



**مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض
مؤسسات التعليم العالي السعودية للسلوكيات القيادية
المتضمنة في نظرية قيادة المسار و الهدف**

إعداد

د. أميمة بنت عبد الوهاب رضوان
أستاذ القيادة التربوية المساعد (القيادات الأكاديمية)، قسم التربية،
كلية التربية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض مؤسسات التعليم العالي السعودية للسلوكيات القيادية المتضمنة

في نظرية قيادة المسار والهدف

أميمة بنت عبد الوهاب رضوان

أستاذ القيادة التربوية المساعد (القيادات الأكاديمية)، قسم التربية، كلية التربية،
جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: omaymahradwan@jazanu.edu.sa

المستخلص:

هدف البحث التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، طبق البحث المنهج الوصفي و تم توزيع استبانة مكونة من ٢٠ عبارة متبناه من Indvik, (١٩٨٨) لقيادة المسار والهدف باستخدام طريقه العينة العشوائية البسيطة على عدد من رؤساء الأقسام الأكاديمية في عدة مؤسسات تعليم عالي سعودي، تم جمع ١٥٠ استجابة مكتملة ثم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، توصلت النتائج إلى أن هناك الماما لدى رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف بدرجة عالية، و أن مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لسلوكيات قيادة المسار والهدف مرتفع، مما ينعكس بدوره على فاعلية أداء رئيس القسم الأكاديمي. ويعد هذا البحث مهم لرؤساء الأقسام الأكاديمية و القادة الأكاديميين و لمؤسسات التعليم العالي من حيث أهمية تضمين هذا النوع من القيادة ضمن خطط تطوير الكفاءات القيادية مما له اثر على تحسين أداء رؤساء الأقسام و إنتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: قيادة مسار الهدف، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مؤسسات التعليم العالي.



The Level of Practicing the Behaviors of Path-Goal Leadership Style Among Heads of Academic Departments in the Some of Saudi Higher Education Institutions

Omaymah Abdulwahab Radwan.

Assistant Professor of Educational Leadership, Department of Education, College of Education, Jazan University.

Email: omaymahradwan@jazanu.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of practicing the behaviors of path-goal leadership among heads of academic departments in Saudi higher education institutions. The study applied the descriptive approach. It distributed a questionnaire consisting of 20 items adapted from Indvik (1988) for path-goal leadership by simple random sampling method. It collected 150 completed responses from the heads of academic departments in several Saudi higher education institutions. It analyzed using the SPSS. The results concluded that there is a high degree of familiarity among the head of the academic department with the behaviors of path-goal leadership style. It also indicated that the level of practicing the behaviors of path-goal leadership among heads of academic departments is high. This study is important for academic department heads, academic leaders, and higher education institutions in terms of the importance of including this style of leadership within plans to develop leadership competencies, which has an impact on improving the performance and productivity of department heads.

Keywords: Path- Goal Leadership, Heads of Academic Departments, Higher Education Institutions.

مقدمة البحث:

تعتبر القيادة في أي مؤسسة أو منظمة أمراً بالغ الأهمية؛ لأنها تؤثر على المدخلات والمخرجات والنتائج، ومؤسسات التعليم العالي هي إحدى المؤسسات التي تتأثر بالقيادة. ومن الواضح أن الأداة الأكثر فعالية التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على التطور وتحقيق التحول المنشود هي القيادة؛ حيث تعد القيادة في مؤسسات التعليم العالي عاملاً حيوياً للنجاح وتحقيق النتائج المطلوبة من التعلم والتدريس والبحث وخدمة المجتمع. ويعد القسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي حجر الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف الجامعة من التعليم والبحث وخدمة المجتمع. حيث إن القسم الأكاديمي هو القسم المنوط باختيار أعضاء هيئة التدريس، وإعداد الجداول الدراسية، وإقرار المقررات الدراسية، واقتراح الخطط الدراسية ودراساتها وتنقيحها، والإرشاد الأكاديمي للطلبة، وتحديد أعداد المقبولين، وتفعيل الأنشطة الداخلية والخارجية والعمل على تخريج طلاب بخبرات تناسب سوق العمل؛ لذا وبناء على ذلك وللكثرة المهام التي يقوم بها القسم الأكاديمي يتضح أهمية وجود قائد أكاديمي متمثل في رئيس القسم ويكون على قدر من المسؤولية لقيادة قسمه الأكاديمي وإدارة مهامه بطريقة صحيحة؛ لذا يعتبر رئيس القسم الأكاديمي حجر الأساس لأي كلية، ونجاحها و فشلها يعتمد على قدرات و مهارات رئيس القسم الأكاديمي؛ لذلك يجب على كل رئيس قسم أكاديمي أن يكون ملماً إلماماً كافياً بالمهارات والسلوكيات والأنماط القيادية المختلفة و توظيفها حسب الوضع الراهن و حسب احتياجاته.

تعتبر فعالية رئيس القسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي مهمة لبناء بيئة مناسبة للموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة؛ حيث إن النجاح في البيئة الأكاديمية يعتمد على أداء القادة الفعالين والناجحين، ومنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية. كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن فعالية القيادة لها علاقة بالأسلوب الذي يعتمده القادة (الشمري، ٢٠٢٣) ولذلك فإن أسلوب القيادة الذي يتبناه القادة يمكن أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة من أي مؤسسة.

وهناك العديد من أساليب القيادة التي يتبناها رئيس القسم الأكاديمي و تؤدي الى نتائج فعالة في البيئة الأكاديمية (حسين، ٢٠٢٣) و منها أسلوب القيادة التحولية و أسلوب قيادة المعاملات، و أسلوب القيادة الظرفية أو الموقفية، و أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف و غيرها من أنماط القيادة الفعالة التي ادت الى نتائج إيجابية في البيئة الأكاديمية (Alamir et al., 2019; Choi et al., 2017; Dokony et al., 2020; Khan et al., 2018; Pacia & Guevarra, 2023).

و قد تم البحث في تلك الأساليب و مدى فعاليتها و تأثيرها على نتائج المؤسسات و المنظمات. و من تلك الأساليب القيادية أسلوب قيادة المسار و الهدف؛ حيث يعد أحد الأساليب الفعالة التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة (Dokony et al., 2020; McNeil, 2020; Olowoselu et al., 2019; Radwan, 2021) ومع ذلك، لم يبحث سوى عدد قليل من الدراسات في فعالية أسلوب قيادة المسار والهدف في مكان العمل و اثرها على مخرجات المؤسسة، كما يوجد ندرة في الدراسات

التي بحثت في أسلوب قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي و أثرها على القائد الأكاديمي (Radwan, 2021; Pacia & Guevarra, 2023)، على سبيل المثال، أوضحت دراسة (Pacia & Guevarra, 2023) إلى أن ممارسات أسلوب قيادة المسار و الهدف تؤثر بشكل إيجابي على أداء و دوافع أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة التي أجراها McNeil (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق نظرية قيادة المسار و الهدف لقيادة الرعاية الصحية قد يساعد المديرين على تحقيق أفضل النتائج. ووجد Famakin and Abisuga (2016) أن قيادة المسار و الهدف تؤثر على التزام الموظف في قطاع الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، كما ذكر Farhan (٢٠١٨) أن تطبيق قيادة المسار و الهدف واعتماد الأسلوب الصحيح لإلهام المرؤسين يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية في المؤسسة الأكاديمية. وعلاوة على ذلك، توصل Olowoselu et al. (2019) إلى أنه يجب على قادة التعليم اعتماد أسلوب قيادة المسار و الهدف في تعاملاتهم اليومية مع موظفيهم في مؤسساتهم الأكاديمية المتنوعة. وأكد Davis (2017) على أن المعلمين الذين يستخدمون التعليم الإلكتروني عن بعد و يطبقون أسلوب قيادة المسار و الهدف كأداة فعالة يساعدون (الطلاب عبر الإنترنت) في التغلب على العقبات الأكاديمية، فهو أسلوب قيادي يساعد على إنشاء طريق للطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية، وإلهامهم للتغلب على الصعوبات السابقة وتحفيزهم بالتشجيع والتعليقات المفيدة.

