



## السلوك القيادي وفق نظرية مسار الهدف لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في كردستان

سالم محمود عبد الحميد<sup>(1)</sup> ، أ.د. أحمد قاسم محمد<sup>(2)</sup>

Gullisalim466@gmail.com

<sup>1</sup> قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة دهوك

<sup>2</sup> كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / كلية التربية / جامعة زاخو

### الملخص

هدف البحث التعرف إلى أنماط السلوك القيادي الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات إقليم كورستان العراق، ودلالة الفروق في ذلك تبعاً للعوامل الديمغرافية: النوع الاجتماعي، وال عمر، والمؤهل العلمي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي المقارن، وتتألف مجتمع البحث من (394) تدريسياً وتدريسيّة وتكونت العينة من (180) تدريسياً وتدريسيّة تم اختيارهم بأسلوب الطبقية العشوائية، وطبق عليهم مقاييس أنماط السلوك القيادي وفق نظرية مسار الهدف من إعداد الباحثان، المكون من (40) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أنماط للقيادة هي: المشارك، والتوجيهي، والمساند، والموجه نحو الانجاز. وتم التحقق من دلالات صدقه وثباته. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاختبار الثاني لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي واختبار أقل فرق معنوي (LSD). فأظهرت النتائج أن النمط الشائع لدى رؤساء الأقسام هو النمط القيادي المساند يليه التوجيهي ثم الموجه نحو الانجاز وأخيراً النمط المشارك. وتبين وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر أفراد العينة حول الأنماط القيادية الأربع لرؤساء الأقسام تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وفي ثلاثة أنماط قيادية (المشارك ، المساند، الموجه نحو الانجاز تعزى للعمر ولصالح الأصغر عمراً، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة في نمط واحد هو المشارك وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير. واستنتج الباحث أن أغلب رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كورستان العراق يميلون في قيادتهم إلى اعتماد النمط المساند من بين أنماط السلوك القيادي. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك القيادي، مسار الهدف، رؤساء الأقسام، التربية البدنية.

### ABSTRACT

The aim of this research was to identify the common leadership behavior patterns among department heads in the faculties and departments of physical education and sports sciences at universities in the Kurdistan Region of Iraq, and to examine the significance of differences in these patterns according to demographic factors: gender, age, and academic

qualifications.

The research relied on a descriptive comparative approach. The research population consisted of (394) male and female faculty members, and the sample consisted of (180) male and female faculty members who were selected using a stratified random sampling method. The scale of leadership behavior patterns, based on path-goal theory, was applied to them. The scale, prepared by the researchers, consisted of (40) items distributed equally across four leadership styles: participatory, directive, supportive, and achievement-oriented. Its validity and reliability were verified. The data were statistically processed using the arithmetic mean, standard deviation, t-test for two independent samples, one-way analysis of variance, and the least significant difference (LSD) test.

The results showed that the most common leadership style among department heads was supportive, followed by directive, achievement-oriented, and finally participatory. The study revealed that there were statistically significant differences in the sample members' views on the four leadership styles of department heads attributed to the gender variable, in favor of females, and in three leadership styles (participant, supportive, achievement-oriented) attributed to age, in favor of the younger ones. The study revealed significant differences in one style, the participatory style, according to the educational qualification variable, in favor of master's degree holders. The researcher concluded that most of the heads of departments in the faculties and departments of physical education and sports sciences at the universities of the Kurdistan Region of Iraq tend to adopt the supportive style among the leadership behavior styles in their leadership. In light of the results, a set of recommendations and proposals were presented.

**Keywords:** Leadership behavior, goal path, department heads, physical education.

#### مقدمة وأهمية البحث:

شهد إقليم كوردستان العراق تحولات جوهرية شملت مختلف مجالات الحياة، وانعكست هذه التحولات بشكل مباشر على جميع المؤسسات، بما فيها المؤسسات الأكademية المتمثلة بالجامعات والكليات. وقد أفرزت هذه التغيرات تحديات كبيرة ومتواصلة تستدعي مواجهتها كواحد بشرية وإدارية مؤهلة تمتلك الكفاءة والخبرة الالزمة. وإذا كان ما حققه البشرية من إنجازات علمية وتقنية وتطور تكنولوجي يعود بالدرجة الأولى إلى إسهامات الأفراد المبدعين والمتوفقيين، فإن توظيف تلك الإنجازات واستثمارها في خدمة الحياة الإنسانية بشكل عام، والبيئتين الأكademية والاجتماعية على وجه

الخصوص، يتطلب وجود إدارة لقد أبرز عدد من الباحثين أهمية دور القائد ومسؤولياته من خلال ما طرحوه من مفاهيم متعددة للقيادة. فقد عرف ليكرت القيادة بأنها «المحافظة على روح المسؤولية لدى أفراد المجموعة في سبيل تحقيق أهداف مشتركة» (رزيق، 2001: 151). بينما يرى آخرون أن القيادة تمثل في مجموعة من السمات والمهارات التي يتحلى بها القائد وتمكنه من أداء وظائفه القيادية بكفاءة (العيسيوي، 1999: 181). فاعلة وأشخاص يتمتعون بقدرات قيادية متميزة لقيادة المؤسسات المختلفة، وفي مقدمتها الجامعات والكليات.

وأدركت المجتمعات المتقدمة أن استثمار رأس المال البشري يمثل العامل الحاسم في تحقيق التقدم الاجتماعي والنهوض الحضاري، الأمر الذي جعل الاهتمام بالأفراد وتنمية قدراتهم وموهبتهم ضرورة استراتيجية لا غنى عنها. فالقوى البشرية تُعد الركيزة الأساسية للتنمية والتطور والازدهار، ولا سيما في العصر الذي بات يُعرف بعصر اقتصاد المعرفة، القائم على الإبداع وتوظيف الفكر في تطوير المعرفة الإنسانية، وتطبيق التقنيات الحديثة، وإعداد قادة قادرين على قيادة مسيرة التنمية المستدامة في القرن الحادي والعشرين (الرقب، 2016: 661).

وتتبع أهمية القيادة من كونها تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، فهي البوصلة التي تندمج فيها طاقات المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. وتضطلع القيادة بدور محوري في تعزيز القوى الإيجابية داخل المنظمة ونشرها، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، إلى جانب قدرتها على التحكم في مشكلات العمل ووضع الخطط الملائمة لمعالجتها. كما تسهم في تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم رأس المال الأهم وأغلى مورد تملكه المؤسسة، فضلاً عن دورها في مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة (العمجي، 2002: 66).

وفي هذا الإطار يأتي البحث الحالي الذي يسعى إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئات التدريسية بشأن السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة. تتبع أهمية هذا الموضوع من أن السلوك القيادي يمثل عنصراً أساسياً في إدارة أنشطة المؤسسة وتيسيرها، إذ يتوقف نجاح القيادة على مدى توافق أسلوب القائد مع طبيعة التنظيم وأهدافه، وكذلك مع خصائص الأفراد وصفاتهم. فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً مباشرًا بتحقيق أهداف أفرادها وإشباع حاجاتهم من جهة، وباستمرار التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى، بما ينسجم مع الظروف الواقعية للمؤسسة. ومن ثم تتمر هذه العلاقة عن ترسیخ صلة وثيقة بين القائد (رئيس القسم) والمرؤوسين (أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تلخيص أهمية البحث الحالي في جانبين رئисيين:

**1. الجانب النظري:** يقدم البحث إسهاماً معرفياً يتمثل في الكشف عن أنماط السلوك القيادي التي يتبعها رؤساء الأقسام في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. وبذلك يُعد البحث إضافة متواضعة لإغناء المكتبة المحلية، إذ يتوقع أن يوفر إطاراً نظرياً متكاملاً حول السلوك القيادي في ضوء نظرية مسار الهدف، يمكن أن يسترشد به صانعو القرار والمخططون وواضعو السياسات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بإقليم كورستان العراق.

