

# النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة

نورة جمعان الغامدي\*\*

نواف موسى الشطناوي\*

---

\* أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي \_ كلية التربية \_ جامعة الباحة

\*\* كلية العلوم الطبية التطبيقية \_ جامعة الباحة

## النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة

الرئيس في تنفيذ سياسات الجامعة وإدارتها، فلا يمكن تحقيق أهداف الجامعة إلا إذا تم ترجمة السياسات وتنفيذها من قبل الأقسام الأكاديمية التي تضم أعضاء هيئة التدريس الذين يقع على عاتقهم التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع أي وظائف الجامعة الأساسية، وتعد الأقسام الأكاديمية الوحدات الأساسية الأكاديمية التي تحقق أهداف الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال هذه الأقسام؛ فهي المعنية برفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما ونوعاً [2]، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات والخطط الدراسية، ووضع معايير القبول والنخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية، ولعل ذلك هو ما دعا ريتا [3] إلى التأكيد على أن حوالي 80% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام.

وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن قدرة رئيس القسم واستعداداته وأنماط سلوكه تحدد كفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه، وأهداف الجامعة، فنوعية وكفاءة القسم تعتمد على كفاءة رئيس القسم، فهو قائد، ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المسؤول المباشر عن فعاليات وأنشطة القسم، والخطط التي يرسمها أو ينفذها القسم، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء، سواء بالنسبة للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والزاعي لهم، والموضح لمسئولياتهم، وبصفة عامة فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم [4].

وبالرغم من دور رئيس القسم وأهمية موقعه، إلا أن اختياره يخضع لاعتبارات كثيرة وفي غالب الأحيان لا يكون لديه معرفة إدارية أو خبرة في مجال الإدارة، حيث يتم اختياره من بين أعضاء هيئة التدريس، وقد يكون مدرساً بارعاً في تخصصه ولكن ليس بالضرورة إدارياً وقائداً في القسم، وفي ذلك يقول جون بينيت [5] ما معناه بأنه لا يمكن الافتراض أن جميع العلماء قادرين على أن يكونوا رؤساء أقسام أكفاء، فقد تكون طبيعة المشكلات التي يصادفونها في أقسامهم، بعيدة عن مجال

المخلص. هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة البالغ عددهم (894) عضواً، أما عينة الدراسة فتكونت من 282 عضواً، وقد قامت الباحثان ببناء استبانة في صورتها النهائية اشتملت على ثلاث مجالات تُعبر عن الأنماط القيادية الثلاثة وهي النمط الديمقراطي، والنمط التسلطي، والنمط التسيبي، وتم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان النمط الديمقراطي ودرجة ممارسة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية النمط التسلطي بدرجة ممارسة قليلة، ثم جاء في المرتبة الأخيرة النمط التسيبي ودرجة ممارسة قليلة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي والجنسية، في حين تبين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لممارسة رؤساء الأقسام للنمط الديمقراطي تعزى إلى نوع الكلية ولصالح الكليات الإنسانية.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، رؤساء الأقسام، جامعة الباحة.

### 1. المقدمة

يقوم التعليم الجامعي بدور رئيس في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة؛ لتلبية حاجات التنمية الشاملة التي يسعى لها المجتمع، ويتوقف نجاح المجتمع في تحقيق هذه التنمية على جودة هذا التعليم الذي أصبح استراتيجية وطنية للنهوض والتقدم في شتى المجالات، ولتحقيق أهداف التعليم الجامعي تقوم الجامعات بثلاث وظائف رئيسية وهي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ولا يمكن للجامعات أن تحقق أهدافها إلا إذا نجحت إدارتها في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الوظائف التي أسندت للعاملين بها ولكوادرها المختلفة، إذ إن هذه الوظائف تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع، وتدعم استمرارية مظاهر التنمية المختلفة، فإدارة الجامعة مطالبة في بناء الخطط الاستراتيجية القائمة على عمليات تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتكون أكثر فاعلية في أدائها لتحقيق أغراضها [1].

وتحظى الأقسام الأكاديمية في الجامعات بالأهمية وبالذور

واشتملت عناصر القيادة على مجموعة عناصر أساسية وهي: القائد، المرؤوسين أو التابعين، الموقف القيادي، وهدف مشترك للجماعة، وللقيادة أنماط كثيرة وتصنيفات متعددة، وقد أخذت الدراسة الحالية بتصنيفها حسب المنحى السلوكي حيث أخذت به معظم الدراسات وعلى النحو الآتي:

#### 1- القيادة الاستبدادية (التسلطية Authoritarian Leadership):

القائد المتسلط له فلسفه خاصة يؤمن بها، وهي أن عليه إجبار المرؤوسين على أداء العمل بناءً على سلطته الرسمية التي تسمح له بها قوانين ولوائح المنظمة ويرى بأن هذه السلطة يجب تفعيلها في الضغط على المرؤوسين والتحكم بهم لتحقيق أهداف المنظمة [13].

والقائد المتسلط يستخدم جميع سلطاته لفرض الأوامر والتعليمات ويستخدم أساليب التهديد والتخويف لتنفيذ أوامره التي تتسم بالصرامة والجمود والغموض، ولا يسمح بالنقاش أو التفاهم، وفي ظل هذا النمط تتعدم العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين [6].

#### 2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

تعتبر القيادة الديمقراطية قيادة متوازنة تشبع حاجات الرئيس والمرؤوس فهي قائمة على الاحترام المتبادل بين الطرفين والقائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويعطيهم الحرية في إبداء الآراء والحرية في التعبير عن أفكارهم، وهذا يجعل التعاون والألفة تسود جو العمل [7].