يتضح من المناقشة أعلاه، أن تطبيق أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف في مكان العمل يؤدي إلى نتائج إيجابية في أي منظمة. ومع ذلك، لم يتم إجراء سوى عدد قليل من الدراسات للتحقيق في فعالية قيادة المسار و الهدف على المؤسسات و المنظمات و خاصة مؤسسات التعليم العالي، علاوة على ذلك، فإن الدراسات المتعلقة بفعالية قيادة المسار و الهدف في التعليم العالي أو بمستوى تأثيرها أو ممارستها على الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة، لم يتم تغطيتها والبحث فيها على مستوى مؤسسات التعليم العالي السعودية، حيث يوجد ندرة في الدراسات المتعلقة بذلك، وفي حدود علم الباحثة، فإنه لا تزال هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بتطبيق أسلوب قيادة المسار و الهدف من قبل القادة الأكاديميين في سياق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، ولذلك يهدف البحث الحالي إلى دراسة مستوى ممارسة سلوكيات أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف على أداء القائد الأكاديمي متمثلاً في رئيس القسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي السعودي، و مدى إلمامهم بهذا النمط القيادي.

مشكلة البحث و أسئلته:

أشارت العديد من الدراسات على المستوى المحلي و الدولي مثل دراسة (السعدي، ٢٠٢٠) و (Radwan, 2021) في بيئة التعليم بالمملكة و ما أشار اليه (Northhouse, 2016) و (Farhan, 2018) في بيئات التعليم الدولية و البيئات الأخرى المختلفة عن التعليم إلى أن القائد الذي يتبنى أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف يتمتع بالمرونة ويمكنه تغيير أسلوبه أو سلوكه، وفقاً للموقف الذي يمر به، من أجل توجيه أتباعهم خلال المسار المناسب وتحفيزهم للتغلب على العقبات وتحقيق الأهداف المرجوة، و يوجد عدد من الدراسات التي بحثت في هذا النمط من القيادة في عدة قطاعات، بيد أن العجز لا يزال ملماً بالدراسات التي تبحث في أثر تبني هذا الأسلوب القيادي في مؤسسات التعليم العالي؛ لذا رأت الباحثة بضرورة دراسة مستوى ممارسة و إلمام القادة الأكاديميين متمثلين في رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية لنمط قيادة المسار و الهدف، و لتحقيق ذلك تم تحديد مشكلة البحث في السؤاليين التالية:

١. هل هناك إلمام لدى رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات نمط قيادة المسار والهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟
٢. ما مستوى ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف من قبل القادة الاكاديميين متمثلين في رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي لتحقيق التالي:

١. التعرف على مدى إلمام رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات نمط نظرية قيادة المسار والهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية.
٢. تحديد مستوى ممارسة سلوكيات نمط نظرية قيادة المسار و الهدف من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

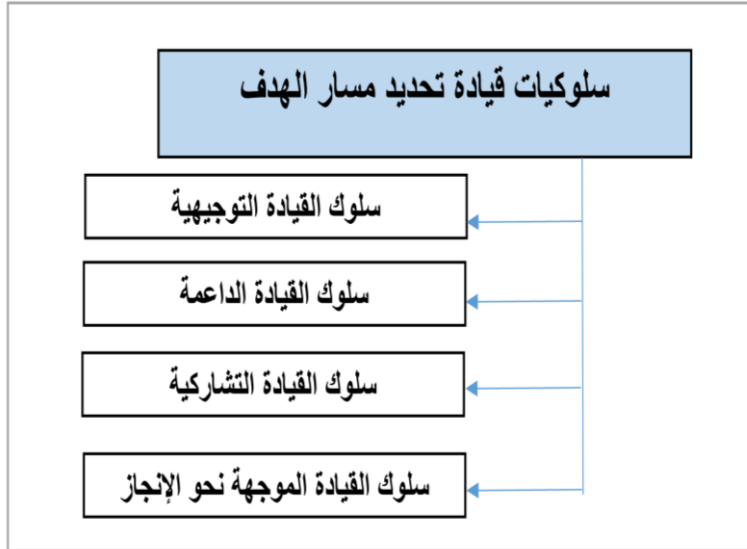
تنبثق أهمية البحث الحالي من ضرورة إلمام القادة في مؤسسات التعليم العالي بالأنماط والأساليب المتعددة للقيادة و التي تسهم بشكل فعال في تحسين أدائهم و تعكس على مخرجاتهم، ومن أهم القادة الأكاديميين الذين لديهم تعامل مباشر مع الطلاب و أعضاء هيئة التدريس هم رؤساء الأقسام الأكاديمية، لذا تبني نمط او اسلوب قيادي فعال من قبلهم سيعكس ايجابا على مخرجات العملية التعليمية و البرنامج الأكاديمي بشكل عام. وهناك العديد من الأنماط القيادية التي اسهم تبنيها من قبل القائد الأكاديمي إلى احداث تغير إيجابي و ملموس في المؤسسة التعليمية؛ لذا فإن دراسة نمط قيادة المسار و الهدف و مدى الإلمام به و مدى ممارسته من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية مهمة جداً؛ حيث سيبصر بضرورة تبني هذا النمط الذي يستطع فيه القائد (رئيس القسم) تحديد مسار الطلاب و أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق الاهداف المحددة و المرسومة.

الأهمية التطبيقية:

هذا البحث يعد من الابحاث المهمة لوزارة التعليم و مؤسسات التعليم العالي و للقادة الأكاديميين و رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ حيث يؤمل أن تساعد نتائج البحث الحالي في تضمين و تبني هذا النمط القيادي ضمن خطط التحسين و التطوير، كما يؤمل أن يسهم تطبيق سلوكيات هذا النمط القيادي في تحسين بيئة التعليم؛ لأن رسم الأهداف و تذليل الصعوبات و تبني عدة سلوكيات مثل السلوك التوجيهي والداعم والتشاركي والسلوك الموجه نحو الإنجاز من أهم السلوكيات التي تسهم في تحقيق مخرجات مرغوبة، و اخيراً تأتي أهمية هذا البحث كونه البحث الأول - حسب علم الباحثة- و استناداً على اجراءات المسح و البحث في الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بأساليب و أنماط القيادة و بالتحديد نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بشكل خاص و الوطن العربي عامة؛ لذا سيسهم البحث في تسليط الضوء على هذا النمط القيادي بسلوكياته الأربعة و إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية حول قيادة المسار و الهدف و اثر تبنيها على سلوك القائد في مؤسسات التعليم العالي و مؤسسات تعليمية اخرى.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

يركز الإطار المفاهيمي على سلوكيات أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف وهي أربعة سلوكيات موضحة في الشكل (١) ادناه:



شكل (١): سلوكيات نظرية قيادة المسار والهدف (Northhouse, 2016)

ركز أسلوب قيادة المسار والهدف على أربعة سلوكيات مختلفة كما هو موضح في الشكل أعلاه؛ وهي السلوك التوجيهي والسلوك الداعم وسلوك المشاركة والسلوك الموجه نحو الإنجاز (House & Mitchell, 1974; Northhouse, 2016). وتعد هذه السلوكيات مهمة جدا للقائد و التي تعكس إجابا على مخرجات أي مؤسسة او منظمة. ونظراً لوجود ندرة في الدراسات العربية التي بحثت في نظرية قيادة المسار و الهدف و ندرة كذلك في الدراسات التي بحثت في أثر تبني هذا الأسلوب من القيادة في المؤسسات التعليمية و بالأخص مؤسسات التعليم العالي السعودية؛ لذا سيركز البحث الحالي على دراسة مستوى ممارسة أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف من قبل القادة الاكاديميين وهم رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