**2. الجانب التطبيقي:** يتجلّى في قياس متغير السلوك القيادي والتعرف على أنماطه وفق نظرية مسار الهدف، وتحديد الأنماط الأكثر شيوعاً لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بوصفهم قادة لهذه المؤسسات وشريحة فاعلة في المجتمع. كما يتتيح البحث تقديم مؤشرات كمية وإحصائية دقيقة حول هذا المتغير، يمكن الاعتماد عليها في وضع البرامج والخطط والاستراتيجيات الهدافة إلى تطوير كفاءة رؤساء الأقسام، بما يعزز فاعلية أدائهم في المؤسسات الجامعية، ويسهم في الارتقاء بمستوى التعليم وال العلاقات الجامعية، نظراً لكون رئيس القسم يمثل أحد الأعمدة الأساسية في منظومة التعليم العالي.

#### **مشكلة البحث:**

لاحظ الباحثان، من خلال عملهم وتفاعلهم مع عدد من رؤساء الأقسام، وجود تباين واضح في الأنماط السلوكية التي يعتمدها هؤلاء القادة في إدارة الآخرين. ومن هنا بُرِز اهتمامهما بدراسة أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في إقليم كورستان العراق، في محاولة لقياس هذا المتغير وفق نظرية مسار الهدف، والوقوف على طبيعة كل نمط من أنماط السلوك القيادي في ظل ندرة البحوث المحلية التي تناولت هذا المتغير لدى هذه الشريحة الأكاديمية التي تمارس دوراً قيادياً محورياً في المؤسسات الرياضية.

فنحن بحاجة في ميدان الإدارة الرياضية إلى تطبيق نظرية مسار الهدف بوصفها واحدة من النظريات الحديثة والمحورية في مجال القيادة، لدراسة الشخصية القيادية الرياضية التي تُعد موضوعاً أساسياً في كلٍ من الإدارة وعلم النفس الرياضي . إذ تُسهم هذه النظرية في فهم خصائص الشخصية القيادية ودورها في تفعيل الأنشطة والممارسات الرياضية داخل المؤسسات الأكademie. ويُضاف إلى ذلك الأثر المهم الذي يمكن أن يُحدثه نمط السلوك القيادي لرئيس القسم على أدائه الأكاديمي وعلاقاته مع الآخرين، وكذلك قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة الجامعية. فقد لاحظ الباحثان، من خلال تواصلهم المباشر مع بعض رؤساء الأقسام، أن عدداً منهم يفتقر إلى القدرة على التعامل مع مواقف معينة، مما يعكس ضعفاً في السلوك القيادي المرغوب ويوثر سلباً في أدائهم الأكاديمي

والإداري، وكذلك في علاقتهم مع زملائهم التدريسيين. لذلك جاء هذا البحث ليسعى إلى قياس متغير السلوك القيادي، خصوصاً أن نتائج الدراسات الأجنبية لا يمكن تعليمها على واقعنا؛ لاختلاف البيئات التي أجريت فيها من حيث السياقات الثقافية والاجتماعية والحضارية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في التساؤلين الآتيين:

1. ما هي أنماط السلوك القيادي الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات إقليم كورستان العراق؟

2. هل تختلف وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام تبعاً للعوامل الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي)؟

### أهداف البحث

يهدف الباحثان في بحثهما الحالي التعرف إلى:

1. أنماط السلوك القيادي الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات إقليم كورستان العراق .

2. دلالة الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام تبعاً للعوامل الديموغرافية: النوع الاجتماعي، والอายุ، والمؤهل العلمي.

### مجالات البحث:

1-المجال البشري: يقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كورستان العراق..

2-المجال الزماني: العام الدراسي 2024/2025.

3-المجال المكاني: كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كورستان العراق.

### تحديد المصطلحات

1. **السلوك القيادي (Leadership Behavior)**: عرفه كل من :

- دافت(2004) السلوك القيادي : هو الفعل الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الآخرين في ضوء الصلاحيات الممنوحة له ، وعن طريق التأثير بقصد تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها(Daft, 2004: 66).

- الحوري(2008) السلوك القيادي هو: سلوك القائد الذي ينظم ويحدد مهام مسؤوليه وعلاقته بهم من خلال تحديد الدور الذي يتوقعه من كل عضو منهم (الحوري، 2008: 7).

- سليم (2009) السلوك القيادي: هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة، ويحتذى الأنماط به في سلوكياتهم (سليم ، 2009: 10).

• هيرسي وبلانشارد(Hersey & Blanchard) السلوك القيادي هو: السلوك الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة (الطراونة وأبو جامع، 2023: 386).

ولأغراض البحث الحالي ، يتبنى الباحث التعريف النظري الذي قدمه هيرسي وبلانشارد(Hersey & Blanchard) لمفهوم السلوك القيادي.

**التعريف الإجرائي للسلوك القيادي :**

ولأغراض البحث الحالي يمكن تعريف السلوك القيادي إجرائياً بأنه: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب(عضو الهيئة التدريسية) عن إجاباته على الفقرات المتضمنة في كل نمط من الأنماط الأربع للسلوك القيادي التي يقيسها المقياس المعد من قبل الباحث المستخدم أداة في البحث.

ولما كانت نظرية مسار الهدف تنص على أن القائد يمكنه تبني أنماط قيادة مختلفة بناءاً على الموقف واحتياجات المرؤوسين ، لذا فإن أنماط السلوك القيادي التي يتم قياسها بحسب نظرية مسار الهدف هي:

- **القيادة التوجيهية(Directive Leadership)** : حيث يقدم القائد تعليمات واضحة حول ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومتى.
- **القيادة الداعمة(Supportive Leadership)** : حيث يُظهر القائد تعاطفاً ودعمًا للمرؤوسين، ويهمّ برفعاهيتهم واحتياجاتهم.
- **القيادة المشاركة(Participative Leadership)** : حيث يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويسعى إلى الاستماع إلى آرائهم.
- **القيادة الموجهة نحو الإنجاز(Achievement-Oriented Leadership)** : حيث يضع القائد أهدافاً طموحة ويظهر ثقته في قدرة المرؤوسين على تحقيقها.

## 2.رئيس القسم:

هو الشخص الحاصل على درجة الدكتوراه ، ويقوم بالمهام الإدارية والفنية والشرافية في أحد الأقسام التابعة للكلية بموجب أمر جامعي صادر من رئاسة الجامعة.

**خلفية نظرية:**

قدم الكثير من المفكرين عدداً من النظريات التي بحثت في القيادة، ومدى فاعليتها والعوامل المحددة لها، وكل واحدة من هذه النظريات ركزت على جانب معين على أساس ان هذا الجانب أكثر أهمية من الجوانب الأخرى(الكسجي، 2022: 12). ويمكن حصر تلك النظريات في الآتي:

1.نظريّة الرجل العظيم. 2.نظريّة السمات. 3.نظريّة الرجل الكاريزمي(الملمهم).

- 4.نظريّة الأبعاد الثلاثة.  
5.نظريّة القائد الخام.  
6.نظريّة الموقفية.  
7.نظريّة التحويلية.  
8.نظريّة الشبكة الاداريّة.  
9.نظريّة الوظيفيّة.

10.نظريّة المسار أو الهدف ، وسنحاول عرض هذه النظريّة باختصار وعلى النحو الآتي:

تعد نظريّة المسار أو الهدف التي طورها العالم " روبرت هاوس، 1971" من النظريّات التي لاقت دعماً وقبولاً بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين . حيث ركزت النظريّة على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف ، وأكّدت النظريّة على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة، وقد حددت النظريّة أربعة سلوكيّات يمارسها القائد وهي: القائد الموجّه، القائد الداعم، القائد المشارك، القائد المركز على الانجاز(حلاق، يمارسها القائد وهي: القائد الموجّه، القائد الداعم، القائد المشارك، القائد المركز على الانجاز(حلاق،  
.37:2020).

ووفق هذه النظريّة فإن هناك أربعة نماذج للسلوك القيادي، يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة، وهي: السلوك التوجيّي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الموجّه نحو الهدف(عياصرة، 2006: 76). ويشير الباحثون إلى أن أنماط السلوك القيادي وفق نظريّة المسار-الهدف هي أربعة أنماط:

- 1.النّمط التوجيّي(Guiding style): يقوم هذا النّمط على أساس توجيه المرؤوسيّن بما يفترض القيام به، ووصفها روبرت هاوس (House, 1971) بأنّها التوجيهات الأساسية حول موضوع معين، ولا يتيح القائد للمرؤوسيّن فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات(Mahdi et al., 2014: 1078).
- 2.النّمط الداعم أو المساند(supportive Style): وفقاً لرأي رولنسون وبروفيلد(Rollinson & Broadfield, 2002) فإن القائد في هذا النّمط من القيادة يدعم جهود المرؤوسيّن، إذ تقوم القيادة الداعمة بتقدير مشاكل المرؤوسيّن، ومشاركة في صنع القرارات (Mahdi et al., 2014: 1078).
- 3.النّمط المشارك(Co- Style): يشير هذا النّمط إلى اشراك القائد للمرؤوسيّن في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الأخذ بآرائهم وافكارهم ويتخذ منها القرارات التي تتعلق بتقدّم المنظمة(جعفر، 2015: 67). ويشير فرحان (Farhan,2018) إلى أنه في هذا النّمط من القيادة يتم تشجيع المرؤوسيّن في جميع المستويات داخل المنظمة على طرح أفكارهم ووضع الأهداف التنظيمية وحل المشكلات وغيرها (Farhan,2018: 17).
- 4.النّمط الموجّه نحو الهدف(Goal Oriented Style): يقوم هذا النّمط على أن السلوك موجّه نحو الانجاز وثقة القادة بأداء مرؤوسيّهم وانجازاتهم، وأن القادة يركّزون على انجاز الأهداف بأداء عالي

عندما تتصف تلك الأهداف بالتحدي، ويمكن أن يؤثر القادة على مرؤوسيهم من خلال تحديد دور كل واحد ومسؤوليته ، بالإضافة إلى ربط تحقيق تلك الأهداف بالحوافز (Malik et al., 2014: 171).

ولما كان البحث الحالي يهتم بتحديد السلوك القيادي وفق نظرية المسار - الهدف، عليه فإننا سنعتمد التوجهات القائمة في هذه النظرية والتي تحدد أربعة أنماط للقيادة: لنتمكن من معرفة النمط الشائع لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات إقليم كورستان العراق.

### دراسات سابقة

لقد حظي موضوع السلوك القيادي باهتمام كثير من العلماء والباحثين، وظهرت دراسات عديدة حوله، فقد هدفت دراسة المطيري (2019) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أدوات البحث المتمثلة في استبانة البيانات العامة، واستبانة الأنماط القيادية، واستبانة الرضا الوظيفي. وتكونت العينة من (188) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية . وبعد معالجة البيانات إحصائياً ، أظهرت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائياً في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية في جامعة حائل. وبين وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي: الديمقراطية والتراسلية والرضا الوظيفي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود تباين دال إحصائياً في الرضا الوظيفي تبعاً لسنوات الخبرة (المطيري، 2019: 1501).

وسعى دراسة عيسى والعطاري (Essa & Alattari, 2019) إلى التعرف على أنماط التبعية وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في شمال الأردن . واستخدم الباحثون منهج الارتباط الوصفي . وتم اعتماد مقياس كيلي لأنماط التبعية، ومقياس ستيلار لأنماط السلوك القيادي . وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (304) عضو هيئة تدريس في (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة اليماني، وفيلاطفيا، وجامعة عجلون الخاصة، وجامعة جرش الخاصة، وجامعة إربد الخاصة) . وقد تم التتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وتم استخدام مربع كاي وسيلة إحصائية في المقارنة التوزيع. فأظهرت النتائج أن نمط التبعية النموذجي هو الأعلى ملاحظة، يليه النمط البراجماتي وأخيراً النمط المنبود والنطء السلبي . كما أشارت النتائج إلى أن أكثر أنماط السلوك القيادي انتشاراً هي النمط التمكيني والديمقراطي والاستبدادي . وكذلك دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي والتبعية .(Essa & Alattari, 2019: 407)

وحاولت دراسة الرويشد(2020) الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي ونمط السلوك القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي)، وتمثلت الأداة في الأسلوب الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (346) عضو هيئة تدريس في جامعة الجوف. وكشفت النتائج أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف جاء بدرجة كبيرة، وأن نمط السلوك القيادي الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، تلاه نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء نمط السلوك القيادي الترستي بدرجة قليلة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ونمط السلوك القيادي الديمقراطي لديهم، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين الذكاء الاجتماعي والنمط الأوتوقراطي والترستي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الاجتماعي ولأنماط السلوك القيادي لديهم تبعاً لمتغيرات: الجنس، والرتبة العلمية، والكلية(الرويشد، 2020: 310).

وسعـت دراسة الدوسري(2020) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي، واعتمـدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجـتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين العاملين في جامعة قطر ، وبالـلغـ عددـهم (700) إداري وأكـادـيمي، وتم اختيار عـينة عـشوـائية بـسيـطة تـأـلـفتـ من (350) موـظـف ، وأـسـتـخدـمتـ في الـدرـاسـةـ استـبـانـةـ أـداـةـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ . فـأـشـارـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـنـ هـنـاكـ عـلـاقـةـ ذـاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ الـأـنـمـاطـ الـقـيـادـيـةـ السـائـدـةـ فـيـ جـامـعـةـ قـطـرـ وـالـرـضـاـ الـوـظـيفـيـ،ـ وـتـبـيـنـ أـنـ النـمـطـ الـحرـ هوـ أـكـثـرـ الـأـنـمـاطـ اـسـتـخـدـاماـ وـبـلـيهـ النـمـطـ الـدـيمـقـراـطـيـ وـأـخـيرـاـ النـمـطـ الـأـوتـوقـراـطـيـ .ـ وـأـشـارـتـ النـتـائـجـ إـلـىـ أـنـ مـسـتـوـىـ الرـضـاـ الـوـظـيفـيـ لـدـىـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ جـامـعـةـ قـطـرـ كـانـ مـرـتفـعـ(الدوـسـريـ،ـ 2020:ـ نـ).

وهدفت دراسة روسنيزا وأخرون (Rosnizah, et al., 2022) الكشف عن أثر ثلاثة أنماط للقيادة وهي القيادة غير الرسمية والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا. وتم استخدام عينة مقصودة تتألف من (393) مشاركاً تم اختيارهم من التدريسين في المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية في ماليزيا. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات ، فأشارت نتائج التحليل إلى أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين كل من القيادة التحويلية واللامركزية ومتغير الرضا الوظيفي . في حين لم تظهر علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي لدى التدريسين(Rosnizah, et al., 2022: 54).

**منهج البحث وإجراءاته:**

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المقارن؛ لأن " هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أن هذا المنهج يُعد الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، لأنه يُركّز على وصف الظواهر في سياقها الراهن، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتفسيرها "(المنيزل والعثوم، 2010: .(269)

**مجتمع البحث:**

يتألف مجتمع البحث من (394) تدريسيًّا وتدريسيَّة موزعين على (5) كليات للتربية البدنية وعلوم الرياضة و(5) أقسام للتربية الرياضية ملحة بكليات التربية في الجامعات، بواقع (311) ذكور و(83) إناث. وكما هو مبين في الجدول(1).

**جدول (1)****توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً للجامعة والكلية والقسم**

المجموع	العدد		الكلية أو القسم	الجامعة
	إناث	ذكور		
50	9	41	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	دهوك
88	20	68	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين
93	25	68	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	السليمانية
39	8	31	كلية التربية الرياضية	كربلا
15	6	9	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	كرميان
25	2	23	قسم التربية الرياضية	كرميان
18	5	13	قسم التربية الرياضية - شفلاوة	صلاح الدين
29	4	25	قسم التربية الرياضية - سوران	سوران
26	3	23	قسم التربية الرياضية	حلبجة
11	1	10	قسم التربية الرياضية	زاخو
394	83	311	10	المجموع

**عينة البحث:**

استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية. وقد بلغت عينة الدراسة (180) تدريسيًّا وتدريسيَّة، تم اختيارهم من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة

في جامعات إقليم كورستان-العراق. وبلغت نسبة العينة (45.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة، كما مبين في الجدول (2).

جدول (2)

## توزيع أفراد عينة البحث تبعاً للجامعة والكلية والقسم

المجموع	العدد		الكلية	الجامعة
	إناث	ذكور		
25	5	20	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	دهوك
44	10	34	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	صلاح الدين
47	13	34	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	السليمانية
9	3	6	قسم التربية الرياضية - شقلاوة	صلاح الدين
8	3	5	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	كرميان
12	1	11	قسم التربية الرياضية	كرميان
15	2	13	قسم التربية الرياضية - سوران	سوران
14	2	12	قسم التربية الرياضية	حلبجة
6	1	5	قسم التربية الرياضية	زاخو
180	40	140		المجموع
			10	

## أداة البحث:

- قام الباحثان بإعداد مقياس لأنماط القيادية لرؤساء الأقسام، مع مراعاة توافر الشروط العلمية المقاييس كالصدق والموضوعية والثبات، واتبع في ذلك عدة خطوات يمكن إيجازها على النحو الآتي:
- 1.مراجعة الأدبيات المتعلقة بالسلوك القيادي ، فضلاً عن اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة ، ومنها: دراسة (درويش، 2017) و (عثمان وأسعد، 2018) و(بن اسماعيل، 2018) و (حامد وحسين، 2019) و (زحاف وتيس، 2021) .
  - 2.تحديد مفهوم نمط السلوك القيادي بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات عن نظرية مسار الهدف .
  - 3.تحديد أبعاد المقياس التي تمثل أنماط السلوك القيادي والتي تم تحديدها بأربعة أنماط وفقاً لنظرية مسار الهدف وهي: نمط السلوك القيادي المشارك، نمط السلوك القيادي التوجيهي، نمط السلوك القيادي المساند(الداعم)، نمط السلوك القيادي الموجه للإنجاز .

وفي ضوء ما تقدم تمكّن الباحثان من إعداد الصيغة الأولى لفقرات المقياس البالغ عددها 40 فقرة بواقع (10) فقرات لكل نمط من الأنماط القيادية الأربع، والتي تم عرضها على مجموعة ممكّنين من المختصين في العلوم الرياضية وعلم النفس والقياس والتقويم للحكم على مدى صلاحتها في قياس أنماط السلوك القيادي وفقاً لنظرية مسار الهدف، ومعرفة مدى ملاءمتها لأفراد العينة ، واعتمد الباحثان نسبة اتفاق بين الخبراء (80%) فأكثر معياراً لقبول الفقرة. لكونها نسبة اعتمد عليها الكثير من الباحثين بحسب أدبيات القياس(سلیمان وأبو علام، 2011 : 586).

فأجمعوا آرائهم على صلاحية الفقرات المتضمنة في الأداة التي تم إعدادها لقياس أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام. وبهذا الإجراء تحقق ما يسمى بالصدق الظاهري وهي إحدى مؤشرات الصدق في المقياس، إذ يمثل الصدق الظاهري إحدى الخصائص المهمة في الحكم على صلاحية المقياس. والجدول () يبيّن ذلك. وبذلك تم الحصول على مقياس مكون من (40) فقرة، وأمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة وهي: (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً).

### الجدول (3)

نسب اتفاق الخبراء على صلاحية فقرات مقياس أنماط السلوك القيادي

نسبة الاتفاق	عدد الخبراء		أرقام الفقرات
	غير الموافقين	الموافقين	
%100	-	12	27 ، 26 ، 22 ، 18 ، 12 ، 11 ، 6 ، 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 38 ، 36 ، 31 ، 30
%91.7	1	11	32 ، 29 ، 24 ، 23 ، 17 ، 16 ، 15 ، 10 ، 9 ، 7 40 ، 37 ، 34 ، 33
%83.3	2	10	39 ، 35 ، 28 ، 25 ، 21 ، 20 ، 19 ، 14 ، 13 ، 8

### صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس بأسلوبين هما:

أولاً، حساب الصدق الظاهري عن طريق عرض الصورة الأولية للمقياس على عدد من المختصين في العلوم الرياضية ، وقد أجمعوا آرائهم في ضوء المعيار الذي تم الاشارة إليه على صلاحية فقرات المقياس وملائمتها لقياس السلوك القيادي .

ثانياً: إجراء التحليل الإحصائي للفرات من خلال حساب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي له الفقرة، وهو ما يسمى الاتساق الداخلي، والذي يعد أحد مؤشرات صدق البناء، ولم نتمكن من ذكر التفاصيل هنا انسجاماً مع تعليمات النشر في المجلة حول محدودية عدد صفحات البحث.

#### ثبات المقياس:

جرى التحقق من ثبات المقياس المعد لمقياس أنماط السلوك القيادي باستخدام طريقتين، وهما:

**1. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):** لغرض حساب ثبات مقياس أنماط السلوك القيادي الذي أعدد الباحثان باستخدام طريقة التجزئة النصفية، تم تقسيم فرات كل نمط من أنماط المقياس إلى صورتين: الصورة (أ) التي تضم الفرات الفردية وعدها (5) فرات، والصورة (ب) التي تشمل الفرات الزوجية وعدها (5) فرات أيضاً. وقد اعتمد الباحثان في هذا التحليل على البيانات المستخلصة من تطبيق المقياس على عينة مكونة من (40) تدريسي وتدريسي، تم اختيارهم من جامعتي دهوك وصلاح الدين. وتم حساب الدرجة الكلية لكل من الصورتين (أ) و(ب) في كل نمط من الأنماط الأربع، وتم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت القيم على التوالي: (0.74، 0.69، 0.69، 0.76)، وهي تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لكل نمط. وبعد ذلك، تمت معالجة هذه القيم باستخدام معادلة سبيرمان-برانون التصحيحية، وكانت معاملات الثبات الكلي لأنماط الأربع على التوالي: (0.85، 0.82، 0.91، 0.86)، وهذه القيم تعد مؤشراً واضحاً على تمنع مقياس أنماط السلوك القيادي بدرجة عالية من الثبات. والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

#### معاملات الثبات لمقياس أنماط السلوك القيادي

نمط السلوك القيادي				المؤشر الإحصائي
معامل الارتباط	بين النصفين	بعد التصحيح		
الموجه محو الانجاز	المساند	التوجيهي	المشارك	
0.76	0.84	0.69	0.74	
0.86	0.91	0.82	0.85	

#### 2. طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

لحساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، استعان الباحث بالبيانات التي تم جمعها من التطبيق الأول لأداة البحث على عينة الثبات، والبالغ عددها (40) استمار، كما تم الإشارة إليه سابقاً. وأستخدم برنامج الحقيقة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق معادلة ألفا كرونباخ، فأظهرت النتائج أن معاملات الثبات تتراوح بين (0.80 – 0.89)، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي لفترات المقياس، والجدول (5) يبين ذلك.

### الجدول (5)

**قيم ألفا كرونباخ لثبات الأبعاد في مقياس أنماط السلوك القيادي**

المؤشر	المعامل المشارك	النوع التوجيهي	النوع المساند	النوع الموجه نحو الانجاز
معامل الثبات	0.82	0.80	0.89	0.84

وتدل هذه القيم على أنها معاملات ثبات عالية وتشير إلى امكانية الاعتماد على المقياس في جمع البيانات ، وبذلك اطمأن الباحث إلى سلامة الأداة .

#### تطبيق الأداة:

بعد إعداد أداة البحث (مقياس أنماط السلوك القيادي) بصيغتها النهائية(الملحق 1)، شرع الباحثان بتطبيقها على عينة مكونة من (180) تدريسياً وتدريسية من كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعاتإقليم كورستان العراق. وقد تم توزيع نسخة من المقياس على كل فرد من أفراد العينة للإجابة عن فقراته، وتم إجراء التطبيق بشكل فردي، حيث التقى الباحثان بالمشاركين إما بصورة مباشرة أو من خلال التواصل الإلكتروني باستخدام نموذج Google Form ، وذلك بعد أن قدّما شرحاً وافياً عن أهداف البحث وطريقة الإجابة على فقرات المقياس. وفي الوقت ذاته، طلب من المشاركين تسجيل البيانات الخاصة بالعوامل الديمografية. وبعد إتمام عملية التطبيق، تم تصحيح الاستمرارات من خلال منح أوزان محددة لبدائل الإجابة، ليحسب لكل فرد أربع درجات كلية تعبر عن وجهة نظره تجاه أنماط السلوك القيادي لرئيس القسم. وقد استغرقت عملية التطبيق (45) يوماً، وتمت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025.

**الوسائل الإحصائية:** عولجت البيانات الواردة في البحث باستخدام الحقيقة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالوسائل الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات للمقياس المستخدم في البحث.
2. الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين لحساب دلالة الفروق وفقاً لنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.
3. تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق تبعاً للعمر .
4. اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لإجراء المقارنات الزوجية بين الفئات العمرية.

#### نتائج البحث ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج ومناقشتها بحسب أهداف البحث وعلى النحو الآتي:

**الهدف الأول: التعرف على أنماط السلوك القيادي الشائعة لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات إقليم كورستان العراق .**

لتحقيق هذا الهدف تمت معالجة البيانات الواردة في البحث من اجابات أفراد العينة عن أداة البحث، وذلك من خلال حساب متوسطات درجات أفراد العينة على كل نمط قيادي، ومن ثم ايجاد الترتيب لتلك الأنماط ، وتبين أن متوسط درجات أفراد العينة على النمط المشارك في القيدة بلغ (36.250) درجة بانحراف معياري قدره(6.716) درجة، بينما كان متوسط درجات أفراد العينة على النمط التوجيهي في القيادة (38.289) وبانحراف معياري (6.789)، أما النمط المساند في القيادة فبلغ متوسط درجاته (39.056) درجة بانحراف معياري (7.505) ، في حين بلغ متوسط درجات نمط التوجيه نحو الانجاز في القيادة (37.839) بانحراف معياري قدره(7.274)، وكما مبين في الجدول (6).

(الجدول 6)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على أنماط السلوك القيادي وترتيبها

النقطة القيادي	العينة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الترتيب
المشارك	180	36.250	6.716	4
التوجيهي	180	38.289	6.789	2
المساند	180	39.056	7.505	1
الموجه نحو الانجاز	180	37.839	7.274	3

وتشير هذه النتائج إلى أن النمط الشائع من أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كوردستان العراق، بحسب نظرية مسار الهدف هو النمط المساند والذي احتل المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية ، وجاءت في المرتبة الثانية النمط التوجيهي في القيدة، بينما احتل النمط الموجه نحو الانجاز المرتبة الثالثة ، في حين جاء النمط المشارك في المرتبة الأخيرة (الرابعة) بين أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كوردستان العراق.

ويمكن تفسير ترتيب أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام (المساند أولاً، ثم التوجيهي ، والموجه نحو الانجاز، وأخيراً المشارك)، في أن سيادة النمط المساند أولاً يعكس حاجة العاملين في الأقسام الأكademie إلى دعم إنساني وعاطفي أكثر من حاجتهم إلى توجيهه مباشر أو مشاركة في القرار. وقد يشير إلى إدراك رؤساء الأقسام أن خلق بيئة داعمة ومشجعة هو الأساس للحفاظ على الانسجام الوظيفي وتحفيز المرؤوسين. وقد يكون مرتبطة بطبيعة المؤسسات الأكademie التي تفضل القيادة المرنة القائمة على التشجيع بدلاً من الصرامة. فالقائد في هذا النمط من القيادة وفقاً لرأي رولنسون وبرودفيلد (Rollinson & Broadfield, 2002) يدعم جهود المرؤوسين، إذ تقوم القيادة الداعمة بتقديم مشاكل المرؤوسين (Mahdi et al., 2014: 1078).

الثانية يعكس وجود حاجة مكملة لتقديم إرشادات واضحة وتنظيم العمل بعد تأسيس علاقة داعمة. وقد يدل على أن رؤساء الأقسام يلجؤون للتوجيه عندما تتطلب المواقف حسماً إدارياً أو ضبطاً للعمليات، لكن ليس كخيار أول دائم. فقد وصف روبرت هاوس (House, 1971) هذا النمط من القيادة بأنها التوجيهات الأساسية حول موضوع معين، فهو لا يتتيح للمرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات (Mahdi et al., 2014: 1078). وبخصوص القيادة الموجه نحو الانجاز يمكن أن يؤثر القادة على مرؤوسيهم من خلال تحديد دور كل واحد ومسؤوليته ، بالإضافة إلى ربط تحقيق تلك الأهداف بالحوافز (Malik et al., 2014: 171).

أما تراجع النمط المشارك إلى المرتبة الأخيرة فقد يفسّر بأن المشاركة في صنع القرار أقل حضوراً في الثقافة الإدارية السائدة، إما بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي أو محدودية الصلاحيات المتاحة للمرؤوسين. وربما يعكس ذلك اعتقاد بعض الرؤساء بأن كثرة المشاركة قد تبطئ عملية اتخاذ القرار أو تؤدي إلى تباين الآراء الذي قد يعطل الإنجاز. ويمكن أن يشير أيضاً إلى أن مشاركة المرؤوسين تحدث في قضايا محدودة أو رمزية، بينما تبقى القرارات الجوهرية بيد الرئيس. إذ يشير هذا النمط إلى اشراك القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الأخذ بأرائهم وافكارهم ويتخذ منها القرارات التي تتعلق بتقدم المنظمة (جعفر، 2015: 67). ويشير فرحان (Farhan, 2018) إلى أنه في هذا النمط من القيادة يتم تشجيع المرؤوسين في جميع المستويات داخل المنظمة على طرح أفكارهم ووضع الأهداف التنظيمية وحل المشكلات وغيرها (Farhan, 2018: 17).

وعلى العموم، تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسى والعطاري (Essa & Alattari, 2019) التي أشارت إلى أن أكثر أنماط السلوك القيادي انتشاراً في الجامعات الحكومية في الأردن هي النمط التمكيني والديمقراطي والاستبدادي وربما يعود هذا الاختلاف إلى تباين العينات والأدوات المستخدمة في البحث.

**الهدف الثاني:** دلالة الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام تبعاً للعوامل الديمografية: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي. ولتحقيق هذا الهدف تمت معالجة البيانات على النحو الآتي:

#### 1. دلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي تبعاً لنوع الاجتماعي:

ولأجل تحقيق هذا الهدف الذي يرمي إلى الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. تمت المقارنة بين المتوسطات الحسابية لدرجات الذكور والمتوسطات الحسابية لدرجات الإناث، باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، فأظهرت النتائج وجود فرق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين

متوسطات درجات الذكور ومتوسطات درجات الإناث في وجهات نظر أفراد العينة حول الأنماط القيادية الأربع (المشارك، التوجيهي، المساند، الموجه نحو الانجاز)، وكانت الفروق كلها لصالح الإناث، والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

## دلالة الفروق بين الأوساط المتحققة لدرجات الذكور والإإناث على أنماط السلوك القيادي

نوع السلوك	المجموعة	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المشارك	ذكور	144	35.507	6.688	3.036	0.003
	إناث	36	39.222	6.048		
التوجيهي	ذكور	144	37.576	6.639	2.872	0.005
	إناث	36	41.139	6.724		
المساند	ذكور	144	38.313	7.626	2.703	0.008
	إناث	36	42.028	6.250		
الموجه نحو الانجاز	ذكور	144	36.750	7.219	4.199	0.001
	إناث	36	42.194	5.771		

ويمكن تفسير تفوق تقييم الإناث على الذكور لأنماط السلوك القيادي (المشارك، التوجيهي، المساند، والموجه نحو الانجاز) لدى رؤساء الأقسام بعدة اعتبارات مترابطة ، فغالباً ما تكون الإناث أكثر حساسية للأساليب القيادية الإيجابية مثل الدعم والمساندة والمشاركة، مما يجعلهن يقدرن هذه الأنماط بدرجة أعلى من الذكور. وتنجذب الإناث بشكل أكبر مع التحفيز نحو الانجاز والتوجيه الواضح لأنها تفسره كنوع من الاهتمام والتقدير من قبل الرئيس. كما تمثل الإناث إلى البحث عن بيئة عمل مرنة وداعمة، وبالتالي ترى في النمط المساند أو المشارك انعكاساً لبيئة مريحة وآمنة. أما بالنسبة للنمط التوجيهي، قد تراه الإناث كعامل يساعدهن على توضيح الأدوار وتقليل الغموض، وهو ما يعزز شعورهن بالثقة والقدرة على الانجاز. وفي البيئات التي لا تزال يغلب عليها الطابع التقليدي، قد تجد الإناث في الأنماط القيادية الإيجابية (وخاصة المشارك) مساحة للتعبير وإثبات الذات، فيعطيهن تقييماً أعلى تقديرًا لهذه المبادرات. في حين الرجال قد ينظرون إلى بعض هذه الأنماط (خاصة المساند أو المشارك) بأنها أقل حزماً، ما يجعل تقييدهم لها أدنى نسبتاً.

وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (الرويشد، 2020: 310) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي تبعاً لمتغيرات: الجنس.

## 2. دلالة الفروق في أنماط السلوك القيادي تبعاً للعمر:

تم تقسيم أفراد العينة البالغ عددهم (180) تدريسياً وتدريسية إلى أربع فئات عمرية، ضمت الفئة الأولى (19) تدريسياً وتدريسية تراوحت أعمارهم بين (21-30) سنة، وتكونت الفئة الثانية من (76) تدريسياً وتدريسية من تراوحت أعمارهم بين (31-40) سنة ، بينما تألفت الفئة الثالثة من (61) تدريسياً وتدريسية من تراوحت أعمارهم بين (41-50) سنة. أما فئة الرابعة ف تكونت من (24) تدريسياً وتدريسية من تراوحت أعمارهم بين (51-60) سنة، ثم أجريت المقارنة بينهم على أساس الدرجة الكلية لكل نمط من أنماط السلوك القيادي ، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي وسيلة إحصائية في المعالجة، والجدول (8) يبين ذلك .

الجدول (8)

### نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق في أنماط السلوك القيادي تبعاً للعمر

نوع النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المقاييس الفائقة	مستوى الدلالة
المشارك	بين المجموعات	671.322	3	223.774	5.320	0.002
	داخل المجموعات	7402.428	176	42.059		
التوجيهي	بين المجموعات	331.995	3	110.665	2.460	0.064
	داخل المجموعات	7918.982	176	44.994		
المساند	بين المجموعات	543.860	3	181.287	3.345	0.020
	داخل المجموعات	9537.584	176	54.191		
الموجه نحو الانجاز	بين المجموعات	716.870	3	238.957	4.803	0.003
	داخل المجموعات	8755.458	176	49.747		

وتشير هذه النتائج إلى وجود فرق دال عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في ثلاثة أنماط هي:

نمط السلوك القيادي المشارك ، نمط السلوك القيادي المساند ، ونمط السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير العمر . بينما لم يكن هناك فرق دال عند مستوى دلالة (0.05) في نمط السلوك القيادي التوجيهي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير العمر .

وللكشف عن موقع الفروق تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) ، لإجراء المقارنات الزوجية، وكما مبين في الجدول (9).

## الجدول (9)

## نتائج المقارنات الزوجية في المرتبة المعرفية وفقاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الفئات العمرية المقارنة	النمط القيادي
0.159	1.663	2.355	الفئة الأولى X الفئة الثانية	المشارك
*0.001	1.704	5.530	الفئة الأولى X الفئة الثالثة	
*0.007	1.992	5.425	الفئة الأولى X الفئة الرابعة	
*0.005	1.115	3.175	الفئة الثانية X الفئة الثالثة	
*0.045	1.519	3.070	الفئة الثانية X الفئة الرابعة	
0.946	1.563	0.105-	الفئة الثالثة X الفئة الرابعة	
0.285	1.888	2.026	الفئة الأولى X الفئة الثانية	المساند
*0.010	1.934	5.063	الفئة الأولى X الفئة الثالثة	
0.054	2.261	4.377	الفئة الأولى X الفئة الرابعة	
*0.017	1.265	3.037	الفئة الثانية X الفئة الثالثة	
0.174	1.724	2.351	الفئة الثانية X الفئة الرابعة	
0.700	1.774	0.686-	الفئة الثالثة X الفئة الرابعة	
*0.011	1.809	4.631	الفئة الأولى X الفئة الثانية	الموجه نحو الانجاز
*0.001	1.853	6.740	الفئة الأولى X الفئة الثالثة	
0.123	2.166	3.360	الفئة الأولى X الفئة الرابعة	
0.084	1.212	2.108	الفئة الثانية X الفئة الثالثة	
0.442	1.651	1.272-	الفئة الثانية X الفئة الرابعة	
*0.048	1.699	3.380-	الفئة الثالثة X الفئة الرابعة	

وتشير هذه النتائج إلى الآتي:

1. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الأولى ومتوسط درجات الفئة العمرية الثالثة في نمط السلوك القيادي المشارك ، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الأولى .

2. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الأولى ومتوسط درجات الفئة العمرية الرابعة في نمط السلوك القيادي المشارك، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الأولى .

3. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الثانية ومتوسط درجات الفئة العمرية الثالثة في نمط السلوك القيادي المشارك، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الثانية.

4. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الثانية ومتوسط درجات الفئة العمرية الرابعة في نمط السلوك القيادي المشارك، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الرابعة.

5. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الأولى ومتوسط درجات الفئة العمرية الثالثة في نمط السلوك القيادي المساند، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الأولى.

6. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الثانية ومتوسط درجات الفئة العمرية الثالثة في نمط السلوك القيادي المساند، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الثانية.

7. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الأولى ومتوسط درجات الفئة العمرية الثانية في نمط السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز ، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الأولى .

8. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الأولى ومتوسط درجات الفئة العمرية الثالثة في نمط السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز ، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الأولى.

9. وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات الفئة العمرية الثالثة ومتوسط درجات الفئة العمرية الرابعة في نمط السلوك القيادي الموجه نحو الانجاز ، وكان الفرق لصالح الفئة العمرية الرابعة .

وربما تفسير اختلاف وجهات النظر تبعاً للعمر حول أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام يكون في أن الأفراد الأكبر سنًا قد يميلون لتقدير الأنماط التوجيهية أو الموجهة نحو الإنجاز لأنهم اعتادوا على أنماط قيادة أكثر حزماً في بيئة العمل التقليدية. بينما الأصغر سنًا غالباً ما يفضلون القيادة المساندة أو المشاركة لأنها تتماشى مع توجهاتهم نحو الانفتاح والمشاركة في صنع القرار. والفئات الأصغر عمرًا تبحث عن دعم، إرشاد، وتنمية راجعة بشكل أكبر، لذلك تنظر إيجابياً للقيادة المساندة والمشاركة. كما أن الفئات الأكبر سنًا قد تعطي أهمية أكبر لوضوح المهام والانضباط الإداري، مما يجعلهم أكثر انسجاماً مع النمط التوجيهي أو الموجه نحو الإنجاز. وكبار السن قد يرون بعض أنماط

السلوك القيادي الحديثة (مثل المشاركة الواسعة) أقل رسمية أو أقل انضباطاً، بينما الأصغر سنًا يعتبرونها أسلوبًا طبيعياً ومطلوباً في القيادة الحديثة.

### 3. دلالة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي:

ولأجل الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير – دكتوراه)، تمت معالجة البيانات باستخدام الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين وسيلة إحصائية في المعالجة، فأظهرت نتائج التحليل وجود فرق دال عند مستوى أقل من (0.05) في نمط واحد هو النمط القيادي المشارك تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

دلالة الفروق بين الأوساط المتحققة لدرجات أنماط السلوك القيادي تبعاً للمؤهل العلمي

نوع السلوك القيادي	المجموعة	العدد	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المشارك	ماجستير	107	37.252	6.675	2.458	0.015
	دكتوراه	73	34.781	6.547		
التوجيهي	ماجستير	107	37.879	6.891	0.982-	0.328
	دكتوراه	73	38.890	6.639		
المساند	ماجستير	107	39.514	7.378	0.992	0.322
	دكتوراه	73	38.384	7.688		
الموجه نحو الانجاز	ماجستير	107	38.084	6.969	0.546	0.585
	دكتوراه	73	37.480	7.735		

وربما يكون تفسير التباين في وجهات نظر العينة حول النمط القيادي المشارك لدى رؤساء الأقسام على أساس المؤهل العلمي، أن حملة الدكتوراه غالباً ما يمتلكون خبرات علمية ومهارية أوسع، مما يجعلهم يميلون إلى تفضيل أو تقدير النمط القيادي التشاركي، نظراً ل حاجتهم إلى الشعور بأن خبراتهم تؤخذ بالحسبان في اتخاذ القرار. أما حملة الماجستير فقد يكونون في موقع وظيفي أو علمي أقل نسبياً، وبالتالي لا يتوقفون أو لا يعيرون أهمية كبيرة لنمط المشاركة، أو ربما يرون أنه غير ضروري في بعض السياقات.

### الاستنتاجات:

في ضوء ما تقدم من نتائج يستنتج الباحثان الآتي:

1. أن أغلب رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعات إقليم كورستان العراق يميلون في قيادتهم إلى اعتماد النمط المساند من بين أنماط السلوك القيادي .
2. يعتبر النمط المشارك في السلوك القيادي أقل الأنماط استخداماً من قبل رؤساء الأقسام في تخصص التربية البدنية وعلوم الرياضة وهذا مؤشر للمركزية في اتخاذ القرار في هذه الأقسام.
3. لا دور للجامعة التي تخرج منها التدريسي في تحديد وجهة نظره عن أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة .

### النوصيات والمقترفات:

واستكمالاً للفائدة المتداولة من البحث الحالي يمكن تقديم بعض التوصيات بغية الاستفادة منها:

1. ضرورة قيام عمادات الكليات بعقد حلقات نقاشية لبيان أهمية كل نمط من الأنماط القيادية ودورها في تعزيز العمل الإداري والأكاديمي للأقسام.
2. على رؤساء الأقسام الاهتمام بالنمط المشارك في قيادتهم وذلك لما لها النمط من إيجابيات ودور سيما في اتخاذ القرار .
3. على رؤساء الأقسام التقليل من النمط الموجه للإنجاز لأنه نمط تقليدي وغير محفز للعاملين، واستخدام النمط التوجيهي والمساند التي تقدم الدعم للعاملين مع رئيس القسم .
4. استكمالاً للجهد الحالي يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.

**المصادر:**

- إسماعيل، هادي خليل(2012): الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية(تنوع وانسجام)، المؤتمر العلمي الدولي (علوم الإدارة في عصر المعرفة) ، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان.
- البدرى، طارق عبد الحميد(2002): أساسيات في علم إدارة القيادة ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان، الأردن.
- بن إسماعيل، سعدي سفيان(2018): سلوك القيادي للمدرب الرياضي ودوره في التقليل من القلق لدى لاعبي كرة القدم أثناء المنافسة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية، جامعة محمد خضراء، بسكرة، الجزائر.
- جعفر، علي حميد رحيم عبد(2015): السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- حامد ، صفوان عبد الغنى وحسين ، علي يوسف (2019): السلوك القيادي وعلاقته بمهارات الاتصال الفعال لمدرب كرة القدم ، مجلة التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 31، العدد4، ص109-116.
- حلاق، بطرس(2020): القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الأفلاطونية السورية، سوريا.
- الحوري، عكلة سليمان علي وابراهيم، مسلم حسب الله(2008): التفاؤل وعلاقته بالسلوك القيادي : دراسة لمدرب دورى النخبة بكرة القدم ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، المجلد 7 ، العدد2، ص277-293.
- درويش، يوسف عبد الأمير(2017): السلوك القيادي وعلاقته بتماسك الفريق الرياضي لدى حراس المرمى بكرة القدم، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالى، المجلد 9، العدد 31، ص94-104.
- الدوسي، ناصر منصور ثقل(2020): الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة قطر، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الأسراء.
- الديحاني، سلطان غالب والخالدي، عنود فهد(2018): تأثير الإعداد الأكاديمي في اكتساب السلوك القيادي لطلبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد4، العدد2، ص277-296.
- رزيق، إيهاب صبيح محمد(2001): الإدارة: الأسس ، والوظائف. دار الكتب العلمية للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- الرقب، توفيق زايد محمد(2016): درجة ممارسة السلوك القيادي لدى طلبة عمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170 ، ج 3، ص660-712.
- الرويشد، فيصل مقالله(2020): الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالنمط القيادي السائد لدى القادة الأكاديميين بجامعة الجوف في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد2، ص310-342.
- زحاف، محمد وتيس، عبد المالك(2021): السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولالية المسيلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7 ، العدد 2، ص507-539.
- سليم، أشرف أحمد سليم (2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديرى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الصفة الغربية من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية..

- سليمان، امين علي، وابو علام، رجاء محمود (2012): القياس والتقويم في العلوم الإنسانية أساسه وأدواته وتطبيقاته، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- سليم، أشرف أحمد سليم (2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مدير المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الصفة الغربية من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- الطراونة ، علي عودة وأبو جامع، إبراهيم أحمد(2023): السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم ومساعديهم في مديريات التربية والتعليم في الأردن، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 20، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، برلين. ص423-382.
- عبد القادر، اشرف احمد(2013): السلوك القيادي للمعلم، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لصول التربية، بنها، العدد 1 ، ص254-230.
- عثمان، علي قادر وأسعد، ديار كمال(2018): السلوك القيادي وعلاقته بالرضا المهني لدى فئات مدربى كرة القدم (C) و(B) بمحافظة السليمانية ، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة ، العدد 31، ص77-63.
- العجمي، محمد حسين(2002): الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر ، عمان ،الأردن.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن(2006): القيادة والداعفية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن .
- العيسوي، عبد الرحمن(1999): بسيكولوجي الإدارة، الدار الجامعية للنشر ، الأسكندرية.
- الكسجي، مريم يوسف عبد القادر(2022): الأنماط القيادية لدى مدير المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقتها بالصمت التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن.
- المطيري، ندى زويد ضيف الله(2019): الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 184 ، الجزء الثالث، ص1501-1536).
- المنizel، عبدالله فلاح والعثوم، عدنان يوسف(2010): مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الجامعة، الشارقة .
- Essa, E. B. & Alattari, A. (2019). The Relationship Between Followership Styles and Leadership Styles. Research in Educational Administration & Leadership, 4 (2), 407-449.
- Daft, M. (2004): Management, (5th Ed.), The Dryden press, New York.
- Farhan , Bayan Yousef,(2018),Application Of Path-Goal Leadership Theory And Learning Theory In A Learning Organization, The Journal of Applied Business Research, Volume 34, Number 1,pp:13-22.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001): The Strategy focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.

- Mahdi, O. R.; Mohd, E. S. ; Almsafir, M. K.(2013): Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. 2nd World Conference On Business, Economics And Management -WCBEM> Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 ( 2014 ) 1076 – 1087.
- Malik, S. H.; Aziz, S. ; Hassan, H.(2014): Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. International Journal of Trade Economics and Finance 5(2):170-175.
- Rosnizah, S., Diyana, K., Soon-Yew, J., & Haziman, Z. (2022). Effects of leadership types on job satisfaction among Malaysian higher education institutions. Asian Journal of Instruction, 10(1), 54-70.
- Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of business studies quarterly, Vol.8, N.(1), P.1-5.

## الملحق(5)

### أنموذج الصيغة النهائية لمقاييس السلوك القيادي



جامعة زاخو  
كلية التربية  
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة  
الدراسات العليا/ الماجستير

عزيزتي التدريسية..

عزيزتي التدريسي..

يروم الباحث تحقيق أهداف بحثه الموسوم: "السلوك القيادي على وفق نظرية مسار الهدف لدى رؤساء الأقسام في كليات وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر التدريسيين". وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص الإدارة الرياضية.  
ولكونكم أحد التدريسيين في مجال الرياضة، لذا يود الباحث أن يضع بين أيديكم نسخة من المقاييس لغرض التفضل بالإجابة عن الفقرات المتضمنة فيه ، وذلك من خلال اختيار إحدى البدائل (دائماً ، غالباً، إحياناً ، نادراً، أبداً) ، ووضع علامة ( ✓ ) تحت البديل الذي يعبر عن رأيك ، علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة. ولا داعي لذكر الأسم .  
مع خالص التقدير والاحترام لجهدكم العلمي .

طالب الماجستير

المشرف

سالم محمود عبد الحميد

أ.د. أحمد قاسم محمد

#### معلومات عامة:

1.العمر: ( ) سنة .

2.الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .

3.الشهادة: ماجستير ( ) دكتوراه ( ) .

4.اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) أستاذ ( ) مدرس ( ) .

5.الخبرة في التدريس: ( ) سنة .

6.الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( ) .

7. الجامعة التي حصل منها على آخر شهادة: الأقليم ( ) العراق ( ) خارج العراق ( ).  
**مقياس السلوك القيادي وفق مسار الهدف**

ت	الفقرة	أبدأ	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً
<b>النمط الأول: نمط القيادة المشارك</b>						
1	يشارك التدريسيين في تحديد الأنشطة المناسبة للطلبة.					
2	يناقش مقترنات التدريسيين المتعلقة بكيفية تفزيذ المهام.					
3	يُشرك التدريسيين في التخطيط للتنمية المهنية لهم.					
4	يُشرك التدريسيين في وضع الخطة التشغيلية لميزانية القسم					
5	يُشجع مبادرات التدريسيين في حل مشكلات العمل.					
6	يُشرك التدريسيين في صنع القرارات بالقسم.					
7	يُفوض بعض الصالحيات للتدريسيين ليحقق مصلحة العمل					
8	يساعد التدريسيين في تحديد اجراءات العمل.					
9	يُولي اهتماماً عالياً بالعلاقات الإنسانية بالقسم.					
10	يعترف بحرية التدريسيين في تبني أرائه أو رفضها.					

**النمط الثاني: نمط القيادة التوجيهي**

1	يُحدد ما هو متوقع من التدريسيين عمله بدقة.					
2	يُوجه التدريسيين بكيفية انجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
3	يقدم توجيهاته الإدارية للتدريسيين باستمرار .					
4	يُحدد جدول الأعمال للتدريسيين بوضوح.					
5	يُحث التدريسيين على التزام العلاقات الاجتماعية الايجابية					
6	يُوضح الأنظمة واللوائح للتدريسيين عند القيام بأي عمل.					
7	يستخدم كل قنوات الاتصال لتوجيه جميع العاملين.					
8	يُركز على الأهداف ويخبر التدريسيين بما هو مطلوب منهم					
9	يضع القواعد والإجراءات لتحديد مسار العمل.					
10	يقدم الارشادات اللازمة لتوضيح المهام الغامضة.					

**النمط الثالث: نمط القيادة المساند (الداعم)**

ت	الفقرة	أبدأ	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً
1	يُعطي الحرية للتدريسيين لممارسة أعمالهم .					
2	يدعم التدريسيين مهنياً .					
3	يساعد التدريسيين في حل المشكلات التي تواجههم.					

				يُشجع التدريسيين على الابداع في الأعمال الموكلة لهم.	4
				يعمل على تعزيز علاقات العمل الودية مع التدريسيين.	5
				يهم بجميع التدريسيين واحتياجاتهم دون تمييز.	6
				يساند التدريسيين في مناسباتهم المختلفة.	7
				يعمل على زيادة ثقة التدريسيين بأنفسهم وقدراتهم.	8
				يراعي مشاعر التدريسيين في مكان العمل ورضاهما	9
				يُخضن من توتر التدريسيين عند أدائهم مهام صعبة	10
<b>النمط الرابع: نمط القيادة الموجه نحو الإنجاز</b>					
				يختار أفضل الممارسات للوصول إلى تحقيق الأهداف.	1
				يضع أهداف تثير التحدي لدى التدريسيين لتحقيقها	2
				يُنمي مهارات التدريسيين لتمكينهم من تحقيق الأهداف .	3
				يقترح أفكار إبداعية لتطوير العمل .	4
				يهيء البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق التميز الجامعي.	5
				يبحث التدريسيين على التفاني في أداء العمل.	6
				يضع خططاً واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بالكلية.	7
				يُركز على انجاز الأهداف بأداء عالي.	8
				يحدد دور كل تدريسي وطبيعة المهام المطلوبة منه.	9
				يربط تحقيق الأهداف بالحوافز المقدمة للتدريسيين.	10

شكراً لمنحنا جزءاً من وقتكم الثمين ..