وتتميز القيادة الديمقراطية -أيضاً- بأنها قائمة على مبدأ العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، والقائد الديمقراطي يفوض صلاحياته للمرؤوسين ليوفر الوقت والجهد بالإضافة إلى أنه يدعم المرؤوسين معنوياً ويشجعهم ويساعدهم في تنمية مهاراتهم، والقائد يعتبر هذه المهمة تشاركية بينه وبين مرؤوسيه في المهام والمسئولية [14].

#### 3- القيادة التسببية Laissez-Faire Leadership:

القائد التسببي عادةً لا يلعب دوراً في مسيرة العمل فهو لا يضع خطة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يسعى لإصدار أوامر وتعليمات لضبط سير العمل وليس له أي دور في اكتشاف طاقات المرؤوسين وتوجيهها لمصلحة العمل، أيضاً ليس له دور في إنتاج المنظمة [15].

ويعطي القائد التسببي الحرية المطلقة للمرؤوسين ويمارسون

تخصصاتهم، وقد تكون قدرتهم على التوفيق بين المطالب المتعارضة محدودة، وكونه عالماً أو معلماً جيداً لا يضمن كفاءته في إدارة القسم.

ويتفاوت رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات في أنماطهم القيادية فمنهم المتسلط ومنهم الديمقراطي ومنهم من ينحى نحو مشاركة زملاءه في القسم الرأي والمشورة في صناعة القرارات واتخاذها ومنهم المتفرد في هذه القرارات، وقد تعددت أنماط القيادة في هذا المجال وصنفت تصنيفات عديدة ضمن المداخل الإدارية المتعددة [6].

إن لفظ (قيادة) يعني علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين يُمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم [7]، بينما يرى الصباب، وحبیب [8] أن القيادة هي: ممارسة القائد التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وقد عرف القيادة دوف وفريلي [9] بأنها سلوك عملي لتوجيه نشاط جماعة العمل نحو هدف مشترك، ويتكون هذا السلوك من المبادرة ودفاع القائد عن أداء الجماعة، وإيجاد حل للصراعات المؤسسية والتواصل واتخاذ القرارات بناء على مصلحة العمل.

وعرفها كوننز وأدونيل المشار إليهما في كنعان [10] بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

أما حريم [11] فقد عرفها على أنها: عملية اجتماعية تقوم على غرس الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل، والامتثال لرغبات القائد، وإن القيادة الناجحة هي التي تأتي من امتلاك القائد للرؤيا الواضحة والكافية والثقة والقيم والدافعية والعمل بروح الفريق.

وعرفها أثر وزيمان [12] بأنها: التنسيق والتنظيم والتوجيه لجهود مجموعات العمل من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً عبر المشاركة الفعالة من قبل الجميع.

ومن التعريفات السابقة يتبين للباحثة أن القيادة: علاقة إنسانية، اجتماعية، متبادلة بين القائد وأفراد جماعته ويكون للقائد القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنظيم وتوجيه العمل من أجل الوصول إلى أهداف الجماعة المشتركة.

يكون لديه تصور كامل عن طبيعة عمله وواجباته، أيضاً يجب أن تتوفر لديه مهارات إدارية وأكاديمية وصفات شخصية تساعده وتؤهله للعمل بكفاءة وقدرة لتحقيق أهداف القسم.

وقد تناولت العديد من الدراسات الأنماط القيادية في الجامعات فقد أجرى الفايز [20] دراسة هدفت إلى التعرف على الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة "الملك سعود" في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث مقياس الممارسات القيادية الذي أعده كوزيز و بوسنر عام 1995 لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الجامعة والبالغ عددهم (191) رئيس، وقد تبين أن الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى إتاحة الفرصة للآخرين للعمل والمشاركة بمتوسط حسابي (4.58)، تلاها في الترتيب تشجيع الآخرين ومكافئتهم، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس أو سنوات الخبرة أو الرتبة الأكاديمية.

كما أجرى عاشور [21] دراسة هدفت للكشف عن تقدير أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة "اليرموك" وتعرف أثر متغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية في تصوراتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس للعام الجامعي 2008-2009 حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على (200) فرد وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (48) فقرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة "اليرموك" هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلسلي وبدرجة متوسطة، ثم النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة "اليرموك" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية.

كما أجرى عبد القادر، أبو قله والمهايرة [22] دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من الكليات في جامعة "الإسراء" الأردنية

نشاطاتهم وأعمالهم دون سلطة من القائد ويتبعون الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فينحصر دوره في الرد على الاستفسارات والإدلاء بالمعلومات، ويكون إنتاج المنظمة قليل جداً، وتكون شخصية القائد مهزوزة ضعيفة ولا يتعامل المرؤوسين معه باحترام [16].

وللجامعة دور مهم فهي تحمل مسؤولية إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بالمجتمع؛ ولإيجاد حلول علمية لمشكلات المجتمع، إضافة إلى تنمية المعرفة ونشر العلم بكافة فروعها، ولذلك فإن مسؤوليات الجامعة تقع على عاتق المستوى الأكاديمي في الجامعة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام [17].

ويعتبر القسم الأكاديمي حجر الزاوية للجامعة، فمن خلال الأقسام الأكاديمية تتشكل الكليات، إذ تتكون كل كلية من عدد من الأقسام الأكاديمية وكل قسم يحتوي على عدد من التخصصات التي تنتمي إليه ولكل قسم كيان متفرد علمياً وإدارياً، وتقع على الأقسام مسؤولية تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في نشر العلم والمعرفة وتنميتها بالبحث وتطبيقها في خدمة المجتمع [18].

وتعتبر وظيفة رئيس القسم الأكاديمي من أهم وظائف الكليات والجامعات، حيث أن رئيس القسم هو المسئول الأول والمباشر عن إدارة قسمه وتحقيق أهداف القسم والجامعة بكفاءة عالية [19].

وتتعدد مهام ومسؤوليات رئيس القسم حيث تشمل الجانب الأكاديمي المتمثل في العملية التعليمية والبحثية وهي أساس الجامعة وموضوعها الرئيس الذي يحقق أهدافها ويشتمل على متابعة تنفيذ الخطط الدراسية في القسم وتطويرها وتسهيل عمل أعضاء هيئة التدريس ومتابعة ترقياتهم الأكاديمية وتنميتهم مهنيًا من خلال تسهيل حضورهم للمؤتمرات والندوات العلمية وتنظيم الدورات التدريبية في مختلف مجالات عملهم، والجانب الإداري حيث يعمل رئيس القسم على توفير جو مناسب لتحقيق أهداف الجانب الأول ويشتمل على الرد على المخاطبات الرسمية الخاصة بالقسم ومتابعتها، وإدارة الاجتماعات في القسم والمشاركة في مختلف اللجان في الكلية والجامعة ومتابعة المعاملات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومتابعة شؤون الطلبة وسير دراستهم في برامج القسم وحتى تخرجهم [18].

ويتحمل رئيس القسم جميع هذه المسؤوليات ويجب أن

القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها، استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في المملكة العربية السعودية للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010 م والبالغ عددهم (1153) وتكونت عينة الدراسة من (272) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداتين لقياس الأنماط القيادية والتمكين الإداري من إعداد الباحث، وقد أظهرت نتائج الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها هي النمط القيادي الديمقراطي وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وجاء النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وجاء النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة.

كما أجرت العمري [25] دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية والنمط السائد لدى عمداء ورؤساء الأقسام في ثلاث جامعات بحثية حكومية في شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (84) عميداً ورئيس قسم من أصل 100 هو مجتمع الدراسة في ثلاث جامعات حكومية في ثلاث ولايات هي ولايات "واشنطن"، "ايداهو"، و"أورغون" في الشمال الغربي لأمريكا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لجمع البيانات، وقد تم استخدام مقياس القيادة الفعالة والمتنبئة الذاتي لهيرشي وبلانشرود والذي طوره جوهنسون عام 1996م، وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى العمداء ورؤساء الأقسام هو نمط بيع القرارات (أداء عالي/ علاقات عالية) تلاه في الترتيب نمط المشاركة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة من العمداء تعزى إلى متغير الجنس، بينما هناك فروق في تقديرات رؤساء الأقسام تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات رؤساء الأقسام تعزى إلى سنوات الخبرة كرئيس قسم ولصالح ذوي الخبرة أكثر من ثمان سنوات.

وأجرى شانغ [26] دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في عدد من الأقسام في كليات التربية للجامعات الحكومية الأمريكية وعلاقتها باستخدام

الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الإسراء، وتكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الكليات وجاءت لصالح النمط الديمقراطي مع تحقق أبعاد جودة التعليم (الكفاية، الأمن، المصداقية، الفاعلية) ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة، ووجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والكلية وعدم وجودها لدى متغيري الجنس والدرجة الوظيفية.

كما أجرى القطان [23] دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في جامعة "الكويت" وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي، والمنهج النوعي في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من (1286) عضو هيئة تدريس المزاولين لعملمهم في جامعة "الكويت" لعام 2010 - 2011 م، وتكونت عينة الدراسة من (386) عضو هيئة تدريس في الجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول لقياس الأنماط القيادية الممارسة من جامعة "الكويت"، حيث تكونت من ثلاثة مجالات واحتوت على (43) عبارة، والقسم الثاني لقياس الأداء المؤسسي، حيث تكون من ثلاثة مجالات واحتوت على (35) عبارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة لدى القادة الأكاديميين في جامعة "الكويت" جاءت متوسطة في المجالات كافة والأداة ككل، حيث احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى فيما حصل النمط التسبيبي على المرتبة الأخيرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التسبيبي تعزى لأثر متغير الكلية وجاءت الفروق لصالح مستوى متغير الكليات العلمية ووجود فروق بين مستوى متغير الرتبة العلمية (أستاذ مساعد) من جهة وبين كل من رتبة (أستاذ وأستاذ مشارك) من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح أستاذ مساعد على مجالات الأنماط القيادية، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسبيبي) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

وأجرى الخيري [24] دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط

التكنولوجيا في التعليم، وقد تم استخدام مقياس قياس استخدام التكنولوجيا، حيث تم إرساله إلى (93) رئيس قسم و(843) عضو هيئة تدريس، استجاب منهم (37) رئيس قسم و(230) عضو هيئة تدريس، كما تم إرسال مقياس القيادة لبولمان وديل إلى أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، وقد تبين من تحليل البيانات التي تم جمعها أن رؤساء الأقسام في كليات التربية يتبنون النمط " الموارد البشرية" (الديمقراطي) في المرتبة الأولى تلاه النمط " البنائي" الذي يقابل النمط الأوتوقراطي، وتبين وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات الجنس ولصالح الذكور، وتبين عدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة.

وأجرى النيرب [27] دراسة عن الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني الذي يناسب أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (21165) فرداً، وتم اختيار عينة قوامها (1931) من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعات شمال الضفة الغربية، إذ كان عدد الطلبة (1666) طالباً وطالبة، وكان عدد أعضاء هيئة التدريس (265) عضواً، وقد استخدم الباحث استبانة من تطويره لتحقيق أهداف الدراسة وقد توصل الباحث إلى حصول النمط الديمقراطي على تقدير متوسط، بينما حصل النمط التسيبي والنمط الدكتاتوري على تقدير منخفض.

وقد أنشئت جامعة الباحة عام 1437هـ ومقرها الرئيس في مدينة الباحة غرب المملكة على سلسلة جبال السروات، وقد أشرفت جامعة أم القرى على وضع اللبنة الأولى لتأسيس الجامعة من خلال كلية المجتمع بالباحة [28].

وجامعة الباحة من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وتضم خمسة عشر كلية في مختلف التخصصات تشرف على 67 قسماً أكاديمياً (اتصال شخصي مع إدارة شؤون الموظفين في الجامعة) وتعتبر هذه الأقسام الأكاديمية الوحدات الأساسية التي تعمل على تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها ورؤيتها، ويتوقف نجاحها أو فشلها على الكفاءة والفاعلية والأنماط القيادية لرؤسائها. والسلوك القيادي لرؤساء الأقسام يؤثر في سلوك وأداء أعضاء هيئة التدريس وتنعكس على

العلاقة الإيجابية التي تربطهم معاً، فالقائد الداعم والمشارك يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يحقق الرضا لأعضاء هيئة التدريس وينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة، فقد أكدت دراسة دواني وديراني [29] وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اهتمام القائد التربوي بالعلاقات الإنسانية وشعور المدرسين بالأمن النفسي، كما أشارت دراسة الخطيب وأبي فرسخ [30] إلى أن سلوك ونمط القائد التربوي يؤثر بشكل كبير على فعالية عضو هيئة التدريس ويسهم في خلق بيئة إيجابية للتعلم، كما بينت دراسة عباس المشار إليها في الطراونة [31] وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية وبين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ونظراً لقلّة توفر دراسات تشير إلى الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الباحة، ولضرورة الكشف عن هذه الأنماط لدورها وأهميتها في تقرير العلاقات السائدة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلبة جاءت هذه الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.

## 2. مشكلة الدراسة

نظراً لما للأنماط القيادية لرؤساء الأقسام من دور كبير في خلق مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعات، ولعدم وجود دراسات (في حدود علم الباحثان) تناولت هذه الأنماط في جامعة الباحة، ولكون الباحثان يعملان في جامعة الباحة ويتفاعلان مع بعض أعضاء هيئة التدريس وما لمساه من تفاوت في العلاقة بين رؤساء كثير من الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تبعاً للنمط القيادي لكل منهم جاءت هذه الدراسة والتي تتحدد مشكلتها في السعي للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

### أ. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة تعزى لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية، الجنسية؟

### ب. هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى

رؤساء الأقسام Departments Heads هم الأشخاص المعينون بموجب المادة الرابعة والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه حيث نصت هذه المادة على تعيين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح من عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد، وهو المسئول عن تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية [32].

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة للعام الجامعي 1436/1435 هـ. عضو هيئة التدريس (Faculty member) تنص المادة الخامسة والأربعون من نظام مجلس التعليم العالي أن أعضاء هيئة التدريس هم: الأساتذة، والأساتذة المشاركون، والأساتذة المساعدون، ويلحق بأعضاء هيئة التدريس في أحكام هذه المادة المحاضرون، والمعيدون [32].

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة: كل من يقوم بالتدريس، ويعمل أستاذاً، أو أستاذاً مشاركاً، أو أستاذاً مساعداً أو محاضراً أو معيداً بجامعة الباحة للعام الجامعي 1436 /1435 هـ.

#### 4. الطريقة وإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وحدودها.

##### ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة "الباحة" بجميع كلياتها، والبالغ عددهم (894) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات إدارة شؤون العاملين في الجامعة.

##### ج. عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (300) مفردة من مجتمع الدراسة، تم توزيع أداة الدراسة وقد تم استعادة (282) استبانة كانت صالحة للتحليل تشكل ما نسبته 31.5% من مجتمع الدراسة الكلي ويبين الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة، وعلاقة تقدير هذا النمط ببعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس والجنسية ونوع الكلية، وذلك سعياً إلى تسليط الضوء على هذه الأنماط والعمل على التوصية بتغييرها إلى الأنماط ذات الفعالية الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية في الوصول إلى ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها من خلال القيام بوظائف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

##### ج. أهمية الدراسة

تنبول أهمية الدراسة في الآتي:

1. يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الباحة بحصولهم على تغذية راجعة عن أنماط القيادة السائدة لديهم.

2. قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في جامعة الباحة وفي الجامعات المشابهة بتوفر تغذية راجعة عن الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

3. قد تفيد نتائج هذه الدراسة المعنيين بوضع برامج تدريبية لرؤساء الأقسام في الجامعات تتعلق بتعزيز السلوك القيادي الفعال لديهم.

##### د. حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة، والبالغ عددهم (282) عضو هيئة تدريس وذلك في الفصل الثاني من العام 1435 - 1436 هـ.

##### هـ. مصطلحات الدراسة

النمط القيادي السائد: (Prevailing Leadership Style) مجموعة الأنشطة وأشكال السلوك التي يقوم بها القائد وتتصف بالتكرار، للتأثير في سلوك التابعين سواء تعلقت هذه الأنشطة بتوجيه وتسيير العمل أم ارتبطت بالعلاقات الإنسانية، لتعزيز رغبة ودافعية المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة [16].

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة: بأنه الدرجة الكلية التي يسجلها المستجيب على أداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية والتي أعدها الباحثان لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

## جدول 1

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المجموع		غير سعودي		سعودي		الجنسية نوع الكلية والجنس	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	الجنس	إنسانية
38%	106	25%	70	13%	36	ذكور	
28%	79	16%	45	12%	34	إناث	
66%	185	41%	115	25%	70	المجموع	
26%	74	18%	51	8%	23	ذكور	علمية
8%	23	6%	17	2%	6	إناث	
34%	97	24%	68	10%	29	المجموع	
100%	282	65%	183	35%	99	المجموع الكلي	

الجامعات السعودية والعربية وذلك لتحديد مدى ملائمة فقرات الأداة وانتمائها للمجال الذي وضعت من أجلها، والتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات، وقد تم إجراء تعديلات على الأداة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ب. صدق البناء: تم التأكد من صدق البناء عن طريق توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من العينة لاحقاً حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين كل فقرة والأداة ككل، كما نتبين النتائج بالجدول (2).

## د. أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد الاطلاع على الأدب النظري في مجال الدراسة الحالية تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة واشتملت على (36) عبارة موزعة على ثلاث مجالات تُعبر عن الأنماط القيادية، حيث أن هذه الفقرات تغطي أنماط القيادة الثلاث وهي: الديمقراطي، التسلسلي والتسيبي.

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بعدة طرق وعلى النحو الآتي:

أ. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين عددهم (16) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في

## جدول 2

## قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل

المجال الثالث			المجال الثاني			المجال الأول		
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.408*	0.465*	Q1	0.405*	0.424*	Q3	0.582*	0.563*	Q2
0.570*	0.572*	Q8	0.787*	0.762*	Q5	0.766*	0.880*	Q4
0.563*	0.467*	Q12	0.417*	0.424*	Q10	0.483*	0.601*	Q6
0.650*	0.611*	Q17	0.852*	0.864*	Q13	0.855*	0.882*	Q7
0.754*	0.668*	Q18	0.675*	0.698*	Q16	0.655*	0.785*	Q9
0.702*	0.599*	Q22	0.874*	0.924*	Q19	0.713*	0.763*	Q11
0.838*	0.780*	Q24	0.440*	0.482*	Q21	0.872*	0.865*	Q14
0.401*	0.412*	Q27	0.774*	0.861*	Q23	0.835*	0.867*	Q15
0.697*	0.592*	Q28	0.868*	0.909*	Q25	0.744*	0.746*	Q20
0.740*	0.719*	Q30	0.912*	0.932*	Q29	0.885*	0.841*	Q26
0.506*	0.458*	Q33	0.728*	0.792*	Q34	0.809*	0.820*	Q31
0.675*	0.617*	Q35	0.719*	0.828*	Q36	0.757*	0.844*	Q32

\*مستوى الدلالة (0.05)



(أ) الطريقة الأولى للتأكد من الثبات: تم استخدام معامل (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة. فقد تم توزيع الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة تم استبعادهم لاحقاً من العينة. (ب) الطريقة الثانية: تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار (Test-Retest) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بواقع (30) فرداً من مجتمع الدراسة وتم استثنائهم من عينة الدراسة ثم إعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين التطبيقين ومعادلة (كرونباخ ألفا) والجدول (3) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع كل من المجال الذي تنتمي إليه ومع الأداة ككل كانت مرتفعة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط للفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه بين (0.412 - 0.932) عند مستوى دلالة (0.05) بينما تراوحت قيم معامل الارتباط للفقرات مع الأداة ككل بين (0.401 - 0.912)، وبناءً على ذلك فقد تم قبول جميع فقرات الاستبانة، وبالتالي تكونت استبانة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في صورتها النهائية من (36) فقرة موزعة على ثلاث مجالات. ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين:

### جدول 3

قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، ومعامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة)

المجال	الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة (ارتباط بيرسون)
النمط الديمقراطي	0.942	0.728
النمط التسلسلي	0.920	0.674
النمط التسبيبي	0.892	0.615
الاستبانة ككل	0.918	0.672

- متغير النوع الاجتماعي وله فئتان (ذكر، أنثى)  
- متغير الجنسية وله فئتان (سعودي، غير سعودي)  
- متغير الكلية وله فئتان (إنسانية، علمية)  
ثانياً: المتغير التابع: الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة.

### 5. النتائج

نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على "ما النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يبين جدول (4).

يتبين من الجدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.892 - 0.942) وقد بلغت قيمة معادلة كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) للاستبانة ككل (0.918)، وحصل النمط الديمقراطي على أعلى قيمة لألفا بلغت (0.942) بينما حصل المجال التسبيبي على أقل قيمة لألفا بلغت (0.892)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (ثبات الإعادة) للاستبانة ككل (0.672) وتراوحت قيمة ارتباط بيرسون ما بين (0.728 - 0.615) وكانت أعلى قيمة للنمط الديمقراطي وبلغت (0.728) بينما كانت أقل قيمة للنمط التسبيبي وبلغت (0.615)، وبناءً على هذه القيم ترى الباحثة أن الاستبانة تتمتع بمقدار عالي من الصدق والثبات يسمح باستخدامها في الدراسة. متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

## جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	3.45	1.26	1	كبيرة
2	النمط التسلطي	2.44	1.29	2	قليلة
3	النمط التسبيبي	2.32	1.28	3	قليلة

لممارسة رؤساء الأقسام لهذه الأنماط القيادية حيث جميعها زادت عن الواحد الصحيح. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: النمط القيادي الديمقراطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال والجدول (5) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (4) أن النمط السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة هو النمط الديمقراطي، حيث جاء في المرتبة الأولى وحصل على متوسط حسابي (3.45) بدرجة ممارسة كبيرة وانحراف معياري بمقدار (1.26)، يليه النمط القيادي التسلطي وحصل على متوسط حسابي (2.44) بدرجة ممارسة قليلة وانحراف معياري (1.29)، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط القيادي التسبيبي بمتوسط حسابي (2.32) بدرجة ممارسة قليلة وانحراف معياري (1.28)، وتعكس الانحرافات المعيارية العالية تبايناً في تقدير أفراد العينة

## جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمبادئ العلاقات الإنسانية	3.93	1.18	1	كبيرة
2	يطرح القضايا المتعلقة بالقسم ويناقشها مع أعضاء هيئة التدريس بكل شفافية	3.78	1.30	2	كبيرة
9	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم	3.70	1.31	3	كبيرة
26	يتعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.69	1.26	4	كبيرة
11	يراعي ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات.	3.59	1.19	5	كبيرة
20	يوفق بين مصلحة أعضاء هيئة التدريس ومصلحة العمل	3.58	1.21	6	كبيرة
14	يعمل على إيجاد مناخ عمل مريح لجميع العاملين	3.50	1.22	7	كبيرة
6	يفوض بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل لأعضاء هيئة التدريس	3.45	1.23	8	كبيرة
32	يحث الجميع على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	3.44	1.22	9	كبيرة
15	يشارك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية صناعة القرارات	3.32	1.30	10	متوسطة
7	يعترف بأخطائه ويتقبل النقد من أعضاء هيئة التدريس.	3.17	1.37	11	متوسطة
31	يعتمد مبدأ المرونة في تطبيق القوانين والأنظمة	2.30	1.38	12	قليلة
	المجال ككل	3.45	1.26		كبيرة

والأنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة قليلة. المجال الثاني: النمط القيادي التسلطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال وكانت النتائج كما في الجدول (6):

يتبين من جدول (5) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (3.93-2.30) بانحراف معياري تراوح بين (81.18 - 1.3) وقد جاءت الفقرة "يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمبادئ العلاقات الإنسانية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة "يعتمد مبدأ المرونة في تطبيق القوانين

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط القيادي التسلسلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
10	يهتم بمصلحة العمل وانجازه دون مراعاة لظروف أعضاء هيئة التدريس	3.09	1.25	1	متوسطة
3	يتمسك بتطبيق القوانين بحرفية دون الأخذ بمبدأ المرونة	3.07	1.26	2	متوسطة
21	يستخدم أسلوب المراقبة الشديدة مع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ أعمالهم	2.97	1.23	3	متوسطة
5	يحتفظ بجميع الصلاحيات لنفسه ولا يفوضها لأحد في إدارته للقسم	2.78	1.36	4	متوسطة
13	يتخذ القرارات المتعلقة بالقسم بمفرده دون إشراك أعضاء هيئة التدريس	2.45	1.41	5	قليلة
16	يستخدم أسلوب إصدار الأوامر ويطلب تنفيذها دون مناقشة	2.38	1.31	6	قليلة
29	يتحيز لأرائه ومقترحاته دون تقبل آراء أعضاء القسم	2.33	1.31	7	قليلة
25	ينسب نجاح القسم لنفسه ويلقي باللوم على أعضاء هيئة التدريس في حال عدم النجاح	2.15	1.28	8	قليلة
34	قليل الثقة بأعضاء هيئة التدريس	2.1	1.24	9	قليلة
23	يستخدم أساليب التهديد والتخويف مع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال	2	1.24	10	قليلة
19	يستخدم أسلوب الاستعلاء في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس	1.98	1.29	11	قليلة
36	يهتم بمصالحه الشخصية على حساب مصلحة العمل،	1.93	1.27	12	قليلة
	المجال ككل	2.44	1.29		قليلة

حساب مصلحة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.27).

المجال الثالث: النمط القيادي التسيبي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات هذا المجال والجدول (5) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (3.09 - 1.93) بانحراف معياري تراوح ما بين (1.23 - 1.41) وجاءت معظم فقرات هذا المجال بدرجات قليلة حيث أن الفقرة "يهتم بمصلحة العمل وانجازه دون مراعاة لظروف أعضاء هيئة التدريس" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.25)، بينما جاءت الفقرة "يهتم بمصالحه الشخصية على

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال النمط التسيبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يترك لأعضاء هيئة التدريس الحرية الكاملة في تنفيذ مهامهم دون مراقبة أو توجيه	2.87	1.24	1	متوسطة
1	يدير الاجتماعات في القسم دون جدول أعمال مسبق	2.56	1.49	2	قليلة
12	لا يفرق بين عضو هيئة التدريس الجاد وغير الجاد في التعامل	2.45	1.31	3	قليلة
17	ينفذ الأعمال المتعلقة بالقسم بصورة تلقائية دون تخطيط مسبق	2.45	1.3	4	قليلة
22	يهمل الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم	2.41	1.37	5	قليلة
24	ليس لديه معايير واضحة في تقييمه لأعضاء هيئة التدريس	2.36	1.36	6	قليلة
30	يطبق سياسة عمل غير واضحة في إدارة القسم	2.3	1.38	7	قليلة
35	يتبع أسلوب غير واضح في تنفيذ الخطط والبرامج التي يطرحها القسم	2.17	1.22	8	قليلة
33	لا يتابع الأعمال التي كلف بها أعضاء هيئة التدريس في القسم	2.1	1.14	9	قليلة
8	يتساهل في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الجامعية	2.12	1.18	10	قليلة
28	يوزع المهام والأعمال بين أعضاء هيئة التدريس دون مراعاة مصلحة الطلبة	2.06	1.2	11	قليلة
18	لا يهتم بمشكلات وقضايا الطلبة ولا يتابعها	1.94	1.18	12	قليلة
	المجال ككل	2.31	1.28		قليلة

أن النمط الديمقراطي يمارس بدرجة كبيرة، وكذلك تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الفايز [20] والتي بينت أن النمط القيادي السائد هو النمط الذي يتيح الفرصة للعاملين للعمل والمشاركة وجاء بدرجة كبيرة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من القطان [23]، ونتائج دراسة النيرب [27] التي بينت أن النمط الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة "الباحة" تعزى لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية، الجنسية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة "الباحة" لكل نمط من أنماط القيادة وفقاً لمتغيرات الجنس والجنسية ونوع الكلية، وقد كانت النتائج لكل متغير من هذه المتغيرات على النحو الآتي:

أولاً: الفروق بين المتوسطات وفقاً للجنس:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" للأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام بجامعة "الباحة" بمجالاتها الثلاث وفقاً للجنس، فقد تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين مستقلين، كما تبين نتائج الجدول (8).

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت بين (1.94 - 2.87) وأن الفقرة "يترك لأعضاء هيئة التدريس الحرية الكاملة في تنفيذ مهامهم دون مراقبة أو توجيه" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة، وأن الفقرة "لا يهتم بمشكلات وقضايا الطلبة ولا يتابعها" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (1.18).

وتعزى نتائج السؤال الأول إلى ما يلمسه أعضاء هيئة التدريس من حرص رؤساء الأقسام على إعطاء أعضاء هيئة التدريس الحرية والفرصة للمشاركة، إذ بدون هذه المشاركة لا يمكن للعمل أن ينجح خصوصاً وأن عملية التدريس عملية يجب أن يمارسها عضو هيئة التدريس بقناعة وحماسة ذاتية ولا يمكن فرضها، بالإضافة إلى أن العرف الأكاديمي الجامعي يتطلب من رؤساء الأقسام المتابعة حيث هناك اجتماعات دورية منتظمة للأقسام، ومجالس الكليات، واللجان المختلفة مما يستدعي المتابعة المستمرة من قبل رؤساء الأقسام ومشاركة زملائهم أعضاء هيئة التدريس في بحث القرارات والمشكلات المختلفة مما لا يسمح بالممارسات التسيبية، خصوصاً وأن رؤساء الأقسام يتغيرون بشكل دوري مما يدفع كل رئيس قسم أن يثبت جدارته في دورته وإحداث التغييرات الممكنة التي يرى أن فيها نجاحاً له ولقسمه، كما أن الوازع الديني الذي يتحلى به رؤساء الأقسام وشعورهم بأنهم مسئولون أمام الله سبحانه وتعالى ثم أمام المجتمع عن الطلبة تجعلهم يهتمون بقضايا ومشكلات الطلبة ويتابعونها.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات

السابقة كدراسة عاشور [21]، ودراسة الخيري [24] حيث وجد

### جدول 8

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الأداة تبعا للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	183	3.611	0.883	280	0.750	0.454
	أنثى	99	3.524	1.014			
النمط التسلطي	ذكر	183	2.3638	0.87454	280	1.870	0.062
	أنثى	99	2.5682	0.87792			
النمط التسيبي	ذكر	183	2.2769	0.79341	280	1.168	0.244
	أنثى	99	2.3956	0.85402			

ثانياً: الفروق بين المتوسطات وفقاً لنوع الكلية: للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" حول الأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام بجامعة "الباحة" بمجالاتها الثلاث وفقاً لنوع الكلية، فقد تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين مستقلين، كما تبين نتائج الجدول (9).

#### جدول 9

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الأداة تبعاً لنوع الكلية

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	إنسانية	186	20943.	0.82565	280	3.612	0.015
	علمية	96	3.3073	1.05806			
النمط التسلسلي	إنسانية	186	2.4037	0.81204	280	.8470	0.397
	علمية	96	2.4974	0.99930			
النمط التسلسلي	إنسانية	186	2.2558	0.77871	280	1.805	0.072
	علمية	96	2.4401	0.87432			

ثالثاً: الفروق بين المتوسطات وفقاً للجنسية: للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" للأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام بجامعة "الباحة" بمجالاتها الثلاث وفقاً للجنسية، فقد تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين مستقلين، كما تبين نتائج الجدول (10).

#### جدول 10

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مجالات الأداة تبعاً للجنسية

المجال	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	سعودي	99	3.6170	0.94521	280	0.4890	0.6250
	غير سعودي	183	3.5601	0.92443			
النمط التسلسلي	سعودي	99	2.4453	0.83139	280	0.1360	0.8920
	غير سعودي	183	2.4303	0.90681			
النمط التسلسلي	سعودي	99	2.2811	0.80536	280	.5660	0.5720
	غير سعودي	183	2.3388	0.82267			

1- تشجيع وتحفيز وتعزيز رؤساء الأقسام على الاستمرار في الممارسات الشورية والديمقراطية لما لها من انعكاسات ايجابية على المناخ التنظيمي في الأقسام.  
2- تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات حيث كان تقديرها متوسطاً.  
3- ضرورة تقبل النقد والاعتراف بالأخطاء من قبل رؤساء الأقسام حيث جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" للأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط التسلسلي) تبعاً للجنس.

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" حول الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في النمطين (النمط التسلسلي، النمط التسلسلي) حسب نوع الكلية، بينما كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة للنمط الديمقراطي ولصالح الكليات الإنسانية.

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة "الباحة" للأنماط القيادية لرؤساء الأقسام (النمط الديمقراطي، النمط التسلسلي، النمط التسلسلي) حسب الجنسية.

#### 6. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحثان بما يلي:

[10] كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

[11] حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.

[13] القحطاني، سالم بن سعيد (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: الملك فهد الوطنية للنشر.