مصطلحات البحث:

- رؤساء الأقسام الأكاديمية: يشير النظام السعودي لمجلس التعليم العالي و الجامعات و لوائح (٢٠٢١) في مادته الرابعة والأربعون إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية هم أعضاء هيئة تدريس سعوديين يعينون على وظيفة رئيس قسم بناء على التميز و الكفاءة العلمية و الإدارية و بقرار من مدير الجامعة و بترشيح من عميد الكلية، على أن تكون مسؤوليتهم الأساسية هي تسيير الأمور الإدارية و العلمية و المالية للقسم، وتقديم تقارير سنوية عن سير العمل، كما يعرفه سعد و اخرون (٢٠٢٠) بأنه الشخص المناط به الإشراف على الشؤون العلمية و الأكاديمية و الإدارية بالكلية وفق السياسات المحددة

والمرسومة من الجامعة، ويعرفه العودة (٢٠٠٧) بأنه عضو هيئة تدريس ينتخب او يعين للقيام بتسيير شؤون و مهام القسم التعليمية و الأكاديمية و الإدارية.
ويعرف إجرائيا في هذا البحث بأنه القائد الأكاديمي الذي يشغل منصب رئيس قسم ومنوط به القيام بالمهام الأكاديمية و العلمية و الإدارية و القيادية بالقسم من اجل تحقيق الاهداف المرسومة من قبل الكلية و الجامعة.

• سلوكيات قيادة المسار والهدف: يرى (Northhouse, 2016) أن قيادة المسار و الهدف عبارة عن عدة سلوكيات يمكن للقادة اختيار عدد محدد منها و مناسبة لاحتياجات أتباعهم و تطبيقها في أماكن محددة، حيث تمكنهم هذه السلوكيات من توجيه التابعين خلال طريقهم لإتمام إنجازاتهم الوظيفية المعتادة وفقاً لأهدافهم، وهذه السلوكيات تركز على أربعة أساسية يستخدمها القائد وهي سلوك القيادة الموجهة نحو الإنجاز، و سلوك القيادة الداعمة، و سلوك القيادة التوجيهية، و سلوك القيادة التشاركية.

وتعرف إجرائيا في هذا البحث: مدى إلمام رئيس القسم الأكاديمي بالسلوكيات الأربعة لقيادة المسار و الهدف (سلوك القيادة الموجهة نحو الإنجاز، و سلوك القيادة الداعمة، و سلوك القيادة التوجيهية، و سلوك القيادة التشاركية) و تطبيقه لها في القسم الأكاديمي لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل القسم و الكلية.

الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري عنصرين أساسيين يركز عليهم البحث الحالي وهما نظرية قيادة المسار و الهدف و رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية، و فيما يلي شرح تفصيلي لذلك.

أولاً: نظرية قيادة المسار والهدف:

• نشأة نظرية قيادة المسار والهدف:

ظهرت نظرية قيادة المسار والهدف في القيادة في وقت سابق في دراسات القيادة في السبعينيات، وأول عالم أورد هذه النظرية في الأدب هو إيفان (١٩٧٠). وبعده، بدأ علماء آخرون في الكتابة عن هذه النظرية مثل هاوس، وديسلر، وميتشل، ونورث هاوس، وركزت هذه النظرية على كيفية تحفيز القادة للأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أكدت النظرية على تعزيز أداء الأفراد ورضاهم. وركزت نظرية قيادة المسار والهدف على العلاقة بين أسلوب القادة وخصائص الأفراد والموقع التنظيمي، وعلاوة على ذلك، يستطيع القادة اعتماد الأسلوب القيادي المناسب الذي يلبي احتياجات الأفراد في المؤسسة (House & Mitchell, 1974; Northhouse, 2016).

• أهمية نظرية قيادة المسار والهدف:

تعد النظرية إحدى أهم النظريات القيادية التي تحدث أثراً إيجابياً على المنظمات و منها المنظمات التعليمية؛ حيث تحوي نظرية قيادة المسار و الهدف عدة سلوكيات تمكن القائد من تبني و توظيف أي سلوك مناسب منها حسب احتياجه، و حسب الوضع الراهن الذي يتطلب سلوك معين دون غيره. وقد ذكر (Northhouse, 2016) أنه يمكن للقادة اختيار سلوكيات محددة مناسبة لاحتياجات أتباعهم في أماكن محددة، حيث يمكنهم توجيههم خلال طريقهم في

تحقيق إنجازاتهم الوظيفية المعتادة وفقاً لأهدافهم. والأهداف التي يسعى القادة إلى تحقيقها هي: زيادة تحفيز الأتباع ورضاهم وتمكينهم حتى يصبحوا أفراداً منتجين في مكان العمل، وتركز نظرية قيادة المسار والهدف على المسار الذي يجب على الأفراد اتبعه لتحقيق أهداف معينة، ويقوم القادة بتحفيز أتباعهم من خلال توضيح الأهداف، وتوضيح الطريق، وإزالة الصعوبات والعقبات، وتقديم المساعدة التي تساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتشتمل هذه النظرية على أربعة سلوكيات وأساليب قيادية متنوعة، وهي: سلوكيات القيادة الموجهة نحو الإنجاز، والقيادة الداعمة، والقيادة التوجيهية، والقيادة التشاركية (House & Mitchell, 1974; Northhouse, 2016).

• أبعاد نظرية قيادة المسار والهدف ومزاياها:

لنظرية قيادة المسار والهدف عدة أبعاد ترتكز على السلوكيات الأربعة للقيادة، حيث يمكن للقائد تبني أي بعد من هذه الأبعاد المتمثلة في السلوكيات الأربعة للقيادة حسب الوضع الراهن ومدى حاجته له، فالقادة الذين يتبنون سلوك القيادة الموجهة نحو الإنجاز يقدمون التحديات، حيث وضعوا أهدافاً صعبة لأتباعهم ويتوقعون منهم تحقيق أعلى مستوى من الأداء. ويتوقعون منهم أيضاً إظهار الثقة بالنفس في قدرتهم على تلبية التوقعات العالية. سيكون هذا الأسلوب فعالاً في بيئة صعبة ومعقدة مثل بيئات العمل المتخصصة (الفنية والعلمية) أو بيئة الإنجاز (المبيعات). أما في السلوك التوجيهي يقوم القادة بالتوجيه للأتباع، ويبلغون أتباعهم بما هو متوقع منهم، ويخبرونهم بما يتعين عليهم القيام به، وكيفية القيام بالمهام، كما أنها تساعد على جدولة وتنسيق العمل، ويكون هذا السلوك مؤثراً عندما تكون المهمة غير واضحة ومعقدة وغامضة، أما في سلوك القيادة الداعمة يقدم القادة الرعاية ويجعلون العمل ممتعاً من خلال إظهار الرعاية والاهتمام للأتباع ويكونون ودودين معهم. يكون هذا السلوك مناسباً عندما تكون المسؤوليات والعلاقات صعبة، وأما في سلوك القيادة التشاركية فيشارك القادة مع الأتباع، بمعنى أنهم يتشاورون مع أتباعهم قبل اتخاذ القرارات، يعمل هذا الأسلوب بشكل أفضل ويكون فعالاً عندما يتم تدريب الأتباع بشكل مكثف ويشاركون بنجاح في عملهم (House & Mitchell, 1974; Northhouse, 2016); لذا يتضح من ذلك ان كل سلوك قيادي من السلوكيات المذكورة أعلاه يناسب وضع معين و على القائد اختيار السلوك المناسب حسب دراسته للوضع الراهن ومدى احتياجه لاحداث تحسين و تطوير.

