها	2.93	1.16	متوسطة
2	21	يبحث عن طرق ابتكارية لتحسين ما نقوم بعمله في المؤسسة	2.92	1.26	متوسطة
3	20	يشجع الأشخاص لتجربة طرق جديدة وابتكاره للقيام بعملهم	2.90	1.23	متوسطة
4	19	يبحث عن التحديات التي من شأنها اختبار مهاراته وقدراته	2.84	1.24	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	22	يحول المواقف الجديدة في العمل إلى مواقف تعلم	2.82	1.10	متوسطة
6	24	يقدم على المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية للفشل	2.58	1.07	ضعيفة
التحدي			2.83	1.06	متوسطة

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إلهام الرؤية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	30	يتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملائنا والغرض منه	3.18	1.18	متوسطة
2	29	يرسم الصورة الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه	3.01	1.26	متوسطة
3	25	يتحدث عن التوجهات المستقبلية التي ستؤثر في كيفية تنفيذ عملنا	2.98	1.19	متوسطة
4	28	يطلب من الآخرين مشاركة رؤية المستقبل	2.97	1.16	متوسطة
5	26	يصف صورة مقنعه لما قد يكون عليه مستقبلنا	2.94	1.16	متوسطة
6	27	يظهر للآخرين كيف أن مصالحتهم طويلة الأجل يمكن إدراكها من خلال وضع رؤية عامة	2.84	1.18	متوسطة
إلهام إلهام الرؤية			2.99	1.10	متوسطة

- يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات إلهام الرؤية، جاءت بدرجة متوسطة وبمقدار (2.99). وجاءت متوسطات الفقرات ما بين (3.18-2.84). بينما حصلت العبارتان اللتان تنصان على "يتحدث بيقين تام حول المعنى الأسمى لعملائنا والغرض منه" و "يرسم الصورة الكبيرة لما نطمح إلى تحقيقه" على أعلى متوسط وتشير، الباحثتان إلى أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تنطلق من رسالة المؤسسة، وهي ما تميز المؤسسة عن غيرها، ويتم من خلالها بناء الأهداف الاستراتيجية وجميع نشاطات المؤسسة وممارساتها. وهذا ما أشار إليه كزيوس وبوسنر Kouzes، Posner، 1987؛ إذ قالوا إن القائد يجب أن يركز على رؤية مستقبلية لا تقل عن خمس سنوات، يؤمن خلالها بقدرة الموظفين على تحقيق الرؤية المشتركة. والقائد يتطلع من خلال هذه الرؤية إلى ما وراء الأفق، ويتخيل الفرص ويدفع المرؤوسين، ويلهمهم للنظر إلى كل ما يتعلق بالرؤية لتحقيق التميز المأمول. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2012) حيث تم التوصل إلى أن أعلى الفقرات ممارسة كانت: يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم، يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل. وتشير الباحثتان على أن الرسالة والرؤية التي تم وضعها يراد تحقيقها في المستقبل، وبالتالي يجب أن يكون هناك ارتباط كامل وتام بين كل من الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: للإجابة عن فرض الدراسة، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، نوع الكلية)؟"

الجدول (11) نتائج اختبار (ت) Independent Sample T-Test بين المجالات تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
تجسيد القدوة	ذكر	175	3.2057	1.26409	15.189	.000	دالة
	أنثى	140	2.9440	1.00371			
التمكين	ذكر	175	3.3257	1.12923	.041	.840	غير دالة
	أنثى	140	3.0536	1.06808			
التشجيع	ذكر	175	3.1810	1.15855	7.713	.006	دالة
	أنثى	140	2.9833	.92555			
التحدي	ذكر	175	2.9190	1.11415	3.190	.075	غير دالة
	أنثى	140	2.7190	.98957			
إلهام الرؤية	ذكر	175	3.1000	1.13124	1.447	.230	غير دالة

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
الأداة ككل	أنثى	140	2.8476	1.04886	5.515	.019	دالة
	ذكر	175	3.1463	1.11482			
	أنثى	140	2.9095	.95897			

يتضح من الجدول (11) وجود فرقاً دالاً إحصائياً في درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة، في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للأداة ككل، تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في مجالات التمكين، التحدي وإلهام الرؤية، وقد يعود السبب إلى اللقاءات المباشرة بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات وبين رؤساء أقسامهم بشكل شبه يومي، حيث يكون اللقاء بينهم مباشرة ودون أي عوائق، على عكس عضوات هيئة التدريس حيث يكون اللقاء عن طريق وسائل الاتصال الحديثة، كالتشاتس والجوالات في كلية التربية بجامعة طيبة، مما قد يشكل عائقاً في فهم الممارسات الحقيقية لرؤساء أقسامهم، وفي بعض الحالات يكون الاتصال من خلال نائبات رؤساء الأقسام في المعاملات الخاصة بعضوة هيئة التدريس. واختلفت النتيجة مع دراسة بيري (Berry, 2012) ومع دراسة الشهري (2017). وتتفق مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2012) ونتيجة دراسة أبو تينة (2008) بوجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، ولكن لصالح الإناث.

الجدول (12) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لمتغير الرتبة العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
تجسيد القوة	بين المجموعات	32.369	2	16.184	12.913	06.0	غير دالة
	داخل المجموعات	391.029	312	1.253			
	المجموع	423.398	314				
التمكين	بين المجموعات	19.885	2	9.942	8.468	05.0	غير دالة
	داخل المجموعات	366.325	312	1.174			
	المجموع	386.210	314				
التشجيع	بين المجموعات	13.039	2	6.519	5.937	353.	غير دالة
	داخل المجموعات	342.618	312	1.098			
	المجموع	355.657	314				
التحدي	بين المجموعات	14.330	2	7.165	6.558	.053	غير دالة
	داخل المجموعات	340.889	312	1.093			
	المجموع	355.219	314				
إلهام الرؤية	بين المجموعات	17.602	2	8.801	7.566	.051	غير دالة
	داخل المجموعات	362.935	312	1.163			
	المجموع	380.537	314				
الأداة ككل	بين المجموعات	18.662	2	9.331	8.828	.060	غير دالة
	داخل المجموعات	329.778	312	1.057			
	المجموع	348.440	314				

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale القيادي من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للأداة ككل، على جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) يعزى لمتغير الرتبة العلمية. وقد تعزى جهة هذه النتيجة إلى انخراط أعضاء هيئة التدريس بجميع الرتب العلمية، فهم يتعايشون في ميدان العمل جنباً إلى جنب، وإلى تشابه الخلفية الثقافية لدى أعضاء هيئة التدريس، مما أدى إلى تقارب آرائهم في ما يتعلق بتقديراتهم، ولا تأثير للرتبة العلمية. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2012) من حيث عدم وجود فروق دالة تعزى للرتبة العلمية.

الجدول (13) نتائج التحليل الأحادي لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
تجسيد القدوة	بين المجموعات	12.981	2	6.490	4.934	.080	غير دالة
	داخل المجموعات	410.417	312	1.315			
	المجموع	423.398	314				
التمكين	بين المجموعات	13.209	2	6.605	5.524	.054	غير دالة
	داخل المجموعات	373.000	312	1.196			
	المجموع	386.210	314				
التشجيع	بين المجموعات	10.627	2	5.314	4.805	.059	غير دالة
	داخل المجموعات	345.030	312	1.106			
	المجموع	355.657	314				
التحدي	بين المجموعات	11.291	2	5.646	5.122	.062	غير دالة
	داخل المجموعات	343.928	312	1.102			
	المجموع	355.219	314				
إلهام الرؤية	بين المجموعات	20.182	2	10.091	8.737	.054	غير دالة
	داخل المجموعات	360.354	312	1.155			
	المجموع	380.537	314				
الأداة ككل	بين المجموعات	13.353	2	6.677	6.217	.052	غير دالة
	داخل المجموعات	335.087	312	1.074			
	المجموع	348.440	314				

تضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق تعزى للخبرة أي أن الخبرة ليس لها أي تأثير رغم اختلاف فئات الخبرة؛ إلا أنهم اتفقوا حول درجة الممارسة. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس وإن قلت خبرتهم لديهم ما يؤهلهم لتعريف الممارسات القيادية لرؤسائهم. وتختلف مع دراسة الشهري (2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وتتفق مع نتيجة دراسة عبد الفتاح (2012) وجرين (2012) وأبو تينة (2008) في عدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول (14) نتائج اختبار (ت) Independent Sample T-Test بين المجالات تبعاً لمتغير نوع الكلية

المجالات	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
تجسيد القدوة	علمية	120	2.6875	1.19592	3.897	.049	دالة
	إنسانية	195	3.3368	1.06946			
التمكين	علمية	120	2.7708	1.05897	.181	.670	غير دالة
	إنسانية	195	3.4718	1.05582			
التشجيع	علمية	120	2.6986	.98738	.736	.391	غير دالة
	إنسانية	195	3.3359	1.03911			
التحدي	علمية	120	2.4889	.98843	.068	.794	غير دالة
	إنسانية	195	3.0402	1.05611			
إلهام الرؤية	علمية	120	2.6167	.93175	9.987	.002	دالة
	إنسانية	195	3.2162	1.13637			
الأداة ككل	علمية	120	2.6525	.98235	.408	.523	غير دالة
	إنسانية	195	3.2802	1.02630			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). في استجابات أعضاء هيئة التدريس، وقد يعزى ذلك

إلى الممارسات القيادية لا تخضع لاعتبارات نوع الكلية سواءً أكانوا من كليات إنسانية أم علمية فلا يجد ممارسات معينة تدار بها الكلية الواحدة، إنما هي ممارسات واحدة تدار بها الجامعة؛ مما جعل استجابات أعضاء هيئة التدريس واحدة وتحت ظروف عمل موحدة، وانفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2012) في عدم وجود فروق.

توصيات ومقترحات الدراسة:

- نظرا إلى ما كشفت عنه الدراسة من أن تقديرات أفراد العينة لدرجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة، في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي على أداة الدراسة، ككل جاءت بدرجة متوسطة؛ فتوصي الباحثان بـ:
- ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية مقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale ؛ لأنه يساعد على تطوير العمل.
- ضرورة إعداد برامج تدريبية وتهيئة المناخ الإيجابي والنمط الشوري والموضوعية في العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس في قراراته وتوصياته تسهم في زيادة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لمقياس كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner scale رؤساء الأقسام القيادي.
- إعطاء الجامعات المزيد من الصلاحيات التي تخول رؤساء الأقسام في صناعة واتخاذ وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التربوية والمشاركة فيها.
- من خلال نتائج متوسطات عبارات درجة الممارسات القيادية لبعدهم التحدي والتي كانت بدرجة متوسطة وبمقدار (2.83) وهي أقل المتوسطات من بين أبعاد الدراسة، حيث جاءت الفقرة في هذا البعد والتي تنص على "يقدم على المخاطر حتى في حالة وجود احتمالية للفشل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة منخفضة؛ لذا توصي الباحثان بـ:
- بضرورة توافر مناخ ملائم لممارسة عملية الابتكار والإبداع والتميز وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس العاملين بمراكز الإبداع والابتكار.
- الاستمرار في عقد لقاءات وندوات علمية للقيادات التربوية لوضعها في صورة المفاهيم والممارسات القيادية المتميزة التي تشجع على الإبداع والابتكار.

بحوث مقترحة

- تطبيق أداة الدراسة على رؤساء الأقسام في جامعات أخرى، حيث إن المقياس أصبح مقنناً ويتوافق مع البيئة السعودية.
- تطبيق أداة الدراسة الحالية على وكليات الكليات بالملكة العربية السعودية.

المصادر والمراجع

- حريم، ح. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)*. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمود، ك.، وموسى، ل. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- السعود، ر. (2013). *القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشهري، ع. (1437هـ). *المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير منشورة، الكويت، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- صالح، أ.، والمبعضين، م. (2013). *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. دراسات العلوم الادارية، 40 (1)، 58-74.*
- آل صالح، ر. (2016). *تقنين مقياس الممارسات القيادية في التعليم بالملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة طيبة، علم النفس التربوي، تخصص القياس والتقويم التربوي.
- العميان، م. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن، دار وائل للنشر.
- عبد الفتاح، م. (2012). *درجة ممارسة رؤساء في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم في جامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية - مصر، 20 (2)، 227-275.*
- عبيدات، ذ.، وعبد الحق، ك.، وعدس، ع. (2012). *البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"*. (ط14). عمان: دار الفكر.
- العساف، ص. (2006). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- فلاته، ع. (2010). *فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الادارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. التربية (جامعة الأزهر) - مصر، 139 (2)، 93 - 59.*
- محبوب، ب. (2004). *الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المغاسمي، ي. (2012). *واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- وادي، أ. (2017). *مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة. مجلة آفاق للعلوم، 7، 144-157.*

References

- Abraham, P. S. (2011). Developing Nurse Leaders: A Program Enhancing Staff Nurse Leadership Skills and Professionalism. *Nursing Administration Quarterly*, 35(4), 306-312.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Al-Omari, A. A. (2008). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership & Organization Development*, 29(8), 648-660.
- Adcock-Shantz, J. K. (2011). *A Study of the Impact of a Leadership Development Program on a Community College's Front-Line and Middle Managers*. Unpublished doctoral dissertation, Northern Arizona University. Retrieved from <http://www.leadershipchallenge.com/Researchsection-Others-Research-Detail/adcock-shantz-abstract-december11.aspx>
- Adler, S., Laney, J., & Packer, M. (1993). *Managing women: feminism and power in educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Alston, B. A. (2009). *An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Practices*. Unpublished Doctoral Dissertation. Nova Southeastern University. Retrieved from <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-OthersResearch-Detail/abstract-baalston-121012.aspx>
- Alyas, T. (1984). *Educational management and leadership: concepts, functions and theories*. Amman, Jordan: Al-Aqsa office.
- Berry, M. L. (2012). *Nonprofit Governance: Exploring Leadership Practices and Demographics of Local Education Foundation Boards*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana ,Indiana Wesleyan University. Retrieved from <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/berry-abstract-april-12.aspx>
- Chen, H., & Baron, M. (2007). Psychometric Properties of the Chinese Leadership Practices Inventory. *International Journal of Nursing*, 4(1), 1015.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Orlando, FL: Harcourt Brace and Company.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2) ,80-89.
- Green, J.L. (2012). *The leadership practices of executive women of local government*. Published doctoral dissertation, Michigan, University of Phoenix.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J., & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory (LPI)* (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership. Theory, Application, Skill Development* (4th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Mekail, S. (1969). *Workers Cooperative Society presses*. Amman, Jordan.
- Paul, J., Costley, D. L., Howelly, JP., & Dorfman, PW. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Management Decision*, 40(1), 192-200.
- Riches, C., & Morgan, C. (1989). *Human Resource Management in Education*. Milton Keynes: Open University Press.
- Sandbakken, D.A. (2004). *An investigation into leadership practices and organizational performance in a Norwegian context*. DBA thesis. Henley Management College/Brunel University, UK.
- Shapetah, M. (2001). *Styles of managerial leadership among internal managers from the viewpoint of the Ministry of Interior official in northern Palestine and its relation to effectiveness*. Unpublished doctoral dissertation. Alnagah Alwataniah Nabluss.
- Tourangeau, A. E., & McGilton, K. (2004). Measuring leadership practices of nurses using the Leadership Practices Inventory. *Nursing Research*, 53(3), 182Y-189.
- Yavuz, M. (2010). Adaptation of the leadership practices inventory (LPI) to Turkish. *Journal of education and science*, 35(158), 143-157.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.