[14] الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (2003). الإشراف التربوي. عمان: دار الشروق.

[15] الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. القاهرة: دار المناهج للنشر والتوزيع.

[16] القريوتي، محمد (2004). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[17] أبو الوفاء، جمال (1990). تصميم إستراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية فرع بنها، جامعة الزقازيق.

[18] السيد، هدى وأميمة، مصطفى (2002). الاحتياجات التدريسية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 5 (7)، 203 - 280.

[21] عاشور، محمد علي (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، 28(3)، 355 - 390.

[22] عبد القادر، محمد أحمد؛ أبو قلة، محمد مهاوش والمهالبة، محمد سلامة (2012). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (33)، 95-128.

4- المرونة في تطبيق القوانين واللوائح بما يحقق المصلحة العامة، وحاجات أعضاء هيئة التدريس حيث كان تقديرها من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة قليلة.

5- الموازنة بين مصلحة العمل والاهتمام بالإنجاز، وبين حاجات وظروف أعضاء هيئة التدريس ومصالحهم.

6- التوسع في تفويض الصلاحيات من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة بما يحقق تسهيل عمل أعضاء هيئة التدريس وتحقيق مصالح الطلبة.

7- الاهتمام بتوجيه أعضاء هيئة التدريس ومتابعتهم بما يحقق تحقيق الأهداف في القسم.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

[1] حبيشي، عادل (2006). التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمينية في تحقيق أهدافها، (رسالة دكتوراه غير منشور)، جامعة عدن، اليمن.

[4] الدهشان، جمال؛ السيسي، جمال (2005). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد " جامعة عين شمس - ديسمبر 2005.

[5] بينيت، جون (1992). إدارة القسم الأكاديمي: حالات وتعليقات، (ترجمه: جابر عبد الحميد جابر، صلاح عبد الخالق عبد الجواد). القاهرة: دار النهضة العربية.

[6] السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[7] الجبوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميله (2008). الإدارة علم وتطبيق (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[8] الصباب، أحمد عبد الله؛ دياب، عبد الحميد أحمد؛ ميمني، خالد عبد الرحيم وحبيب، شكيل أحمد (2010). أساسيات الإدارة الحديثة. جده، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر.

ب. المراجع الاجنبية

- [2] Maerten, N. (2001). The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and Chair persons in Schools of Education as Perceived by Deans. *Journal of Education*, 112(2), p. 168.
- [3] Rita, W. (1986). *College Administrator's Handbook*, Boston, Allyn and Bacon, Inc.
- [9] Dove, M and Freeley ,M. (2011). The effects of leadership on innovative program implementation. *Models of Leadership* , 1(2): 27.
- [12] Athar, M and Zaman , A. (2010). Relationship between the leadership styles and academic achievement at the second stage Bunjap (Pakistan). *International Journal of Academic Research*, 2 (6): 459.
- [19] Valley, V & Tiemann, K. (1995). Ghairs of Graduate Departments: Astructural profile, *Teaching Sociology*, vol 18: 13-19.
- [20] Alfayez, F. (2014). *Heads of department`s leadership practices at King Saud University in Saudi Arabia*. (doctoral dissertation, Saint Louis University, USA). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No 3636527).
- [25] Al-Omari, Aieman (2005). *Leadership styles and style Adaptability of deans and department chairs at the Public research universities*. (doctoral dissertation, Washington State University). Available from ProQuest Dissertations and thesis database. (UMI No.3176459).
- [26] Chang, T. (2004). *Leadership Styles of department Chairs and faculty utilization of instructional technology*. (doctoral dissertation, West Varginia University). Available from ProQuest Dissertations and Thesis database (UMI No. 3152254 ).
- [23] القطان، علي عبد الرسول (2011). الأنماط القيادية الممارسة للقادة الأكاديميين في جامعة الكويت وعلاقتها بالأداء المؤسسي وسبل تطويره، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- [24] الخيري، أحمد علي (2010). الأنماط القيادية السائدة في كليات التربية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس فيها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- [27] النيرب، أحمد محمد (2003). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [28] وزارة التعليم العالي (2012). مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية الجامعات والكليات الحكومية والأهلية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [29] دوني، كمال؛ ديراني، عيد (1984). العلاقة بين النمط القيادية لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن، مجلة دراسات سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، 11(6)، 109-137.
- [30] الخطيب، رداوح؛ أبو فرسخ، وفاء (1996). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (31).
- [31] الطراونة، سليمان (1999). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- [32] مجلس التعليم العالي السعودي (1428هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، الطبعة الثالثة، الأمانة العامة للمجلس.

# THE DOMINANT LEADERSHIP STYLE FOR ACADEMIC DEPARTMENTS` HEADS IN AL BAHA UNIVERSITY FROM FACULTY POINT VIEWS

NAWAF M. ALSHATNAWI      NORA J. ALGAMDY  
Al Baha University

**ABSTRACT\_** *The study aimed to find out the dominate leadership Style for heads of departments at Al Baha University from faculty members viewpoints. The descriptive approach was used to answer the study questions. The study population consisted of (894) faculty members, while, the study sample consisted of (282) members. The researchers used a questionnaire includes the three leadership styles: (democratic, authoritarian and laissez-faire). The study results showed that the democratic style was the dominate style for the heads of the academic departments , and with a high degree of practice, in the second place, the authoritarian style came then, in the last rank came the laissez-faire style. The results also showed that there were no statistically significant differences in the responses of the sample according to the variables of gender, nationality, while, there were a significant difference according to the kind of college variable in favor of humanity colleges.*

**KEY WORDS:** *Leadership style, Heads of departments, AL Baha University.*