• علاقة نظرية قيادة المسار والهدف بالنظريات القيادية الأخرى:

تشبه نظرية قيادة المسار والهدف النظريات الطارئة والظرفية من حيث تحديد سلوك أو أسلوب القيادة الأكثر ملاءمة للوضع الحالي أو الأفضل في التفاعل مع الأتباع (Northhouse, 2016) وتختلف هذه النظرية عن النظريتين الأخرتين من حيث إن نظرية قيادة المسار والهدف تركز أكثر على المتغيرات التي يحتاج القادة إلى مراعاتها في علاقتهم مع أتباعهم، وتتبع نظرية قيادة المسار والهدف ثلاث خطوات محددة، وهي: (١) تحديد خصائص الأفراد والبيئة، (٢) اختيار النمط المناسب للقيادة، (٣) التركيز على العوامل التحفيزية التي تساعد على نجاح الأفراد، وتم تطوير نظرية قيادة المسار والهدف في القيادة لتوضيح الطريقة والأسلوب الذي يستخدمه القادة لدعم أتباعهم، ويتمتع القادة في هذه النظرية بالمرونة ويمكنهم تغيير أسلوبهم أو سلوكهم وفقاً

للموقف الذي مروا به، ويقومون بتوجيه أتباعهم خلال المسار وتحفيزهم للتغلب على العقبات وتحقيق الأهداف المحددة.

وتختلف نظرية قيادة المسار والهدف عن النظريات القيادية الأخرى بأنها تعطي رؤية واضحة لكيفية تأثير السلوك القيادي المختلف على رضا الأفراد ونتائجهم وأدائهم في العمل. يمكن لقادة نظرية المسار والهدف استخدام السلوك القيادي المناسب الذي يناسب احتياجات الأفراد وعملهم (House & Mitchell, 1974; Northouse, 2016). كما يمكن للقادة إظهار أي أو كل سلوك قيادي مع أفراد مختلفين وفي ظل مواقف مختلفة، كما يجب على القادة الالتزام بالسلوك المناسب في موقف معين أو بناءً على احتياجات الفرد. علاوة على ذلك، فإن التركيز الرئيس لهذه النظرية هو مساعدة الأفراد على التغلب على العقبات التي تواجههم وإكمال مهامهم وتحسين وعيهم بالرضا الوظيفي (Northouse, 2016).

• نظرية قيادة المسار والهدف في التعليم:

تعد سلوكيات نمط قيادة المسار والهدف مهمة جداً في تحقيق نتائج مرغوبة في سياق التعليم العام والتعليم العالي؛ حيث أشار (Olowoselu et al. (2019 إلى أنه يجب على قادة التعليم اعتماد أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف في تعاملاتهم المنتظمة مع موظفيهم في السياق التعليمي المتنوع؛ حيث تساعد قيادة المسار والهدف القادة التربويين على تدريب وتوجيه الأتباع لتحرك عبر المسار وتحقيق الهدف المنشود، كما أشارت دراسة السعدي (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق نظرية قيادة المسار والهدف بالسلوكيات القيادية الأربعة من قبل القادة التربويين مهم جداً لتحقيق نتائج مرغوبة وإيجابية، كما أشار إلى أن سلوك القيادة التوجيهي من أفضل السلوكيات القيادية الأربعة في نظرية قيادة المسار والهدف التي يجب تبنيها في المجال التعليمي؛ حيث يسعى القادة التربويين إلى توجيه أعضاء الهيئة التعليمية بكيفية إنجاز وإكمال المهام بطريقة صحيحة، ثم يلجأ سلوك القيادة الداعم ثم التشاركي، وآخر سلوك ممكن أن يتبناه القائد في المجال التربوي هو سلوك القيادة الموجه نحو الإنجاز؛ حيث يقوم القائد فيه بتوجيه الهيئة التعليمية لإنجاز الأهداف المرسومة؛ لذا يتضح من ذلك أن بيئة التعليم بيئة مناسبة لتبني وتطبيق نظرية قيادة المسار والهدف، وأن أكثر سلوك قيادي مناسب للبيئة التعليمية و يحقق نتائج إيجابية و مرغوبة هو سلوك القيادة التوجيهي؛ حيث إن سلوك القيادة التوجيهي يسهل و يمهّد الطريق للبيئة التعليمية عن طريق توجيههم توجيه ملائم و حسب الوضع الراهن لاتمام المهام بطريقة صحيحة؛ حيث يقوم القائد في هذا السلوك القيادي بتحديد المهام المتوقع إنجازها من قبل الهيئة التعليمية و من ثم توجيههم بكيفية إنجازها بطريقة سليمة، و تقديم التوجيه و الدعم المستمر بتوضيح جدول الأعمال و المهام و تزويدهم باللوائح و الأنظمة اللازم اتباعها.

ثانياً: رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية:

• أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية وجهود الجامعات السعودية في الارتقاء بأدائهم:

مؤسسات التعليم العالي السعودية تخضع لتنظيم و متابعة حثيثة من قبل وزارة التعليم ممثلة بمجلس شؤون الجامعات الذي يتولى إقرار اللوائح و السياسات المنظمة لجميع شؤون مؤسسات التعليم العالي و منها الجامعات و أنظمتها و لوائحها. ويقع على القيادات الأكاديمية في الجامعات من رؤساء الجامعات و وكلائها و عمداء و رؤساء أقسام تنفيذ تلك اللوائح و السياسات و متابعة

سير العمل لديهم؛ حيث يعد القسم الأكاديمي حجر الأساس في القيام بجميع المهام التعليمية والإدارية والفنية؛ حيث تنطلق منه جميع الإجراءات التعليمية والأكاديمية والإدارية التي تخص الجامعة ومنها اختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد المقررات والأنشطة الخاصة بالقسم والأنشطة المجتمعية وتحديد أعداد القبول حسب السعة وكذلك تخريج الطلبة وغيرها من مهام إدارية وفنية. وبناء على ذلك فرؤساء الأقسام يشغلون منصب قيادي حساس جداً لذا وجب عليهم الامتثال بأساليب وسلوكيات قيادية مختلفة تساعدهم في تذليل المهام وتحسين سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة التي ترسمها لهم الجامعة. ورؤساء الأقسام الأكاديمية في نظام التعليم العالي السعودي هم أعضاء هيئة تدريس سعوديين يعينون على وظيفة رئيس قسم بناء على التميز والكفاءة العلمية والإدارية وقرار من مدير الجامعة وبترشيح من عميد الكلية كما نصت عليه اللوائح في النظام السعودي لمجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح (٢٠٢١) في مادته الرابعة والأربعون. وتكون مسؤوليتهم الأساسية في القسم العلمي هي تسيير الأمور الإدارية والعلمية والمالية للقسم وتقديم تقارير سنوية عن سير العمل لعميد الكلية والذي يتولى بدوره تقييم العمل والرفع لجهة الاختصاص عن ذلك.

ونظراً للأهمية الكبيرة لرئيس القسم الأكاديمي ودوره كحجر أساس مهم للجامعة فقد بذلك المملكة العربية السعودية جهود كبيرة للتشجيع على تحسين الأداء والأدوار القيادية له، حيث حرصت الجامعات السعودية وبتوجيه من وزارة التعليم على تطوير أداء القادة الأكاديميون ومنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية وبشكل دوري عن طريق ترشيحهم لدورات تدريبية وورش عمل متخصصة لصقل مهاراتهم وتطويرهم إدارياً سواء كان ذلك الترشيح داخل المملكة أو خارجها؛ حيث يوجد حالياً مركز متخصص لإعداد القادة تابع لوزارة التعليم السعودي والذي يركز فيه على تحسين جودة أداء القادة الأكاديميون في مؤسسات التعليم العالي السعودية ومن ضمنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية وبالتعاون مع اما عمادات الموارد البشرية في الجامعات السعودية او معهد الإدارة العامة الذي يركز في عمله على تطوير وتأهيل وتحسين الأداء لجميع الكوادر الادارية والقيادية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

سيتم استعراض في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب نظرية قيادة المسار والهدف على النحو التالي:

الدراسات العربية:

- دراسة (Radwan, 2021): هدفت هذه الورقة إلى دراسة العلاقة بين ممارسة أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف من قبل القادة الأكاديميين ومحصلة مهارات الموظفين في سياق مؤسسات التعليم العالي السعودية. اعتمدت هذه الدراسة تصميم البحث الكمي من خلال التوزيع العشوائي لاستبيانات مكونة من ٢١ فقرة على القادة الأكاديميين من إحدى الجامعات السعودية المختارة. وتم تحليل البيانات بناءً على ١٥٠ استجابة مكتملة باستخدام SPSS (V.24)، وقد ثبت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أسلوب قيادة المسار والهدف من قبل القادة الأكاديميين ومحصلة مهارات الموظفين في سياق مؤسسات التعليم العالي. وكانت درجة الارتباط بين المتغيرات

متوسطة (465. $r=$ **)، أوصت الدراسة مؤسسات التعليم العالي بإيلاء المزيد من الاهتمام لأسلوب القيادة الموجه نحو الهدف، واعتباره ضمن الخطط التنفيذية والتطويرية للقيادات الأكاديمية.

● السعدي (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية قيادة المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة ٢٢٠ معلماً تم توزيع استبانته عليهم مكونة من ٥٦ عبارة موزعة على ٤ مجالات ممثلة لسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف وهي القيادة التشاركية، القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، و القيادة الموجه نحو الإنجاز، و اشارت النتائج الى أن درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية "المسار والهدف" لدى قادة مدارس محافظة بيشة جاءت بدرجة عالية، و توصي الدراسة بتطبيق أنماط القيادة وفق نظرية قيادة المسار والهدف لدى قادة المدارس.

الدراسات الأجنبية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف يؤدي إلى نتائج إيجابية ومرغوبة للمنظمة والموظفين، ومعظم هذه الدراسات تمت في سياق يختلف عن سياق التعليم العام و التعليم العالي، لذا و نظراً لندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت نظرية قيادة المسار و الهدف في البيئة الأكاديمية والتي هي هدف البحث الحالي فسيتم استعراض الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا النمط القيادي في بيئات مختلفة و الهدف من ذلك معرفة إيجابيات و سلبيات تبني و تطبيق نظرية قيادة المسار و الهدف في بيئة العمل .

● دراسة (Dokony et al. (2020): درست العلاقة بين السلوكيات القيادية للمسار والهدف (القيادة الداعمة، التوجيهية، التشاركية، الموجهة نحو الإنجاز) ورضا العاملين في شركات الاتصالات. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بعد توزيع الاستبيانات على ١٠٠ مشارك. أشارت النتائج إلى أن القيادة الداعمة والتشاركية والموجهة نحو الإنجاز لها تأثير كبير على رضا الموظفين. ومع ذلك، فإن السلوك التوجيهي ليس له تأثير كبير على رضا الموظفين. بشكل عام، يؤثر أسلوب قيادة المسار والهدف بشكل إيجابي على الموظفين.

● وفي قطاع القيادة الصحية، أجرى (McNeil (2020) دراسة حول كيفية ارتباط أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف بفعالية مديري قسم الأشعة. و توصل الباحث إلى أن تطبيق نظرية قيادة المسار والهدف لقيادة الرعاية الصحية سيكون مفيداً وسيقدم مساعدة مرغوبة للمديرين للوصول إلى أفضل النتائج.

● دراسة (Olowoselu et al. (2019) ركزت هذه الدراسة على نظرية المسار والهدف وتطبيقها في الإدارة التعليمية والقيادة، والتي يتم تصنيفها ضمن نهج القيادة الطارئة. وتقترح النظرية أن سلوك القادة يمكن أن يمارس من خلال أساليب وأوقات ومواقف مختلفة من قبل نفس القائد التربوي. كان الهدف من الدراسة هو تسليط الضوء على نظرية قيادة المسار والهدف. ويتوقف جانب مهم من هذه الورقة على تطبيق نظرية المسار والهدف في مؤسسة تعليمية تستخدم مناهج القيادة من حيث السلوك الداعم والتوجيه والموجه نحو الإنجاز والمشاركة على المرؤوسين في تحقيق إنجاز المهمة.

- ويخلص إلى أنه ينبغي على قادة التعليم استخدام منهج القيادة المسار والهدف في تعاملاتهم اليومية مع مرؤوسهم في مؤسساتهم التعليمية المختلفة.
- Rana et al. (2019) أجرى دراسة لمعرفة مدى تأثير أساليب القيادة ذات المسار والهدف على أداء الموظف في شركات تجارة القهوة، وبعد توزيع الاستبيان، جمع الباحثون ١١٧ إجابة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS؛ حيث أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة الموجه نحو الإنجاز كان له تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين.
 - Dixon and Hart (2010) دراسة لفحص كيفية تأثير أسلوب نظرية قيادة المسار والهدف على فعالية اعضاء مجموعة العمل ونية الدوران الوظيفي. أجريت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة للمسار والهدف، وفعالية أعضاء مجموعة العمل، والتنوع، ونية الدوران الوظيفي لأعضاء المجموعة. قام الباحثون بجمع البيانات باستخدام مسح موزع من منشأة تصنيع متعددة الجنسيات من الولاية الواقعة جنوب شرق الولايات المتحدة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنماط من قيادة المسار والهدف لها علاقة إيجابية كبيرة مع فعالية مجموعة العمل. أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القادة يمكنهم تطبيق أسلوب قيادة المسار والهدف لتحقيق فعالية مقر العمل وأن يكونوا قادة أكفاء قادرين على تحقيق النتائج المرجوة.
 - قامت دراسة أخرى أجراها Howieson (2008) بتقييم نظرية قيادة المسار والهدف وتأثيرها على الأفراد. هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير السلوكيات الأربعة لنظرية قيادة المسار والهدف على رضا الفرد وأدائه. قام بتقييم نظرية قيادة المسار والهدف مع سلوكيات القيادة الأربعة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. تم جمع البيانات من المهندسين الذين يعملون في سلاح الجو الملكي في المملكة المتحدة، وأظهرت النتائج أن السلوكيات الأربعة للقيادة لها تأثير مباشر على رضا الأفراد، ولها علاقة غير مباشرة بأدائهم. إن نظرية قيادة المسار والهدف لها تأثير وعلاقة بأداء الأفراد ونتائجهم. سيكون القادة الذين يطبقون قيادة المسار والهدف في مكان العمل أكفاء ويمكنهم زيادة رضا الأفراد وأدائهم ونتائجهم.
 - دراسة Bigger and Awan (2008) تمت في بيئة التعليم العالي و تناولت نمط قيادة المسار والهدف وهي دراسة اعتمدت على البحث الكمي لفحص السلوك القيادي لعمداء الكليات، والخصائص الشخصية والتنظيمية المختارة، وقبول القيادة، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والتوقعات الوظيفية. تم تعريف أسلوب القيادة في أربعة سلوكيات وهي التوجيهي، الداعم، التشاركي، والموجه نحو الإنجاز. واشتملت أداة القياس على ١٢٠ عبارة، وتم تطبيقها على عينة مختارة عشوائياً مكونة من ٨٥٤ محاضراً و١٣٨ مديراً، وتم اختبار ستة وعشرين فرضية في بيئة التعليم العالي. تم استخدام تحليل التباين (MANCOVA) و تحليل التباين (ANCOVA) لاكتشاف التأثير المعتدل للمتغيرات الموقفية على العلاقة بين أسلوب القيادة ونتائج المرؤوسين، والتحكم في تأثير غموض الدور والضغط لدى المديرين. أشارت النتائج إلى أن الدعم لنظرية المسار والهدف كان محدوداً.

- التعقيب على الدراسات السابقة:
 - أوجه التشابه والاختلاف: بالنسبة للدراسات العربية فهناك تشابه مع دراسة (Radwan, 2021) كونها طبقت في سياق التعليم العالي السعودية، ولكن تختلف عنها في أهداف البحث الحالي؛ حيث هدف البحث الحالي للتعرف على مستوى ممارسة سلوكيات أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية بينما دراسة (Radwan, 2021) ركزت على دراسة العلاقة بين ممارسة أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف من قبل القادة الأكاديميين و محصلة مهارات الموظفين، كما يختلف البحث الحالي عن دراسة السعدي (٢٠٢٠) و التي تمت في سياق التعليم العام، و اتفق فقط في مدى تطبيق و ممارسة سلوكيات القيادة وفق نظرية قيادة المسار والهدف لدى القائد.
 - بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة Bigger and Awan (2008) والتي تمت في بيئة التعليم العالي و اختبرت نظرية قيادة المسار و الهدف، و لكن اختلفت معها في الاهداف فكل دراسة لها هدف يختلف عن غيره، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات الأجنبية في تطبيق نظرية قيادة مسار الهدف من قبل القائد فقط، و اختلف البحث الحالي معها لأن جميع الدراسات الأجنبية المستعرضة هنا عبارة عن دراسات تمت في بيئة التعليم العام او بيئات وظيفية مختلفة و بعيدة كل البعد عن بيئة التعليم العالي عدا دراسة (Bigger and Awan 2008) والتي تمت في بيئة التعليم العالي و كذلك استعرضت تلك الدراسات علاقة تطبيق هذا النمط القيادي على متغيرات اخرى تؤثر على بيئة العمل أما بالسلب أو الإيجاب.
 - مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: ساعدت الدراسات السابقة الباحث لتجنب البحث في قضايا تم بحثها، كما ساعدت في بناء فكرة البحث الحالي و تحديد محور الدراسة و هم رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؛ حيث لم يتم البحث فيها بشكل تفصيلي و خاصة تبني نمط قيادة المسار و الهدف، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدوات المستخدمة و الأساليب الإحصائية و منهجية الدراسة.
- مما سبق يتضح بأنه يوجد ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تبحث في أسلوب نظرية قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي، ولا توجد دراسات عن مدى المام رئيس القسم الأكاديمي بنمط قيادة المسار و الهدف أو مستوى ممارسته لهذا النمط القيادي؛ لذا هناك ندرة في الدراسات التي تتناول هذا النمط في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي و المملكة العربية السعودية، وهذا ما يشير الى الثغرة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها.

منهجية البحث و اجراءاته:

منهج البحث:

تم تطبيق المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض البحث الحالي.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض مؤسسات التعليم العالي السعودية.

عينة البحث: تقتصر عينة البحث على رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة جازان و المؤسسة العامة للتعليم التقني و المهني. وكما اقترح كريتشى ومورجان (١٩٧٠)، فإن الحد الأدنى لحجم العينة لمجموعة تتراوح بين ١٥٠ إلى ١٦٠ فرداً يجب ألا يقل عن ١١٣ مشاركاً. ومن أجل تجنب أي خطأ أثناء تحليل البيانات، يفضل جمع أكبر عدد من العينة المستهدفة كما أشار كلا من (Chua, 2016; Cresswell, 2018). ولذلك قامت الباحثة بتوزيع أكثر من ١٥٠ استبانة باستخدام تقنية العينات العشوائية. ومع ذلك، لم يتم جمع سوى ١٥٠ إجابة مكتملة وواضحة من الفئة المستهدفة.

حدود البحث:

- حدود موضوعية: ركز البحث على قياس مدى ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.
- حدود بشرية: اقتصرت حدود البحث على رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض مؤسسات التعليم العالي السعودية.
- حدود مكانية: جامعة جازان و المؤسسة العامة للتعليم التقني و المهني بمنطقة جازان.
- حدود زمانية: تم تطبيق البحث بنهاية عام ٢٠٢٣م.

أداة البحث: طبق البحث الحالي استبانة مقسمة إلى قسمين رئيسية، القسم الأول يحتوي على المعلومات الديموغرافية للعينة، والقسم الثاني يحتوي على عبارات الاستبانة الخاصة بنمط قيادة المسار والهدف، يغطي قسم المعلومات الديموغرافية الجنس والعمر والخبرة والمؤهلات، والقسم الاخر عبارة عن عبارات ممثلة لقياس قيادة المسار و الهدف و متبناه من (Indvik, 1988) لقيادة المسار والهدف و تركز على قياس مدى ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية. ركز القسم الثاني على ٢٠ عبارة تقيس أربعة سلوكيات قيادية و هي سلوك القيادة التوجيهي، سلوك القيادة الداعمة، سلوك القيادة التشاركي، و سلوك القيادة الموجه نحو الإنجاز، طُلب من المشاركين اختيار إجابة واحدة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، و ٥ = أوافق بشدة). كما قامت الباحثة باختبار صدق وثبات الاستبانة على أساس الاختبار التجريبي و الدراسة الاستطلاعية قبل إجراء البحث الفعلي على النحو التالي.

تقنين اداة البحث:

تم تقنين اداة البحث بالتحقق من صدق الاداة عن طريق صدق المحكمين وعرض الاداة على متخصصين في القيادة و الادارة التربوية و ادارة التعليم العالي وهم (٧) اساتذة جامعيين يرتب

علميه مختلفه اقلها استاذ مشارك واعلاها استاذ من عدة جامعات سعودية منها جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن و جامعة جازان و جامعة المجمعة و جامعة الملك خالد، و ذلك للاستشارة بأرائهم حول مدى انتماء عبارات الاستبانة الى محاورها ومدى صحة صياغة العبارات و من ثم اخذ مرئياتهم و ملاحظاتهم على عبارات الاستبانة، وفي ضوء اراء هؤلاء المحكمين من الخبراء في التخصص تم اجراء التعديلات اللازمة، كما تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات أيضاً من خلال اختبار الصلاحية المتقاربة التي ركزت على قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) كما هو موضح في الجدول. وتظهر صلاحية متقاربة عالية عندما تكون قيمة AVE 0.5 وأعلى (Hair et al., 2017). ويعرض الجدول (1) قيمة AVE، التي تتضمن القيمة المقبولة للصلاحية المتقاربة.

كما تم تقنين اداة البحث عن طريق التحقق من صدق الاتساق الداخلي و حساب معامل الثبات الفاكرونباخ والتي تعد قيم مقبولة احصائيا حسب النتائج المرفقة في الجدول (1) ادناه وهي نتيجة مقبولة و تمكن من تطبيق اداة البحث كما اشار لذلك (Pallant, 2020)

جدول (1): اختبار الصلاحية المتقاربة و معامل الثبات لمحاور اداة البحث

م	سلوكيات قيادة المسار و الهدف	معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha	اختبار الصلاحية المتقاربة Convergent Validity (AVE)
١	القيادة التوجيهية	٠,٩٠١	0.551
٢	القيادة الداعمة	٠,٩١١	
٣	القيادة التشاركية	٠,٩٢٥	
٤	القيادة الموجهة نحو الإنجاز	٠,٩٠٠	

توضح القيم في الجدول (1) أن الاستبيان صالح وموثوق لأن جميع القيم كانت ضمن النطاق المقبول. ومن هنا أظهرت النتائج أن الاستبانة صحيحة وموثوقة ويمكن استخدامها للبحث وجمع البيانات.

المعالجة و التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي من اجل حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

تطبيق اداة البحث:

طبقت اداة البحث بتوزيع استبانة على العينة باستخدام طريقه العينة العشوائية البسيطة و من ثم تم جمع (١٥٠) استجابة صالحة للتحليل، الجدول (٢) ادناه يوضح المعلومات الديموغرافية الخاصة بالعينة:

جدول رقم (٢): المعلومات الديموغرافية الخاصة بالعينة

النسب المئوية %	عدد الاستجابات	المعلومات الديموغرافية
63.3	95	ذكور
36.7	55	اناث
77.4	116	٤٠-٣٠
17.3	26	٥٠-٤١
5.3	8	اكتر ٥٠
21.3	32	ماجستير
52.7	79	دكتوراه/ استاذ مساعد
26.0	39	دكتوراه/ استاذ مشارك/ استاذ
38.7	58	١٠-٥ سنوات
38.0	57	١١-١٥ سنة
23.4	35	اكتر من ١٥ سنه
١٠٠	150	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد المشاركين الذكور أكثر من الاناث، ومتوسط عمر اغلبية المشاركين في الاستبيان يتراوح بين ٣٠-٤٠ عام، كما أن غالبية المشاركين ذو رتب علمية ما بين أستاذ مساعد و أستاذ مشارك، والخبرة في مجال القيادة الأكاديمية تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات.

تحليل النتائج:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك بعد التأكد من صدق وثبات الأداة و جمع ١٥٠ استجابة مكتملة و ذلك للإجابة على تساؤلات البحث التالية/

السؤال الأول: هل هناك إلمام لدى رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات نمط قيادة المسارو الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة النسب المئوية لدرجة الموافقة و التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول (٣): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد العينة

م	عبارات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري
١	أخبر اتباعي بما هو متوقع منهم.	0.2	1.2	5.2	32.7	60.7	4.52
٢	أحافظ على علاقة عملٍ ودية مع اتباعي.	0.4	3.0	10.3	51.4	34.9	4.17
٣	أتشاور مع اتباعي عند مواجهة مشكلةٍ ما.	0.2	4.4	11.3	40.9	43.1	4.22
٤	أقبل أفكار ومقترحات اتباعي.	0.0	1.2	4.2	55.2	39.3	4.33
٥	أبلغ اتباعي بما يجب القيام به وكيف يجب القيام به.	0.2	2.4	10.7	47.2	39.5	4.23
٦	أخبر اتباعي بأنني أتوقع منهم أن يقدموا أعلى المستويات.	0.0	1.8	5.6	52.8	39.7	4.30
٧	أتصرف دون استشارة اتباعي.	0.0	1.6	6.3	41.3	50.8	4.41
٨	أفعل أشياء صغيرة لأجعل اتباعي مستمتعين.	0.0	4.0	11.9	43.8	40.3	4.20
٩	أطلب من اتباعي إتباع اللوائح والمعايير.	0.2	2.2	9.1	46.6	41.9	4.28
١٠	أحدد أهدافاً تمثل تحدياً كبيراً لأداء اتباعي.	0.0	3.2	6.3	47.2	43.3	4.31
١١	أقول كلماتٍ تجرح مشاعر اتباعي.	0.0	1.2	4.8	43.3	50.6	4.43
١٢	أقدم مقترحات لاتباعي بشأن كيفية تنفيذ المهام.	0.0	1.8	5.6	52.8	39.7	4.30
١٣	أشجع التحسن المستمر في أداء اتباعي.	0.4	3.0	10.3	51.4	34.9	4.17
١٤	أشرح مستوى الأداء المتوقع من اتباعي.	0.2	4.4	11.3	40.9	43.1	4.22
١٥	أساعد اتباعي للتغلب على المشكلات التي تعوق أداء مهامهم.	0.2	2.2	9.1	46.6	41.9	4.28
١٦	أبين شكوكي حول قدرة اتباعي على تحقيق معظم الأهداف.	0.4	3.0	10.3	51.4	34.9	4.17
١٧	أطلب من اتباعي اقتراحاتٍ بشأن المهام التي يجب القيام بها.	0.4	3.0	10.3	51.4	34.9	4.17
١٨	أقدم تفسيرات غامضة لما هو متوقع من اتباعي في الوظيفة.	0.0	1.8	5.6	52.8	39.7	4.30
١٩	أضع دائماً أهدافاً صعبة لاتباعي.	0.0	1.6	6.3	41.3	50.8	4.41
٢٠	أتصرف بطريقة تراعي الاحتياجات الشخصية لاتباعي.	0.0	3.2	6.3	47.2	43.3	4.31
	المجموع						٤,٢٨
							٧٢٣.

جدول (٣) أعلاه يوضح استجابات أفراد العينة؛ حيث تم قياس استجاباتهم على أساس مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير الدرجة المرتفعة لعنصر معين إلى مستوى أعلى من موافقة المستجيبين. ويشير المتوسط الإجمالي أيضاً إلى مستوى فهم المستجيبين. ويشير إجمالي المتوسط إلى تفسير محدد لمستوى الموافقة. وبين الجدول ٤ أدناه تفسير نتائج المتوسط الحسابي.

جدول ٤: تفسير نتائج المتوسط الحسابي

التفسير	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.00 – 1.80
منخفض	1.81 – 2.60
متوسط	2.61 – 3.20
مرتفع	3.21 – 4.20
مرتفع جداً	4.21 – 5.00

(Source: Khumsikiew et al., 2015)

أشارت النتائج أعلاه في الجدول (٣) إلى أن النسبة الأعلى منحت لـ (موافق و موافق بشدة) لجميع عبارات الاستبانة مما يدل على أن عينة البحث توافق على إمام رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية، كما اشارت النتائج الى ان مجموع المتوسط العام بلغ ٤,٢٨ ، مع انحراف معياري قدره ٠,٧٢٣. وتراوح هذه الدرجة الإجمالية (٤,٢٨) بين ٤,٢١-٥,٠٠ وفقاً لجدول التفسيرات (٤) أعلاه- مما يشير إلى أن متوسط القيم مرتفع جداً. وبناء على ذلك، أظهرت النتائج أن أفراد العينة اتفقوا على أن الإمام رئيس القسم الأكاديمي بسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية مرتفع جداً. وبالتالي، وفقاً للنتائج أعلاه، يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية المختارة بمستوى مرتفع جداً من المهارات و السلوكيات المتعلقة بنمط قيادة المسار و الهدف و التي تعكس مستوى عالٍ جداً من الكفاءات القيادية، حيث اثبتت الدراسات السابقة

(Dokony et al., 2020; McNeil, 2020; Olowoselu et al., 2019; Rana et a., 2019; Radwan, 2021)

إن تطبيق قيادة المسار و الهدف و تبنيها في مجال العمل يؤدي الى نتائج إيجابية؛ لذا فنتائج البحث الحالي متفقة مع الابحاث و الدراسات السابقة في مدى امام القائد بهذا النمط الايجابي من القيادة.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار والهدف من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار T-Test كما يتبين في الجدول 5 و الجدول 6 ادناه:

جدول 5: اختبار T-Test

متغير البحث	عدد الاستجابات	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
قيادة مسار الهدف	١٥٠	٤,٢٨	٤,٢٧	٤,٠٠	.٧٢٣

جدول 6: اختبار T-Test لاحصائية العينة الواحدة

إحصائيات العينة الواحدة One-Sample Statistics			
عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	متوسط الانحراف
N	٤,٢٨	.٧٢٣	.05٥٩

اختبار العينة الواحدة One-Sample Test

قيمة الاختبار = 0 Test Value

متوسط	T اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية	فرق المتوسط	فرق معدل الثقة 95%
				فرق Upper	Lower
المتوسط لقيادة المسار والهدف	64.617	1٣9	.000	٤,٢٨	٤.54٤
				قيمة كبرى	قيمة صغرى

يظهر من الجداول أعلاه (٥ و ٦) ومن اختبار (ت) بأن المتوسط يعادل (٤,٢٨)؛ لذا وبعد إجراء المعادلات الحسابية بقسمة المتوسط على ٥ (مقياس ليكرت الخماسي لدرجة موافقة عينة البحث) ثم الضرب في ١٠٠ سنتوصل الى نسبة مئوية تمثل مستوى ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار والهدف من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب التالي:

$$٤,٢٨/5 = .,٨٥$$

$$. ,٨٥ * 100 = ٨٥\%$$

بناء على ما سبق يتضح أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية و المامهم بسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف عالية وتعادل (٨٥%) وهذه نسبة مرتفعة وتدل على أن

رئيس القسم الأكاديمي ملّم و ممارسٌ لسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية و المتمثلة في قطاع جازان، ونتائج هذا البحث تتفق مع نتائج السعدي (٢٠٢٠) و دراسة Radwan (2021) من حيث إن درجة ممارسة سلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف عالية لدى القائد الأكاديمي.

الخاتمة

يتضح مما سبق أن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية المام بنسبة مرتفعة جداً لسلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف في مؤسسات التعليم العالي السعودية، أي ان لديهم المام بسلوك القيادة التوجيهي و الداعم و التشاركي و الموجه نحو الانجاز. وهذا بدوره عكس على المستوى المرتفع لممارستهم لهذه السلوكيات والتي لها اثر ايجابي على نتائج المؤسسة التعليمية، و يقدم هذا البحث نظرة ثاقبة حول أهمية قيادة المسار و الهدف كأسلوب فعال للقيادة الأكاديميين. وهذه النتيجة توجه القادة الأكاديميين و صانعي السياسات التعليمية و الممارسين للمساهمة في النتائج وتحسين مهارات الموظفين العاملين في التعليم العالي بممارسة أنماط قيادية فعالة، كما تشجع نتائج هذا البحث صانعي السياسات و القيادات الأكاديمية بضرورة تبني هذا النمط القيادي في خطط التحسين و التطوير لقيادات مؤسسات التعليم العالي.

توصيات و مقترحات البحث:

يوصي البحث الحالي بضرورة:

- العمل على إكساب رؤساء الأقسام الأكاديمية بمهارات قيادية و معارف تحسن من ادائهم و إنتاجيتهم في مؤسسات التعليم العالي.
- تضمين سلوكيات نمط قيادة المسار و الهدف ضمن خطط التحسين و التطوير للقيادة الأكاديميون في مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف المزيد من السلوكيات القيادية التي تؤثر بشكل ايجابي على نتائج مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابراهيم سليمان عودة العودة (٢٠٠٧): التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- حسين عثمان عباس، ي. (٢٠٢٣). فاعلية القيادة الأكاديمية على تطوير التعليم العالي. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*. 3(12), 3363-3409.
- سعد علي، د. فاطمة، عبدالقادر عبدالله، د. نجاة، عبد السالم حمد العالم، & أ. صالح. (٢٠٢٠). السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية جامعة بنغازي.
- السعدي، ح. ع. ف.، & حمود علي فهيد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة أنماط القيادة وفق نظرية المسار والهدف لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*, 112(5), 2834-2856.
- الشمري، & هيا عايد صالح عبدالله. (2023). *درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية*. (Master's thesis). نظام مجلس التعليم العالي و الجامعات و لوائح (٢٠٢١). هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.
<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

المراجع العربية مترجمة:

- Ibrahim Sulaiman Ouda Al-Ouda (2007): *Professional Development of Heads of Academic Departments in Saudi Universities*, Unpublished doctoral dissertation, College of Education, King Saud University.
- Hussein Othman Abbas, Y. (2023). The Effectiveness of Academic Leadership on Higher Education Development. *Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies*, 3(12), 3363-3409.
- Saad Ali, Dr. Fatima, Abdullah Abdulqader, Dr. Najat, Abdulsalam Hamad Al-Aalim, & Saleh A. (2020). *Transformational Leadership Behavior among Heads of Academic Departments in the Colleges of Education*, Benghazi University.
- Al-Saadi, H.A.F., & Hamoud Ali Fahid. (2020). The Degree of Practicing Path-Goal Leadership Styles among School



Leaders in Bisha Governorate. *Mansoura College of Education Journal*, 112(5), 2834-2856.

Al-Shammari, & Haya Ayed Saleh Abdullah. (2023). *The Degree of Practicing Transformational Leadership among Educational Leaders in the Qatari Ministry of Education and Higher Education* (Master's thesis).

Higher Education Council System and its Regulations (2021). *Experts Committee of the Council of Ministers*.
<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-f70d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

المراجع الأجنبيّة

- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Al Hallak, L. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (7), 749-763.
- Awan, R., Zaidi, N. R., & Bigger, S. (2008). Relationships between higher education leaders and subordinates in Pakistan: A path-goal approach. *Bulletin of Education and Research*, 30(2), 29-44.
- Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386.
- Chua, Y. P. (2016), *Mastering Research Methods*, McGraw-Hill Education, Shah Alam, Selangor, Malaysia.
- Cresswell, J. W. (2018), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Davis, S. (2017). Framing the path goal leadership theory with the relationship of academic validation on student experiences in online courses. *Journal of Global Leadership*, 5(12), 83-90.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69,6-7.
- Dokony, H. A. I., Singh, J. S. K., & Arumugam, D. T. (2020). The influence of leadership behaviors based on the Path-Goal theory towards employees' satisfaction in a developing nation.

-
- A study in the telecommunication sector in n'Djamena, Chad. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 1-13.
- Famakin, I. O., & Abisuga, A. O. (2016). Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. *International Journal of Construction Management*, 16(1), 67-76.
- Farhan, B. Y. (2018). Application of path-goal leadership theory and learning theory in a learning organization. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(1), 13-22.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Thousand Oakes, CA.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Howieson, W. B. (2008). *A quantitative evaluation of the reformulated 1996 path-goal theory of work unit leadership via structural equation modelling*. (Doctoral dissertation, The University Of Edinburgh). Retrieved from <https://www.era.lib.ed.ac.uk/bitstream/handle/1842/2604/Howieson%20WB%20thesis%20?sequence=1>
- Indvik, J. (1985). *A Path-Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships*, unpublished doctoral dissertation. *University of Wisconsin, Madison, WI*.
- Jazan University. Home. (٢٠٢٣). Retrieved March 10, ٢٠٢٣ from <https://www.jazanu.edu.sa/en/home-page/>
- Khan, S. N., Busari, A. H., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2018). Followership moderation between the relationship of transactional leadership style and employees reactions towards organizational change. *Polish Journal of Management Studies*, 17 (1), 131- 143.
- Khumsikiew, J., Donsamak, S., & Saeteaw, M. (2015). A Model of Small-Group Problem-Based Learning in Pharmacy Education: Teaching in the Clinical Environment. *IAFOR Journal of Education*, 3(2), 95-108.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970), "Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- McNeil, F. D. (2020). *Healthcare Leadership: A Qualitative Study of How Path-Goal Theory Relates to Radiology Managers* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, (7th ed.), SAGE Publications, Los Angeles.



-
- Olowoselu, A., bin Mohamad, M. A., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. (2019). Path-Goal Theory and the Application in Educational Management and Leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2). 448-455.
- Pacia, D. R., & Guevarra, P. M. (2023). Influence of path-goal theory of leadership styles and the moderating role of task structure in leadership on teachers' satisfaction, motivation, and performance. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(7), 2330-2345.
- Pallant, J. (٢٠٢٠), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide To Data Analysis Using SPSS Program*, (٧th ed.), McGraw-Hill Education, London, UK.
- Rana, R., K'aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. *International Journal Of Research In Business And Social Science* 8(5), 76-87.
- Saudi Ministry of Education. (2023). Higher education. Retrieved 1 January 2023 from: <https://www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx>