

اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة

إعداد

د/ خليفة بن حماد البلوي

أستاذ القيادة التربوية المساعد، كلية التربية والآداب

جامعة تبوك

اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة

خليفة بن حماد البلوي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والاداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: kalbalawi@ut.edu.sa

ملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة وهل هناك فروق ذات دلالة الإحصائية بين اتجاهات الطلاب والطالبات تبعا لمتغيرات: الجنس، التخصص في البكالوريوس، والمعدل التراكمي. كما هدفت الدراسة الى التنبؤ بالاتجاهات القيادية لدى طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين الاتجاهات القيادية لدى طلبة الدبلوم التربوي ومتغيرات الجنس، التخصص، والمعدل التراكمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ البالغ عددهم (٦٥٠). استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات كما طبق مقياس (The Leadership Attitudes and Beliefs Scale (LABS- III مكون من (٢٨) فقرة. واهم ما توصلت إليه الدراسة بعد التحقق من صدق وثبات المقياس ان طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك لديهم اتجاه قوي (ايجابي) حول القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي والمنهجي، كما أن لديهم اتجاهات قوية جدا (ايجابية بشدة) نحو اثنين من ممارسات القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي، وانهم لديهم اتجاهات قوية جدا (ايجابية بشدة) نحو ثمانية من الممارسات الفعالة بناء على التفكير المنهجي، كما اشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة مجتمع الدراسة حول مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم القيادة الفعالة تبعا لمتغيري التخصص والمعدل التراكمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى انه من الممكن استخدام الجنس للتنبؤ باتجاهات الطلبة نحو مفهوم القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي. وفي ضوء ذلك تم اقتراح بعض السبل التي من شأنها ان تعزز من اتجاهات الطلبة نحو استخدام القيادة الفعالة في القرن الواحد والعشرين.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات، طلبة الدبلوم التربوي، القيادة الفعالة، التفكير المنهجي، التفكير الهرمي.

Tabuk University Students Attitudes Toward Effective Leadership

khalifa bin Hamad el balawi

Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Arts, University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: kalbalawi@ut.edu.sa

Abstract :

The study aimed to explore students' attitudes toward effective leadership at Tabuk University and to know whether there are significant differences among students' responses based on gender, major, and GPA. The study also aimed to predict students' leadership attitudes based on their gender, major, and GPA. The study used the descriptive research methodology to answer the research questions. The population consisted of all educational program in the year of 2017 at Tabuk University. The study utilized a questionnaire to collect the data using The Leadership Attitudes and Beliefs Scale (LABS-III). LABS-III is an instrument that assesses leadership attitudes and beliefs from the perspective of ecological model of leadership. The results of the study indicated that all students agree on the concept of effective leadership based on the Hierarchical and Systematic scales. Students agree strongly on two of the Hierarchical scale and eight of the Systematic scale components. However, the results of the study also indicated that there is a significant statistical difference among student perspectives based on gender, and there are no significant statistical differences among students' perspectives based on major and GPA. The study also suggested that the regression equation can be used to predict student leadership perspective based on gender. Finally, the results of the study suggested some strategies to develop and increase students' leadership perception.

Keywords: Attitudes, Effective Leadership, Hierarchical, and Systematic Leadership Systems.

مقدمة:

تمثل القيادة في المؤسسات التربوية منطلق نجاحها واستمراريتها، وهي محور ارتكازها ومؤشر واضح على مدى النجاح الذي تحقّقه من دعم للمرؤوسين، وزيادة دافعيتهم للعمل وتفجير طاقاتهم وإبداعاتهم، باعتبار المدرسة وحدة متكاملة تضم في جنباتها عناصر تتفاعل مع بعضها البعض؛ مما يؤدي إلى تنمية كادر حقيقي يؤمن بروح الفريق (شاهين، ٢٠١٣: ١٩). وسعيًا من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لدعم القيادات المدرسية، فقد ضمنت الهدف العاشر من الأهداف العامة في مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام تأكيداً على تحسين القيادة من خلال تعزيز القدرات القيادية بوصفها أدوات تطوير في مستويات النظام التعليمي (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام، ٢٠١٣: ٤٠-٤١).

كما تعد القيادة عملية مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال قدرة القائد على التأثير في الآخرين، والقيادة الفاعلة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات التي تعكس تنوعاً في أنماط القيادة بما يلائم مختلف الشخصيات والمواقف (السكرانة، ٢٠١٤: ١٧٧). كما أنها أحد أهم المحددات التي تؤثر في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ ثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك أن للممارسات التي يقوم بها القادة انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم (الزهراني، ٢٠١٣: ٦٦).

وتلعب القيادة دوراً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وهي ليست مقتصره على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته، بل إنها قد تنبع من بين مجموعة وقد تتغير المواقف والمبادرات، إذ قد تنتقل المجموعة من بين يدي القائد الرسمي إلى أيدي مرؤوسيه عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يلعبونه من أدوار فعالة، فنجاح القائد في تأدية دوره هو الذي يكفل له الاستمرار فيه (المومني، ٢٠٠٩: ٩).

وينبغي أن تكون القيادة التربوية على وعي تام وكامل بوظيفتها وأهميتها ودورها الفاعل في المجتمع ككل، كما أن عليها أن تعي الأهداف التي يجب أن تتبعها والوسائل التي يجب أن تنتهجها في سبيل تحقيق تلك المهمة حتى تتمكن من التخطيط لتحقيقها (أبو غريبة، ٢٠٠٩: ٢١).

وعليه يمكن أن يكون المدير قائداً فعالاً إذا استطاع أن يجمع بين بعدين رئيسيين هما: بعد هيكلة العمل وبعد التعاطف مع الناس، حيث يقوم المدير

في هيكلة العمل بتوضيح المهمة ومتطلباتها، وفي بعد التعاطف مع الناس يسعى المدير للاقتراب من الأفراد وتكوين علاقات طيبة معهم تدعمها قيم أخلاقية فاضلة (الهوري، ٢٠١٤، ٥٦)

كما أن القيادة الفعالة هي التي توجه جهود العاملين للمحافظة على معنوياتهم وتحقيق رضائهم عن أعمالهم وبدون القيادة ستتحول المنظمة إلى عدد من العمال والآلات فالقيادة تربط العاملين وتحفزهم وهي التي تحول الأهداف إلى حقائق وهي شرط أساسي من شروط نجاح المؤسسة وقد تزايدت أهميتها في الوقت الراهن وفي ظل التغيرات الحديثة والمتلاحقة في التكنولوجيا والمعلومات وانتشار المنظمات الدولية والتكتلات الاقتصادية العملاقة (إبراهيم، ٢٠٧ : ٢٧٩).

ومن واقع سياسة المملكة العربية السعودية فقد نهجت المملكة نهج جميع الدول المتقدمة بإدخال التطور والحداثة من خلال قيادة حديثة ومتطورة متمثلة بوزارة التعليم وإداراتها التعليمية حيث تشرف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على مراحل التعليم كافة من التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي من خلال إدارة التعليم في المناطق التابعة للوزارة، وتقوم بوضع الخطط التعليمية لكافة المراحل الدراسية للجنسين وتتابع عملية تنفيذها بواسطة القيادات التربوية في إدارات التعليم ومكاتب الإشراف التربوي التي تعمل على التطوير الشامل للبيئة التربوية في مختلف الجوانب.

ومن خلال التوجهات الجديدة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أصبح هناك توجهات جديدة ومواكبة للعصر تعمل على الأخذ بكل ما هو جديد في مجال القيادة التربوية ومنها القيادة الفعالة وتدريب الكوادر الإدارية بوزارة التعليم عليها من خلال برامجها بكليات التربية.

تعد مؤسسات التعليم العالي الأساس الذي يقود عملية تطوير وتنمية المجتمع في شتى المجالات ومنها مجال القيادة كما ينظر إليها المجتمع كمؤسسات رائدة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي. (Astin & Astin, 2000). وفي هذا المجال بالتحديد تتولى كليات التربية تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة بشكل عام وطلبة الدبلوم التربوي بشكل خاص نظرا للدور الهام والمفصلي الذي يقومون به في قيادة الميدان التربوي. ولكن عملية تطوير المهارات القيادية تراكمية ومرتبطة بالعديد من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في هذه العملية مما يتطلب أولا فهم اتجاهات ومعتقدات الطلبة لتطوير وتنمية مهارات القيادة الفعالة (Kezar & Moriarty, ٢٠٠٠)، وبناء على ذلك هناك حاجة ماسة للكشف عن معتقدات وتوجهات الطلبة خاصة في السنوات

الاولى من الدراسة حول مفهوم القيادة لتطوير البرامج الحالية بما يتناسب مع حاجات وقدرات وامكانيات الطلبة والمرحلة الحالية.

مشكلة الدراسة:

يُلاحظ في السنوات الاخيرة تزايد اهتمام خريجي البكالوريوس من الجامعات السعودية للحصول على الدبلوم التربوي للتقديم على مهنة التدريس وعلى وجه الخصوص خريجي الكليات العلمية. حيث اشترطت وزارة التعليم الحصول على دبلوم تربوي بعد البكالوريوس متطلب أساسي لدخول المفاضلة. وحيث ان جامعة تبوك احدي الجامعات التي تقدم هذا البرنامج وتسعى إلى تطوير برامجها تماشياً مع رؤية الجامعة في تقديم تعليم جامعي متميز يأتي الاهتمام بمراجعة البرامج الحالية (جامعة تبوك، رؤية الجامعة).

ولتحقيق رؤية الجامعة في تقديم تعليم جامعي متميز فإنه من المهم جدا التركيز على مراجعة البرامج القائمة وذلك من خلال آليات متعددة منها الكشف عن اتجاهات ومعتقدات الطلبة القبيلة او البعدية. حيث أن وجود معلومات وإحصائيات يعد ركيزة أساسية في اتخاذ أي قرار لتطوير العملية التعليمية لضمان تصميم برامج متميزة تلبي احتياجات الطلبة وتضمن نجاحهم في الميدان مستقبلا.

وحيث أن إعداد وتأهيل الطلبة من الناحية القيادية واحدا من أهم الأهداف الرئيسية لبرنامج الدبلوم التربوي يأتي التركيز على تطوير برامج القيادة التربوية لتحقيق هذا الهدف.

ومن مرتكزات هذا التطوير فهم وإدراك اتجاهات ومعتقدات الطلبة عن القيادة لتقديم برنامج قيادي متميز يساهم في تطوير وتأهيل الطلبة في مجال القيادة التربوية (Fischer & Adams, 2010). كما أكدت نتائج دراسة Eva and Sendjaya على أن هناك قصور في عملية استقصاء آراء الطلبة في برامج التطوير القيادي وان هناك حاجة ماسة الى فهم هذه الآراء والمعتقدات وليس الاعتماد فقط على آراء معدي البرامج (٢٠١٣).

وبالرغم من تعدد مجالات القيادة الفعالة إلا أن التفكير يبقى واحدا من أهم متطلبات التطوير القيادي الذي يعتمد عليه القائمين على برامج التطوير المهني. كما يعتمد القادة ايضا بشكل أساسي على مهارة التفكير حيث انه واحدا من اهم الصفات الاساسية التي تمكن القائد من النجاح وهو الطريق الاساسي نحو التغيير الفعال (Smythe & Norton, ٢٠٠٧). كما أكدت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كفاءات التفكير والاداء القيادي بناء على تحليل أداء العديد من القادة (Palaima &

Skaržauskienė, ٢٠١٠) ، ولهذا السبب ومن هذا المنطلق ركز الباحث على الكشف عن مفهوم القيادة الفعالة من وجهة نظر الطلبة واتساق مع هذا المبدأ لبناء تصور شامل.

وفي ضوء خبرة الباحث في التدريس والإشراف على العديد من طلبية التربية الدبلوم في جامعة تبوك، ومن خلال الاحتكاك مع العديد من زملاء المهنة، وجد الباحث أن هناك غياب تصور عن اتجاهات ومعتقدات الطلبة نحو القيادة الفعالة ومن هنا ظهرت الحاجة لدراسة اتجاهات طلبية الدبلوم نحو القيادة الفعالة وتنحصر المشكلة في السؤال الرئيس:

ما اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو مفهوم القيادة الفعالة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي؟
٢. ما اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول مفهوم القيادة الفعالة تعزى لمتغيرات (الجنس / التخصص في البكالوريوس/ المعدل التراكمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد اتجاهات ومعتقدات من طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو مفهوم القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي والمنهجي، معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة حول اتجاهات طلبية الدبلوم العام في التربية نحو مفهوم القيادة الفعالة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس / التخصص في البكالوريوس/ المعدل التراكمي). كما تهدف الدراسة إلى إمكانية التنبؤ بالاتجاهات القيادية لطلاب وطالبات الدبلوم التربوي من خلال الجنس، التخصص، والمعدل التراكمي في البكالوريوس.

- أهمية الدراسة ومدى الاستفادة منها:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والفئة المستهدفة حيث أن إعداد وتنمية معلمي المستقبل يعد واحد من أهداف وزارة التعليم حيث تسعى الوزارة الى التكامل بين البرامج التي تقدمها كليات التربية ومتطلبات المدارس. كما أن الدراسة تكتسب أهمية أخرى وذلك من خلال سعيها إلى ترجمة رؤية الجامعة التي تسعى إلى تقديم تعليم جامعي متميز مسهم في خدمة المجتمع المحلي. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تسعى الى المساهمة في تحويل هذه رؤية الجامعة الى واقع ملموسا وذلك من خلال الخروج بتوصيات ومقترحات واضحة عن مفهوم الطلبة للقيادة الفعالة والذي من الممكن ان تسهم في تطوير البرامج القائمة لتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمدارس بشكل خاص.

ومن ثم فمن الناحية التطبيقية الإجرائية يمكن أن تنفيذ الدراسة المسؤولين عن إعداد وتقديم البرامج في الجامعات السعودية في تطوير برامج تربوية سواء على مستوى البكالوريوس أو برامج التطوير المهني مثل الدبلوم والماجستير المهني التي تركز على تهيئة طلبة كقادة فاعلين في المستقبل سواء في إدارة العملية التربوية أو المؤسسات التربوية التي يعملون فيها.

كما قد تنفيذ الدراسة الباحثين التربويين في تطوير معادلة تنبؤيه تستخدم للكشف عن اتجاهات ومعتقدات الطلبة نحو القيادة بناء على الجنس، التخصص، والمعدل التراكمي.

حدود الدراسة: يتضمن البحث الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة تبوك المركز الرئيسي.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك المركز الرئيسي من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ .

تصميم الدراسة والمنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة وذلك من خلال الأسلوب الكمي (Quantitative) حيث تم تطبيق استبانة على كل طلبة الدبلوم التربوي للكشف عن الاتجاهات القيادية لديهم باستخدام

مقياس (LABS-III) **The Leadership Attitudes and Beliefs Scale** عبارة عن أداة مصممة لقياس الاتجاهات القيادية من خلال النموذج البيئي للقيادة (Wielkiewicz, 2002). حيث يتكون المقياس من محورين: المحور الأول يختص بجانب التفكير الهرمي ويتألف من ١٤ عبارة والمحور الثاني يختص بجانب التفكير المنهجي ويتألف من ١٤ عبارة. علمًا بأن المقياس المستخدم في الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).
مصطلحات الدراسة:

١ - التفكير الهرمي Hierarchical Thinking Scale

التفكير الهرمي هو التفكير القائم على اعتبار ان القيادة التنظيمية الفاعلة يجب ان تكون بناء على المراكز. بمعنى آخر ان القيادة تعتمد على التسلسل الهرمي في المنظمات. وأن نجاح او فشل المنظمة يعتمد بشكل أساسي على قدرة القائد في توجيه وإلهام التابعين لتحقيق أهداف المنظمة (Wielkiewicz, 2000; Wielkiewicz, 2002).

٢ - التفكير المنهجي The Systemic Thinking Scale

التفكير المنهجي او المنظم هو التفكير الذي يعتبر ان القيادة التنظيمية الفاعلة يجب ان تكون مسؤولة جميع افراد المؤسسة وليس القائد فقط. أي ان القيادة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة ولا تعتمد على المراكز. يعتبر هذا النمط من التفكير القيادي ان الاتصال الفعال والقدرة على التكيف توفر فرصة قوية لنجاح المنظمة (Wielkiewicz, 2000; Wielkiewicz, 2002; Wielkiewicz, Prom,& Loos, 2005).

٣ - الاتجاهات Attitudes:

تعرف الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي عصبي أو مجموعة المشاعر والأفكار والإدراكات التي توجه سلوك الأفراد في تحديد موقفهم بالنسبة للأشياء والحوادث التي تعترضهم. أو أنه استعداد مسبق وثابت ومتردد نسبياً للسلوك أو الاستجابة بطريقة معينة إزاء الأشخاص والأشياء والنظم والقضايا والمواقف.

ويعرف زهران (٢٠٠٠، ١٧٢)، الاتجاه النفسي على أنه عبارة عن استعداد نفسي أو تهينوا عقلي عصبي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة، القبول أو الرفض

نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف جدلية في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة.

ويعرف الاتجاه إجرائياً في هذه الدراسة بأنه موقف أفراد عينة البحث (طلبة الدبلوم العام) من مفهوم القيادة الفعالة سواء بالتأييد والموافقة أو عدم الموافقة والتأييد والتي يعكسها نتيجة الأداء على المقياس المطبق عليهم

٤ - القيادة الفعالة:

تُعرّف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهي السلوك الذي يُوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة (فليه والزكي، ٢٠٠٤: ١٩٩).

وتعني: التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف بكفاءة (دهيش وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠١).

وتُعرّف بأنها: العملية التي يؤثر من خلالها شخص معين على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة (Mills, 2005: 11).

وتعني: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تُسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (القحطاني، ٢٠٠٨: ٨).

الإطار النظري:

أولاً: الاتجاهات

يعد مفهوم الاتجاهات من أكثر المفاهيم التي ترد في العلوم الإنسانية والاجتماعية لكونه أسلوب منظم في التفكير والشعور ويرتبط بردود الفعل لمواقف من حوله من أفراد أو قضايا اجتماعية أو مفاهيم معينة.

والاتجاه "عبارة عن مجموعة من الأفكار والمشاعر والادراكات والمعتقدات حول موضوع ما، توجه سلوك الفرد وتحدد موقفه من ذلك الموضوع" (عبد الحميد، ٢٠١٥م: ١٥).

١ - مكونات الاتجاهات:

وتتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب (عبد الحميد، ٢٠١٥م: ٢٥):

* العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

* العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

* العنصر السلوكي (الميل السلوكي): ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

٢ - خصائص الاتجاهات النفسية:

ويمكن تلخيص الاتجاهات النفسية والاجتماعية في النقاط التالية (زاهر ٢٠٠١):

(١٢١):

- الاتجاهات النفسية ليست فطرية فهي لا تولد مع الفرد، ولا تورث بل يتم اكتسابها وتعلمها من البيئة.
- الاتجاهات هي تحسين لعلاقة قائمة بين الفرد وموضوع الاتجاه.
- الاتجاهات تتنوع حسب المثيرات البيئية التي ترتبط بها.
- تغلب الذاتية على محتوى الاتجاه أكثر من الموضوعية.
- الاتجاه خاصية تقييمية نحو موضوع ما.
- الاتجاه يتسم بالثبات النسبي.
- الاتجاه خفي لا يمكن ملاحظته إلا من خلال ما يصدر عن الفرد من أفعال خارجية تدل على وجوده ويمكن قياسها.

٣- أنواع الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات النفسية إلى الأنواع التالية (النفخ، ٢٠٠٨م: ١٢٨):

- الاتجاه القوي: يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفاً حاداً لا رفق فيه ولا هواده، فالذي يرى المنكر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاهاً قوياً حاداً يسيطر على نفسه.
 - الاتجاه الضعيف: هذا النوع من الاتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف الاتجاه موقفاً ضعيفاً رخوياً خانعاً مستسلماً، فهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدة الاتجاه كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي.
 - الاتجاه الموجب: هو الاتجاه الذي ينح بالفرد نحو شيء ما (أي إيجابي).
 - الاتجاه السلبي: هو الاتجاه الذي يجنح بالفرد بعيداً عن شيء آخر (أي سلبي).
 - الاتجاه العلني: هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد حرجاً في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.
 - الاتجاه السري: هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين ويحتفظ به في قراره نفسه بل ينكره أحياناً حين يسأل عنه.
 - الاتجاه الجماعي: هو الاتجاه المشترك بين عدد كبير من الناس، فإعجاب الناس بالأبطال اتجاه جماعي.
 - الاتجاه الفردي: هو الاتجاه الذي يميز فرداً عن آخر، فإعجاب الإنسان بصديق له اتجاه فردي.
 - الاتجاه العام: هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات وقد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت إن الاتجاهات الحزبية السياسية تتسم بصفة العموم، ويلاحظ إن الاتجاه العام هو أكثر شيوعاً واستقراراً من الاتجاه النوعي.
 - الاتجاه النوعي: هو الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، وتسلك الاتجاهات النوعية مسلكاً يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على العامة وتشقق دوافعها منها.
- وفي هذا البحث تهدف الدراسة الى الكشف عن الاتجاه العام لدى طلبة الدبلوم التربوي من واقع المعارف والخبرات التي تم اكتسابها سواء قبل او بعد الالتحاق في برنامج الدبلوم التربوي بجامعة تيوك.

ثانياً: القيادة الفعالة:

تلعب القيادة الفعالة دوراً مهماً في تحقيق النجاحات في ظل المنافسة القوية لتحقيق التمييز المؤسسي من خلال القدرة على توجيه المنظمة لتطبيق سياسات ومفاهيم ومبادئ الجودة الإدارية الشاملة بنجاح والوحيدة القادرة على توجيه المنظمة نحو الهدف المطلوب الذي أن يتحقق إلا إذا استطاع المدير أن يكونوا مثلاً أعلى تقتدي به في العمل. وأن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تتم إدارتها من قبل قياديين مميزين يعتبرون أنفسهم في مرحلة تعلم دائمة.

والقدرة على القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها كل شخص يتطلع إلى تحقيق أحسن النتائج لفريقه أو لمؤسسته أو لبلده وتعد محكاً هاماً يميز بين الفرد وغيره وهي المكانة والهيبة التي تحيط بقوة الشخصية وموهبتها.

ويشير البعض إلى أن القيادة الفعالة يجب أن تتمتع بمجموعة من الكفاءات التي يمكن أن تسهم وتدعم عملية إحداث التغيير وتتمثل هذه الكفاءات في (محمود، ٢٠١٣: ١٧٠):

- ١- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- ٢- إحداث تغيير في البناء التنظيمي.
- ٣- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- ٤- التنفيذ والمحافظة على التغييرات.
- ٥- تطوير القدرات والتأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

مفهوم القيادة الفعالة:

تعددت تعريفات القيادة وتنوعت، ولا يمكن القول إن هناك تعريفاً جامعاً مانعاً اتفق عليه الكتاب والمؤلفون، بل اختلفت التعريفات باختلاف زوايا نظر هؤلاء الكتاب والمؤلفين، إضافة إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والقيمية والغايات المراد تحقيقها في المجتمع (Northouse, 2018).

ومن هذا المنطلق يعرف Norhtouse القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". كما تُعرّف القيادة بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "(الجهني، ٢٠١٣: ١٢ - ١٣). كما تعني: " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة " (القحطاني، ٢٠٠٨: ٨).

وتُعرّف القيادة التربوية بأنها: النشاط أو السلوك الذي يُمارسه القائد التربوي للتأثير في المرؤوسين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية (السعود، ٢٠١٣: ٧٧).

وفي هذه الدراسة تعرف القيادة بانها عملية ناشئة موصوفة بالضغط بين النظام المنهجي، الهرمي، وموضع القائد. حيث ان دور القائد في هذه العملية هو تحفيز الافراد وعمل توازن بين الطريقة التقليدية (الهرمي) والمنظمة. كما يؤكد هذا التعريف على عدم وجود طريقة حصرية للقيادة الفعالة وانما المطلوب من القائد عمل توازن حسب الظروف المحيطة لتحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية (Wielkiewicz & Stelzner، ٢٠٠٥).

وعليه يمكن تعريف القيادة الفعالة إجرائيا بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين، وعلى توفير ظروف عمل أفضل، وعلى إبداع إجراءات وأساليب عمل متطورة تستطيع من خلالها تحقيق إنجازات واضحة ومتميزة.

أهمية القيادة الفعالة بالمؤسسات التعليمية:

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري من هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً أساسياً في دراساتهم (السكرانه ، ٢٠١٤: ١١٤، ١١٥).

ويُمكن إجمال أهمية القيادة على مستوى المدرسة فيما يلي:(الجهني، ٢٠١٣:

(٣٠

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تمثل القيادة حلقة الوصل بين المعلمين وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية.

- ترجمة أهداف وخطط المدرسة المرسومة إلى نتائج على أرض الواقع.
- تدعيم القوى الإيجابية في المدرسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل المدرسي ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية المعلمين والطلاب باعتبارهم أهم مورد في المدرسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة.

تعتمد الدراسة على مفهوم القيادة الذي يجمع بين النظام الهرمي والمنظم بحيث يلعب القائد دور محوري في عملية التحفيز والتوازن بين الطريقة التقليدية والمنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

سمات وخصائص القيادة الفعالة:

تتسم القيادة الفعالة بالعدد من الخصائص والصفات ولعل من أبرزها وأوضحها لدى القائد التربوي أنه: (سعادة، ٢٠١١، ٣٣٥-٣٣٦) يمتلك قدر عال من الذكاء وعقلية متفتحة تكسبه القدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على التعبير الجيد عن الأفكار بلا غموض أو تعقيد ومن ثم فليديه القدرة على الإقناع، كما يتمتع بالنضج الانفعالي والإقدام والثقة بالنفس، كما أنه قادر على اتخاذ القرارات الملائمة واستنباط الحلول المناسبة لمختلف المشكلات، إلى جانب قدرته على التفاعل الجيد مع الآخرين، كذلك يتصف القائد الفعال بالطموح والصبر وتحمل المسؤولية، ويضاف إلى ما سبق قدرته على إدارة العلاقات بصورة بناءة ومثمرة، وقدرته على الإدراك لكافة التفاصيل والتحليل الواعي للمشكلات.

وعليه يمكن استنتاج ان ابرز ما يميز القائد الفعال هو التفكير التحليلي المنهجي المنظم الذي يمكنه من التكيف مع الواقع والتغلب على ما يعترضه فيه من مشكلات.

هناك عوامل عديدة تسهم في ظهور القيادة الفعالة الناجحة ومنها: Robert L: Schneider: Social work Advocacy

١. تتمتع القادة بسلطة الحصول على الموارد كالتمويل والمنح والمباني إضافة إلى المواد التي تدعم برنامجاً جيداً.

٢. الحصول على المزيد من المعلومات مقارنة بأي شخص آخر كما أن الرقابة على هذه المعلومات عبر توزيعها وضرورة توافرها واستخدامها تمنح القادة سلطة إضافية لقيادة المؤسسات.

٣. كثيراً ما ينظر القادة الناجحون إلى الموظفين ليس على أنهم مجرد عاملين بل على أنهم أعضاء لازمون لحياة المؤسسة مع دمجهم في هياكل صنع القرارات الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة.

٤. القدرة على منح التعزيزات الإيجابية كالثناء والراتب والزيادة في الراتب كما توجد سلطة الإكراه التي بها لا يستطيع المدبرون أن يفوضوا تعزيزات سلبية على الموظفين مثل فقد المنصب أو المسمى الوظيفي والانحدارات إلى فئات أدنى.

٥. يجب على القادة أن يكونوا مؤسسين على نحو أبعد في الاقتصاد وتحليل السياسات.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة في مجال القيادة والاتجاهات وتم ترتيب الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم للأحدث وذلك كما يلي

– دراسة هلسة (٢٠٠٦): وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرامج التدريبية القيادية وبين فعالية هذه البرامج.

– دراسة القرني (١٤٢٦هـ). وهدفت الدراسة الكشف عن اتجاهات ضباط الدفاع المدني نحو السمات والمهارات القيادية لقائد الدفاع المدني من حيث السمات الذاتية، مهارة العلاقات البشرية، المهارة الفنية، المهارة الاستراتيجية، وتأثير هذه المهارات والسمات للقائد الأمني على اختلاف مثيراتهم الشخصية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تدني في مستوى الإدراك لدى ضباط الدفاع المدني في بعض مكونات المهارات القيادية، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لزيادة الوعي لديهم بأهمية تلك السمات والمهارات.

– دراسة الجندي (٢٠٠٩) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن نوعية الاتجاه لدى العاملين والعاملات نحو تولى المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة في المجتمع العماني، ومعرفة الفروق بين اتجاهات العاملين والعاملات في ضوء متغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، والخبرة في العمل والعمر، والمستوى التعليمي وقد

تضمن البحث ست فرضيات ، وتوصل إلى النتائج الآتية: وجود اتجاه إيجابي لدى العينة نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة، وجود اتجاه إيجابي لكل من الجنسين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية القيادية في مؤسسات العمل المختلفة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث كان متوسط الإناث أعلى من متوسط الذكور.

- دراسة خيال، (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى إن اتجاهات عينة الدراسة نحو الأدوار القيادية جاءت جميعها بدرجة كبيرة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأدوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغيرات (الجامعة والخبرة العملية والرتبة العلمية والكلية)، بينما توجد فروق في مجالات الأدوار القيادية للمرأة تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث.

- دراسة الغامدي والزهراني، (٢٠١٧): وسعت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : انه تراوح مستوى الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية بين عال ومتوسط كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي بالنسبة لمجال (الاعتبار الفردي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

- دراسة Wielkiewicz (2000) وهدفت إلى تطبيق مقياس الاتجاهات والمعتقدات نحو القيادة (LABS). والذي يقيس الأبعاد القيادية للسلطة ، وتوجه العلاقة ، والأخلاق ، وتوجيه التعلم ، والتركيز على التغيير ، والتفكير المنهجي ، والتبعية للقيادة وفقاً لمركزها ، وعمليات القيادة التعاونية. ومن خلال المنهج الوصفي تم تطبيق استبانة كأداة على ٦٧٦ من الطلاب الجامعيين من ٣ كليات (٢ خاصة ، واحدة عامة) مع جمع البيانات الديموغرافية عنهم. وأظهرت النتائج أن أنشطة تنمية المهارات القيادية ارتبطت بقوة بالتفكير المنهجي بدلاً من التفكير الهرمي. وأن هناك ارتباط قوي فقط بين مكونات السلطة والتبعية للقيادة وفقاً لمركزها. كما ظهر ارتباط قوي بين التفكير المنهجي وعمليات القيادة

التعاونية والاعتقاد في التغيير. وأكدت الإناث على التفكير المنهجي في حين أكد الذكور على التفكير الهرمي. وتباينت الكليات الخاصة والعامّة بشكل كبير في التفكير الهرمي والنظمي المنهجي. وخلصت الدراسة إلى أن الأفراد يفكرون في عمليات القيادة على طول البعدين غير المترابطين للتفكير الهرمي والنظمي المنهجي.

– دراسة Abbas (٢٠١١): والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات طلاب الطب حول القيادة والإدارة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال دراسة وثائقية ودراسة ميدانية وكان من أهم النتائج أن طلاب الطب يرون أن هناك حاجة لتعليم القيادة والإدارة ولكنهم عبروا عن وجود عقبات أمام التنفيذ كضيق الوقت وكبير حجم المناهج.

– دراسة Mozghan (٢٠١١): والتي هدفت إلى تنمية المهارات القيادية لدى طلاب الجامعة وتحديد العوامل المؤثرة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بشقيه الكمي (تحليل المسار) والكيفي (مجموعات التركيز والمقابلات المتعمقة وكان من أبرز النتائج: اعتبار كل من التفكير النظمي وتحدي العمليات والرؤى المشتركة المهمة ومعاونة الآخرين على العمل والتشجيع والنمذجة من أكثر عوامل تنمية المهارات القيادية لدى طلاب الجامعة.

الدراسة الميدانية ونتائجها:

تتكون الدراسة الميدانية من جزأين حيث يتضمن الجزء الأول إجراءات الدراسة الميدانية من حيث المنهج والأداة المستخدمة ووصفها، مجتمع وعينة الدراسة، وخصائصها. أما الجزء الثاني من الدراسة الميدانية فيتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو مفهوم القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي والمنهجي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها (العساف ١٤١٦، عدس وآخرون ١٤١٦).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك والبالغ عددهم (٦٥٠) خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على جميع طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك والبالغ عددهم (٦٥٠) خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ وقد تم استخدام المعادلات الاحصائية لتحديد الحد الأدنى المناسب للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة وقد بلغ الحد الأدنى (٥٠٤) طالب وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٥٠٤) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات المعتمدة بها كما هو موضح في الجداول ٤، ٥، ٦.

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| ٥٢.٠ | ٢٦٢ | ذكر |
| ٤٨.٠ | ٢٤٢ | أنثي |
| %١٠٠ | ٥٠٤ | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٢٦٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ٤٨.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص في البكالوريوس

| النسبة | التكرار | التخصص في البكالوريوس |
|--------|---------|-----------------------|
| ٤٤.٨ | ٢٢٦ | علمي |

| | | |
|------|-----|---------|
| ٥٥.٢ | ٢٧٨ | أدبي |
| %١٠٠ | ٥٠٤ | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٢٧٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٥.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم في البكالوريوس أدبي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ٤٤.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم في البكالوريوس علمي.

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المعدل التراكمي

| النسبة | التكرار | المعدل التراكمي |
|--------|---------|-----------------|
| ٢٨.٢ | ١٤٢ | ممتاز |
| ٤٠.١ | ٢٠٢ | جيد جدا |
| ٣١.٣ | ١٥٨ | جيد |
| ٠.٤ | ٢ | مقبول |
| %١٠٠ | ٥٠٤ | المجموع |

يتضح من الجدول (٦) أن (٢٠٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي جيد جدا وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٥٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣١.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي جيد، و (١٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي ممتاز، و (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٠.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي مقبول.

أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني حيث تم استخدام مقياس (The Leadership Attitudes and Beliefs Scale (LABS-III كأداة لجمع البيانات. LABS-III عبارة عن أداة مصممة لقياس الاتجاهات القيادية من خلال النموذج البيئي للقيادة (Wielkiewicz, 2002). حيث يتكون المقياس من محورين: المحور الأول يختص بجانب التفكير الهرمي ويتألف من ١٤ عبارة والمحور الثاني يختص بجانب التفكير المنهجي ويتألف من ١٤ عبارة. علماً بأن المقياس المستخدم في الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي (إيجابي بشدة - إيجابي - محايد - سلبي - سلبي بشدة).

صدق أداة الدراسة:

أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين بعد ترجمتها إلى اللغة العربية، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية.

ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة |
|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| **٠.٥٠٠ | ٨ | **٠.٥٢٢ | ١ |
| **٠.٤٤٢ | ٩ | **٠.٤٨٣ | ٢ |
| **٠.٥٢٨ | ١٠ | **٠.٥٠٢ | ٣ |
| **٠.٥٣٠ | ١١ | **٠.٤٩٤ | ٤ |
| **٠.٣٧٦ | ١٢ | **٠.٥٢٧ | ٥ |

| | | | |
|---------|----|---------|---|
| **٠.٤٣٦ | ١٣ | **٠.٥١٠ | ٦ |
| **٠.٤٢٦ | ١٤ | **٠.٤٨٧ | ٧ |

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

الجدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة |
|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| **٠.٥٢٦ | ٢٢ | **٠.٤٩١ | ١٥ |
| **٠.٥٧٩ | ٢٣ | **٠.٦٢٦ | ١٦ |
| **٠.٣٦٠ | ٢٤ | **٠.٥٦١ | ١٧ |
| **٠.٦٥٠ | ٢٥ | **٠.٦١٥ | ١٨ |
| **٠.٦٢٨ | ٢٦ | **٠.٥٢٢ | ١٩ |
| **٠.٦٢٢ | ٢٧ | **٠.٥٩١ | ٢٠ |
| **٠.٥٨٠ | ٢٨ | **٠.٥٤٢ | ٢١ |

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجداول (١ - ٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| ثبات المحور | عدد العبارات | محاور الاستبانة |
|-------------|--------------|---------------------------------------|
| ٠.٧٤٧٦ | ١٤ | مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة |

| | | |
|--------|----|---|
| ٠.٨٢٧٧ | ١٤ | مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة |
| ٠.٨٤٧٦ | ٢٨ | الثبات العام |

يتضح من الجدول (٣) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠.٨٤٧٦) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز **(SPSS)**.

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١,٠٠ إلى ١,٨٠ يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " **Weighted Mean** " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. المتوسط الحسابي " **Mean** " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. تم استخدام الانحراف المعياري " **Standard Deviation** " للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
٥. تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample T-test**) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين .
٦. تم استخدام (كروسكال واليز) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: " ما اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي؟"

للكشف عن اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م | العبارات | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة |
|----|---|---------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|--------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| ١٢ | تبرز الحاجة إلى قادة جدد عندما تكون المنظمة مهددة الفشل | ك | ٢٩٣ | ١٤٢ | ٤٦ | ١٢ | ١١ | |
| | | % | ٥٨.١ | ٢٨.٢ | ٩.١ | ٢.٤ | ٢.٢ | |
| ١ | | | | | | | ٤.٣٨ | |
| | | | | | | | ٠.٩٠٨ | |

| م | العبارات | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة |
|--------|---|---------|---------------|-------------|-----------|----------------|-----------------|--------|
| | | | موافق بشدة | موافق محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | |
| الرتبة | الانحراف المعياري | | | | | | | |
| ٩ | من المهم ان يظهر قائد واحد في كل مجموعة | ك | ٢٣٣ | ١٩٥ | ٤٥ | ٢٩ | ٢ | ٤٠.٨٧١ |
| | | | ٤٦.٢ | ٣٨.٧ | ٨.٩ | ٥.٨ | ٠.٤ | |
| ١٤ | تحاول المنظمة ان تبقى مستقرة بقدر المستطاع | ك | ١٩٩ | ٢٢٤ | ٦٠ | ١٩ | ٢ | ٤٠.٨١٦ |
| | | | ٣٩.٥ | ٤٤.٤ | ١١.٩ | ٣.٨ | ٠.٤ | |
| ٦ | المهمة الأساسية للقائد هي توصيل القرارات بطريقة مناسبة لأعضاء المنظمة | ك | ٢٠٥ | ٢٠٥ | ٥٧ | ٣٣ | ٤ | ٤٠.٩١٤ |
| | | | ٤٠.٧ | ٤٠.٧ | ١١.٣ | ٦.٥ | ٠.٨ | |
| ١١ | القادة في أي منظمة هم عناصرها المهمة | ك | ١٩٧ | ١٩٤ | ٧٩ | ٣٠ | ٤ | ٤٠.٩٢٢ |
| | | | ٣٩.١ | ٣٨.٥ | ١٥.٧ | ٦.٠ | ٠.٨ | |
| ٧ | القادة الموضوعين يستحقون الثقة لدورهم في نجاح المنظمات | ك | ١٧٠ | ٢١٩ | ٨٩ | ١٨ | ٨ | ٤٠.٨٩٤ |
| | | | ٣٣.٧ | ٤٣.٥ | ١٧.٧ | ٣.٦ | ١.٦ | |
| ١٣ | القادة مسؤولون عن الأمان الوظيفي لأعضاء المنظمة | ك | ١٧٠ | ٢٠٤ | ٩٢ | ٣٠ | ٨ | ٣.٩٩٩ |
| | | | ٣٣.٧ | ٤٠.٥ | ١٨.٣ | ٦.٠ | ١.٦ | |
| ٤ | يتولى القائد شؤون المجموعة | ك | ١٣٧ | ٢٥٣ | ٧٥ | ٣٣ | ٦ | ٣.٩٦٦ |
| | | | ٢٧.٢ | ٥٠.٢ | ١٤.٩ | ٦.٥ | ١.٢ | |
| ٥ | المهمة الأساسية للقائد تتلخص في اتخاذ القرارات المهمة للمنظمة | ك | ١٥٢ | ٢٢٧ | ٧٧ | ٤٢ | ٦ | ٣.٩٥٥ |
| | | | ٣٠.٢ | ٤٥.٠ | ١٥.٣ | ٨.٣ | ١.٢ | |
| ١٠ | ينشأ ولاء كامل بين | ك | ١٣٩ | ٢١٠ | ١٠٨ | ٣٠ | ١٧ | ٣.٨٨٤ |

اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة

د/ خليفة بن حماد البلوي

| م | العبارات | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة | الإفراد وقادة محددین في المنظمة |
|---------------|---|---------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|--------|---------------------------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | ٢٧.٦ | ٤١.٧ | ٢١.٤ | ٦.٠ | ٣.٤ | % | |
| ١ | يسيطر القائد علي جميع أعضاء المنظمة | ك | ٩٨ | ٢٤٧ | ٨٧ | ٦٠ | ١٢ | ك | |
| | | | ١٩.٤ | ٤٩.٠ | ١٧.٣ | ١١.٩ | ٢.٤ | % | |
| ٨ | تقع مسؤولية المخاطرة علي عاتق قادة المنظمات | ك | ١١٤ | ١٨٧ | ١٢٧ | ٦٧ | ٩ | ك | |
| | | | ٢٢.٦ | ٣٧.١ | ٢٥.٢ | ١٣.٣ | ١.٨ | % | |
| ٣ | يحافظ القائد علي كامل السلطة | ك | ٩٢ | ٢٠٣ | ١٢٠ | ٧٣ | ١٦ | ك | |
| | | | ١٨.٣ | ٤٠.٣ | ٢٣.٨ | ١٤.٥ | ٣.٢ | % | |
| ٢ | يضع القائد رقابة مشددة علي المنظمة | ك | ٦٧ | ١٧٩ | ١٣٣ | ١١٠ | ١٥ | ك | |
| | | | ١٣.٣ | ٣٥.٥ | ٢٦.٤ | ٢١.٨ | ٣.٠ | % | |
| المتوسط العام | | | | | | | | | |
| | | | | | | | ٣.٩٣ | ٠.٤٥٨ | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك موافقون على الاتجاه نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي بمتوسط (٣.٩٣ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث تراوحت متوسطات اتجاهاتهم نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي ما بين (٣.٣٤ إلى ٤.٣٨) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (محايد / إيجابي بشدة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو

القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك موافقون بشدة على اثنين من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي تتمثلان في العبارتان رقم (١٢ ، ٩) وللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بشدة كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " تبرز الحاجة إلى قادة جدد عندما تكون المنظمة مهددة الفشل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأنه عندما تكون المنظمة مهددة بالفشل تكون هناك حاجة للتغيير وللأفكار غير التقليدية مما يبرز الحاجة إلى قادة جدد عندما تكون المنظمة مهددة الفشل.
٢. جاءت العبارة رقم (٩) وهي " من المهم ان يظهر قائد واحد في كل مجموعة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٢٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن العمل يتطلب التوحد وعدم التفرق ولذلك فإنه من المهم ان يظهر قائد واحد في كل مجموعة.
- كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك موافقون على أحد عشر عبارة تعبر عن الاتجاه نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٤ ، ٦ ، ١١ ، ٧ ، ١٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:
١. جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " تحاول المنظمة ان تبقي مستقرة بقدر المستطاع " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الاستقرار يمنح المنظمة قوة وفرصة للاستمرارية وذلك تحاول المنظمة ان تبقي مستقرة بقدر المستطاع.
٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي " المهمة الأساسية للقائد هي توصيل القرارات بطريقة مناسبة لأعضاء المنظمة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن فعالية القيادة تتوقف على تمكين رؤوسيه من تنفيذ القرارات بفعالية ولذلك فإن المهمة الأساسية للقائد هي توصيل القرارات بطريقة مناسبة لأعضاء المنظمة.
٣. جاءت العبارة رقم (١١) وهي " القادة في أي منظمة هم عناصرها المهمة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن نجاح المنظمات يتوقف على قدرات قياداتها ولذلك فإن القادة في أي منظمة هم عناصرها المهمة.

٤. جاءت العبارة رقم (٧) وهي " القادة الموضوعين يستحقون الثقة لدورهم في نجاح المنظمات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٠٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموضوعية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط تعزز من نجاح واستقرار المنظمات ولذلك فإن القادة الموضوعين يستحقون الثقة لدورهم في نجاح المنظمات.

٥. جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " القادة مسؤولون عن الأمان الوظيفي لأعضاء المنظمة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات التي يتخذها القادة تؤثر على الوضع الوظيفي للعاملين بالمنظمة ولذلك فإن القادة مسؤولون عن الأمان الوظيفي لأعضاء المنظمة.

كما يتضح من النتائج أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك جاء بشكل محايد على عبارة واحدة فقط من العبارات المعبرة عن الاتجاه نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي " يضع القائد رقابة مشددة على المنظمة " بمتوسط (٣.٣٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القادة بالمنظمات يتبعون الأسلوب اللامركزي بهدف إشراك العاملين والاستفادة من جهودهم مما يقلل من وضعهم رقابة مشددة على المنظمة.

السؤال الثاني: - " ما اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي " ؟

للتعرف على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م | العبارات | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة |
|----|--|---------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|--------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | |
| ٢١ | يحتاج كل شخص في المنظمة أن يكون مسئول عن تحقيق أهداف المنظمة | ك | ٢٥٩ | ١٩٩ | ٣٢ | ١٣ | ١ | |
| | | | ٥١.٤ % | ٣٩.٥ | ٦.٣ | ٢.٦ | ٠.٢ | |
| ٢٠ | المنظمات الناجحة تضع أهمية عليا للتعلم | ك | ٢٤٤ | ٢٠٤ | ٤٨ | ٨ | - | |
| | | | ٤٨.٤ % | ٤٠.٥ | ٩.٥ | ١.٦ | - | |
| ١٧ | تشجع القيادة علي الابتكار | ك | ٢٧٤ | ١٦٢ | ٤٨ | ١٧ | ٣ | |
| | | | ٥٤.٤ % | ٣٢.١ | ٩.٥ | ٣.٤ | ٠.٦ | |
| ٢٢ | تتطلب عملية القيادة مشاركة جميع أعضاء المنظمة | ك | ٢٦٦ | ١٧٩ | ٣٧ | ١٦ | ٦ | |
| | | | ٥٢.٨ % | ٣٥.٥ | ٧.٣ | ٣.٢ | ١.٢ | |
| ٢٦ | توافر المرونة في المنظمة يحقق تكيفها مع العالم المتغير | ك | ٢٢٦ | ٢٢٤ | ٤٢ | ١٢ | - | |
| | | | ٤٤.٨ % | ٤٤.٤ | ٨.٣ | ٢.٤ | - | |
| ٢٣ | تعد المحافظة علي البيئة من القيم الأساسية لأي منظمة | ك | ٢٣١ | ٢٠٣ | ٥٨ | ١٠ | ٢ | |
| | | | ٤٥.٨ % | ٤٠.٣ | ١١.٥ | ٢.٠ | ٠.٤ | |
| ٢٨ | تطور المنظمة الفعالة مواردها البشرية باستمرار | ك | ٢٣٣ | ١٩٨ | ٤٩ | ٢٣ | ١ | |
| | | | ٤٦.٢ % | ٣٩.٣ | ٩.٧ | ٤.٦ | ٠.٢ | |
| ١٦ | تحسن الإجراءات التنظيمية من حياة | ك | ١٩٤ | ٢٤١ | ٥١ | ١٨ | - | |
| | | | ٣٨.٥ % | ٤٧.٨ | ١٠.١ | ٣.٦ | - | |

اتجاهات طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة

د/ خليفة بن حماد البلوي

| م | العبارات | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة | الأجيال القادمة |
|----|---|---------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|--------|-----------------|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| ١٥ | يأخذ الأفراد زمام المبادرة لمساعدة منظماتهم في تحقيق أهدافها | ك | ١٨٧ | ٢٤٤ | ٦٠ | ١٠ | ٣ | ٣٧.١ % | |
| ٢٧ | تتبنى الأنشطة القيادية حوارات ومناقشات عن المستقبل | ك | ١٩٣ | ٢٣٤ | ٦٠ | ١٦ | ١ | ٣٨.٣ % | |
| ١٩ | القيادة الجيدة تعطي القضايا الأخلاقية أولوية قصوى | ك | ٢٠٤ | ٢٠٦ | ٧٣ | ١٨ | ٣ | ٤٠.٥ % | |
| ٢٥ | القيادة الفعالة تبحث عن مصادر إضافية لكي تكيف مع العالم المتغير | ك | ١٩٥ | ٢٢٢ | ٦٧ | ١٥ | ٥ | ٣٨.٧ % | |
| ١٨ | استشراف المستقبل احد الأدوار المهمة في عملية القيادة | ك | ١٨٤ | ٢٢٢ | ٨٣ | ١٣ | ٢ | ٣٦.٥ % | |
| ٢٤ | تتبنى المنظمات التغيرات التي تحدث خارج المنظمة | ك | ٧٣ | ١٦٩ | ١٧٠ | ٦٨ | ٢٤ | ١٤.٥ % | |
| | | المتوسط العام | | | | | | | |
| | | ٤.٢٠ | | | | | | | |
| | | ٠.٤٥١ | | | | | | | |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك متفوقون على الاتجاه نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي بمتوسط (٤.٢٠ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي ما بين (٣.٣٩ إلى ٤.٣٩) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى (محايد / موافق بشدة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك متفوقون بشدة على ثمانية من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢١ ، ٢٠ ، ١٧ ، ٢٢ ، ٢٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة كالتالي:

- ١ . جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " يحتاج كل شخص في المنظمة أن يكون مسئول عن تحقيق أهداف المنظمة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن مشاركة الجميع في جهود تحقيق أهداف المنظمة وشعورهم بالمسئولية في هذا الجانب يعزز من فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها ولذلك نجد أن كل شخص في المنظمة يحتاج أن يكون مسئول عن تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ . جاءت العبارة (٢٠) وهي " المنظمات الناجحة تضع أهمية عليا للتعلم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن وضع أهمية عليا للتعليم يعزز من كفاءات العاملين في المنظمة ودورهم في نجاح المنظمة ولذلك نجد أن المنظمات الناجحة تضع أهمية عليا للتعلم.
- ٣ . جاءت العبارة (١٧) وهي " تشجع القيادة على الابتكار " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة

- بأن القيادات في المنظمة تحرص على تطوير الأداء وفعاليتها ولذلك نجد أن القيادات المنظمات يشجعون على الابتكار.
٤. جاءت العبارة (٢٢) وهي "تتطلب عملية القيادة مشاركة جميع أعضاء المنظمة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٦) من (٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة في المنظمات تتطلب جهداً كبيراً ولذلك تتطلب عملية القيادة مشاركة جميع أعضاء المنظمة.
٥. جاءت العبارة (٢٦) وهي "توافر المرونة في المنظمة يحقق تكيفها مع العالم المتغير" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤.٣٢) من (٥) وتفسر هذه النتيجة بأن عمل المنظمات هو مرتبط بمتغيرات البيئة الخارجية للمنظمات تحرص على تطوير الأداء وفعاليتها ولذلك نجد أن توافر المرونة في المنظمة يحقق تكيفها مع العالم المتغير.
- كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من طلبية الدبلوم التربوي في جامعة تبوك موافقون على خمسة من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي تتمثل في العبارات رقم (١٥ ، ٢٧ ، ١٩ ، ٢٥ ، ١٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:
١. جاءت العبارة (١٥) وهي " يأخذ الأفراد زمام المبادرة لمساعدة منظماتهم في تحقيق أهدافها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٩) من (٥) وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في المنظمات يتمتعون بالولاء اللازم لمنظماتهم ولذلك عادة ما يأخذ الأفراد زمام المبادرة لمساعدة منظماتهم في تحقيق أهدافها.
٢. جاءت العبارة (٢٧) وهي "تتبنى الأنشطة القيادية حوارات ومناقشات عن المستقبل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٩) من (٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات في المنظمات تعمل على توعية العاملين بأهداف المنظمة ولذلك عادة ما تتبنى الأنشطة القيادية حوارات ومناقشات عن المستقبل.
٣. جاءت العبارة (١٩) وهي "القيادة الجيدة تعطي القضايا الأخلاقية أولوية قصوى" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٧) من (٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المنظمات تهدف لتحقيق أهداف ذات بعد أخلاقي ولذلك نجد أن القيادة الجيدة تعطي القضايا الأخلاقية أولوية قصوى.
٤. جاءت العبارة (٢٥) وهي "القيادة الفعالة تبحث عن مصادر إضافية لكي تكيف مع العالم المتغير" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط

(٤.١٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الفاعلة بالمنظمات تدرك ضرورة تأقلم المنظمة مع العالم الخارجي ومتغيراته ولذلك نجد أن القيادة الفعالة تبحث عن مصادر إضافية لكي تكيف مع العالم المتغير.

٥. جاءت العبارة (١٨) وهي "استشراف المستقبل أحد الأدوار المهمة في عملية القيادة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن استشراف المستقبل عامل رئيس لنجاح المنظمات ولذلك نجد أن استشراف المستقبل أحد الأدوار المهمة في عملية القيادة.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك محايدون في موافقتهم على واحدة من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي تتمثل في العبارة رقم (٢٤) وهي "تتبنى المنظمات التغيرات التي تحدث خارج المنظمة" بمتوسط (٣.٣٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المنظمات تعمل على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية وليس تبني هذه التغيرات خاصة وأن المنظمات تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة لها أهدافها الخاصة.

السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الفعالة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس / التخصص في البكالوريوس / المعدل التراكمي)؟"

الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث اختبار "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (٩)

نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة ت | الدلالة |
|--|-------|-------|---------|----------|--------|---------|
| مجال التنظيم الهرمي في القيادة الفعالة | ذكر | ٢٦٢ | ٣.٩٨ | ٠.٤٤٢ | ٢.١٣١ | * ٠.٠٣٤ |
| | أنثى | ٢٤٢ | ٣.٨٩ | ٠.٤٧١ | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|-----|------|---|
| ٠.٤٧٣ | ٠.٧١٨ | ٠.٤٣٢ | ٤.٢١ | ٢٦٢ | ذكر | مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة |
| | | ٠.٤٧٢ | ٤.١٩ | ٢٤٢ | أنثي | |

* دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلاب واتجاهات الطالبات حول (مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة).

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلاب واتجاهات الطالبات حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة) لصالح الطلاب الذكور.

الفروق باختلاف متغير التخصص في البكالوريوس:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص في البكالوريوس استخدم الباحث اختبار " ت: Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (١٠)

نتائج اختبار " ت: Independent Sample T-test " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير التخصص في البكالوريوس

| الدلالة | قيمة ت | الانحراف | المتوسط | العدد | التخصص | المحور |
|---------|--------|----------|---------|-------|--------|-------------|
| ٠.٤٧٩ | ٠.٧٠٨ | ٠.٤٧٢ | ٣.٩٥ | ٢٢٦ | علمي | مجال النظام |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|-----|------|---|
| | | ٠.٤٤٦ | ٣.٩٢ | ٢٧٨ | أدبي | الهرمي في القيادة الفعالة |
| ٠.٧١١ | ٠.٣٧١ | ٠.٤٧٩ | ٤.٢١ | ٢٢٦ | علمي | مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة |
| | | ٠.٤٢٨ | ٤.١٩ | ٢٧٨ | أدبي | الهرمي في القيادة الفعالة |

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلبة الذين تخصصهم علمي واتجاهات الطلبة الذين تخصصهم أدبي حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة، مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة).

الفروق باختلاف متغير المعدل التراكمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المعدل التراكمي تم استخدام " كروسكال واليز " (Kruskal-Wallis Test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المعدل التراكمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١١)

نتائج " كروسكال واليز " (Kruskal-Wallis Test) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المعدل التراكمي

| المحور | المعدل التراكمي | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع | الدلالة الإحصائية |
|--------|-----------------|-------|-------------|----------------|-------------------|
|--------|-----------------|-------|-------------|----------------|-------------------|

| | | | | | |
|-------|-------|--------|-----|---------|--|
| ٠٠٠٧٦ | ٦.٨٧٢ | ٢٤٨.٨٩ | ١٤٢ | ممتاز | مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة |
| | | ٢٣٦.٣٢ | ٢٠٢ | جيد جدا | |
| | | ٢٧٥.٨٢ | ١٥٨ | جيد | |
| | | ٣٠١.٠٠ | ٢ | مقبول | |
| ٠٠٨٦٨ | ٠.٧٢٠ | ٢٥٤.٤٩ | ١٤٢ | ممتاز | مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة |
| | | ٢٥٠.٠٨ | ٢٠٢ | جيد جدا | |
| | | ٢٥٤.٨١ | ١٥٨ | جيد | |
| | | ١٧٣.٠٠ | ٢ | مقبول | |

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة، مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة) باختلاف متغير المعدل التراكمي .

مدى إسهام المتغيرات المستقلة للدراسة (الجنس، التخصص، المعدل) في التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة:

يسعى هذا الجزء إلى التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس، التخصص، المعدل).

١/ التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس، التخصص، المعدل):

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance - Stepwise) للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس، التخصص، المعدل)

| متغير المستقل الداخل في معادلة التنبؤ | المصدر | قيمة R ² معامل التحديد | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|---|----------|---|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| الجنس | الانحدار | ٠.٠٠٠٧ | ٠.٩٤٥ | ١ | ٠.٩٤٥ | 4.541 | *0.034 |
| | الخطأ | | ١٠٤.٤٦٠ | ٥٠٢ | ٠.٢٠٨ | | |
| | المجموع | | ١٠٥.٤٠٥ | ٥٠٣ | - | | |

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل

يتضح من الجدول أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يفسر نسبة بسيطة من التباين الكلي في اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث بلغت ٠.٠٠٠٧ وهي نسبة بسيطة من التفسير.

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء اختلاف جنسهم نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠.٠٥) للمتغير المستقل الجنس على المتغير التابع (اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي).

مما يبين إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء اختلاف جنسهم والجدول التالي يبين ملامح هذه المعادلة.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء اختلاف جنسهم

| المتغيرات التي تم استبعادها من المعادلة لعدم الدلالة | المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء النموذج | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|--|--|----------|----------------|--------|----------|-------------------|
| التخصص | الثابت | ٤.٠٦٣ | ٠.٠٦٤ | | ٦٣.٩٤٨ | **٠.٠٠٠٠ |
| المعدل | الجنس | -0.00867 | ٠.041 | -0.095 | -2.131 | *٠.٠٠٣٤ |

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل ** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل
من خلال النتائج السابقة يتضح أن الجنس هو العامل الذي دخل في معادلة التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث بلغت قيمة (ت) له (- ٢.١٣١) وكانت قيم ت له دالة احصائياً مما يبين إمكانية التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي من خلال اختلاف جنسهم ويتضح من خلال قيم الميل للمعادلة الخطية (B) ان ميل متغير للجنس سلبي مما يعني أن اتجاهات المجموعة الأولى وهي مجموعة الذكور كانت مرتفعة عن المجموعة الثانية وهي مجموعة الإناث (المجموعة الثانية - المجموعة الثانية = قيمة سالبة).

ومن خلال هذه النتائج يمكن بناء معادلة التنبؤ الخطي للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي من خلال جنسهم كالتالي:

اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي = ٤.٠٦٣ - (٠.٠٠٠٨٦٧) × (الجنس)

٢ / التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس، التخصص، المعدل):

ملحوظة: في هذا التحليل تم استخدام طريقة Enter خاصة وأن طريقة Stepwise لم تظهر متغيرات داخلية في معادلة التنبؤ ولذلك لإظهار النتائج تم استخدام طريقة Enter:

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance - Enter) للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس ، التخصص ، المعدل)

| المتغير المستقل الداخلى في معادلة | المصدر | قيمة R ² معامل التحديد | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) لمحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|-----------------------------------|--------|-----------------------------------|----------------|--------------|----------------|------------------|-----------------|
|-----------------------------------|--------|-----------------------------------|----------------|--------------|----------------|------------------|-----------------|

| | | التنبؤ | | | | |
|-------|-------|---------|-----|---------|--------|------------------|
| 0.717 | 0.450 | 0.00919 | 3 | ٠.276 | ٠.٠٠٠٣ | الانحدار / الجنس |
| | | ٠.٢٠٤ | ٥٠٠ | ١٠٢.٠٧٣ | | الخطأ / التخصص |
| | | - | ٥٠٣ | ١٠٢.٣٤٩ | | المجموع المعدل |

يتضح من الجدول أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يفسر نسبة بسيطة جداً من التباين الكلي في اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي حيث بلغت ٠.٠٠٠٣ وهي نسبة بسيطة جداً من التفسير.

كما يوضح الجدول عدم صلاحية النموذج للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي في ضوء اختلاف متغيراتهم (الجنس / التخصص / المعدل) نظراً لعدم معنوية قيمة (ف) عند مستوى شك وهو (٠.٧١٧) للمتغيرات المستقلة (الجنس / التخصص / المعدل) على المتغير التابع (اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة).

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

تشير النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة الى أن (٢٦٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٢.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ٤٨.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث.

أن (٢٧٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٥.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم في البكالوريوس أدبي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٢٦) منهم يمثلون ما نسبته ٤٤.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تخصصهم في البكالوريوس علمي.

أن (٢٠٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٠.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي جيد جداً وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٥٨) منهم يمثلون ما نسبته ٣١.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي جيد، و (١٤٢) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي ممتاز، و (٢) منهم يمثلان ما نسبته ٠.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة معدلهم التراكمي مقبول.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:

السؤال الأول: " ما اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي " ؟

تشير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الى أن اتجاه طلبة الدبلوم التربوي جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي كانت مرتفعة.

حيث أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي مرتفعة بشدة نحو اثنين من الاتجاهات تتمثلان في:

- ١- تبرز الحاجة إلى قادة جدد عندما تكون المنظمة مهددة بالفشل وتفسر هذه النتيجة بأنه عندما تكون المنظمة مهددة بالفشل تكون هناك حاجة للتغيير وللأفكار غير التقليدية مما يبرز الحاجة إلى قادة جدد عندما تكون المنظمة مهددة بالفشل.
 - ٢- من المهم ان يظهر قائد واحد في كل مجموعة وتفسر هذه النتيجة بأن العمل يتطلب التوحد وعدم التفرق ولذلك فإنه من المهم ان يظهر قائد واحد في كل مجموعة.
- كما تشير نتائج الدراسة الى أن اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك مرتفعة نحو أحد عشر من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي أبرزها تتمثل في:

- ١- حاول المنظمة ان تبقى مستقرة بقدر المستطاع وتفسر هذه النتيجة بأن الاستقرار يمنح المنظمة قوة وفرصة للاستمرارية وذلك تحاول المنظمة ان تبقى مستقرة بقدر المستطاع.
- ٢- المهمة الأساسية للقائد هي توصيل القرارات بطريقة مناسبة لأعضاء المنظمة وتفسر هذه النتيجة بأن فعالية القيادة تتوقف على تمكين رؤوسيه من تنفيذ القرارات بفعالية ولذلك فإن المهمة الأساسية للقائد هي توصيل القرارات بطريقة مناسبة لأعضاء المنظمة.
- ٣- القادة في أي منظمة هم عناصرها المهمة وتفسر هذه النتيجة بأن نجاح المنظمات يتوقف على قدرات قياداتها ولذلك فإن القادة في أي منظمة هم عناصرها المهمة.
- ٤- القادة الموضوعين يستحقون الثقة لدورهم في نجاح المنظمات وتفسر هذه النتيجة بأن الموضوعية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط تعزز من نجاح واستقرار المنظمات ولذلك فإن القادة الموضوعين يستحقون الثقة لدورهم في نجاح المنظمات.

٥- القادة مسؤولون عن الأمان الوظيفي لأعضاء المنظمة وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات التي يتخذها القادة تؤثر على الوضع الوظيفي للعاملين بالمنظمة ولذلك فإن القادة مسؤولون عن الأمان الوظيفي لأعضاء المنظمة.

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة نحو واحدة من الاتجاهات نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي تتمثل في " يضع القائد رقابة مشددة على المنظمة " وتفسر هذه النتيجة بأن القادة بالمنظمات يتبعون الأسلوب اللامركزي بهدف إشراك العاملين والاستفادة من جهودهم مما يقلل من وضعهم رقابة مشددة على المنظمة.

السؤال الثاني: " ما اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي " ؟

تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي.

حيث تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي جاءت بدرجة مرتفعة بشدة على ثمانية من الاتجاهات أبرزها تتمثل في:

١- يحتاج كل شخص في المنظمة أن يكون مسئول عن تحقيق أهداف المنظمة وتفسر هذه النتيجة بأن مشاركة الجميع في جهود تحقيق أهداف المنظمة وشعورهم بالمسؤولية في هذا الجانب يعزز من فعالية تحقيق المنظمة لأهدافها ولذلك نجد أن كل شخص في المنظمة يحتاج أن يكون مسئول عن تحقيق أهداف المنظمة.

٢- المنظمات الناجحة تضع أهمية عليا للتعلم وتفسر هذه النتيجة بأن وضع أهمية عليا للتعليم يعزز من كفاءات العاملين في المنظمة ودورهم في نجاح المنظمة ولذلك نجد أن المنظمات الناجحة تضع أهمية عليا للتعلم.

٣- تشجع القيادة على الابتكار وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات في المنظمة تحرص على تطوير الأداء وفعاليته ولذلك نجد أن القيادات المنظمات يشجعون على الابتكار.

٤- تتطلب عملية القيادة مشاركة جميع أعضاء المنظمة وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة في المنظمات تتطلب جهداً كبيراً ولذلك تتطلب عملية القيادة مشاركة جميع أعضاء المنظمة.

٥- توافر المرونة في المنظمة يحقق تكيفها مع العالم المتغير وتفسر هذه النتيجة بأن عمل المنظمات هو مرتبط بمتغيرات البيئة الخارجية للمنظمات تحرص على تطوير

الأداء وفعاليته ولذلك نجد أن توافر المرونة في المنظمة يحقق تكيفها مع العالم المتغير.

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي جاءت بدرجة مرتفعة الى خمسة من الاتجاهات تتمثل في:

- ١- يأخذ الأفراد زمام المبادرة لمساعدة منظماتهم في تحقيق أهدافها وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في المنظمات يتمتعون بالولاء اللازم لمنظماتهم ولذلك عادة ما يأخذ الأفراد زمام المبادرة لمساعدة منظماتهم في تحقيق أهدافها.
 - ٢- تتبنى الأنشطة القيادية حوارات ومناقشات عن المستقبل وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات في المنظمات تعمل على توعية العاملين بأهداف المنظمة ولذلك عادة ما تتبنى الأنشطة القيادية حوارات ومناقشات عن المستقبل.
 - ٣- القيادة الجيدة تعطي القضايا الأخلاقية أولوية قصوى وتفسر هذه النتيجة بأن المنظمات تهدف لتحقيق أهداف ذات بعد أخلاقي ولذلك نجد أن القيادة الجيدة تعطي القضايا الأخلاقية أولوية قصوى.
 - ٤- القيادة الفعالة تبحث عن مصادر إضافية لكي تكيف مع العالم المتغير وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الفاعلة بالمنظمات تدرك ضرورة تأقلم المنظمة مع العالم الخارجي ومتغيراته ولذلك نجد أن القيادة الفعالة تبحث عن مصادر إضافية لكي تكيف مع العالم المتغير.
 - ٥- استشراف المستقبل أحد الأدوار المهمة في عملية القيادة وتفسر هذه النتيجة بأن استشراف المستقبل عامل رئيس لنجاح المنظمات ولذلك نجد أن استشراف المستقبل أحد الأدوار المهمة في عملية القيادة.
- كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير المنهجي جاءت بدرجة متوسطة الى واحدة من الاتجاهات تتمثل في " تتبنى المنظمات التغيرات التي تحدث خارج المنظمة " وتفسر هذه النتيجة بأن المنظمات تعمل على التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية وليس تبني هذه التغيرات خاصة وأن المنظمات تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة لها أهدافها الخاصة.
- السؤال الثالث: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الفعالة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس / التخصص في البكالوريوس/ المعدل التراكمي)؟"

الفروق باختلاف متغير الجنس:

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلاب واتجاهات الطالبات حول (مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة).

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلاب واتجاهات الطالبات حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة) لصالح الطلاب.

الفروق باختلاف متغير التخصص في البكالوريوس:

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل بين اتجاهات الطلبة الذين تخصصهم علمي واتجاهات الطلبة الذين تخصصهم أدبي حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة، مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة).

الفروق باختلاف متغير المعدل التراكمي:

كما تشير نتائج الدراسة الى ان اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (مجال النظام الهرمي في القيادة الفعالة، مجال التفكير المنهجي في القيادة الفعالة) باختلاف متغير المعدل التراكمي.

مدى إسهام المتغيرات المستقلة للدراسة (الجنس، التخصص، المعدل) في التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة:

١/ التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء متغيراتهم المستقلة (الجنس، التخصص، المعدل):

تشير نتائج الدراسة الى أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يفسر نسبة بسيطة من التباين الكلي في اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة

تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث بلغت ٠.٠٠٧ وهي نسبة بسيطة من التفسير.

صلاحية النموذج للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء اختلاف جنسهم نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠.٠٥) للمتغير المستقل الجنس على المتغير التابع (اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي).

مما يبين إمكانية بناء معادلة خطية يمكن من خلالها التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي في ضوء اختلاف جنسهم.

أن الجنس هو العامل الذي دخل في معادلة التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي حيث بلغت قيمة (ت) له (-٢.١٣١) وكانت قيم (ت) له دالة إحصائية مما يبين إمكانية التنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي من خلال اختلاف جنسهم ويتضح من خلال قيم الميل للمعادلة الخطية (B) ان ميل متغير للجنس سلبي مما يعني أن اتجاهات المجموعة الأولى وهي مجموعة الذكور كانت مرتفعة عن المجموعة الثانية وهي مجموعة الإناث (المجموعة الثانية - المجموعة الثانية = قيمة سالبة).

ومن خلال هذه النتائج يمكن بناء معادلة التنبؤ الخطي للتنبؤ باتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي من خلال جنسهم كالتالي:

اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة بناء على التفكير الهرمي = (٠.٠٠٨٦٧) × (الجنس)

توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث ضرورة الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة و الاستفادة منها في تنمية وتعزيز اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة، ويتحقق ذلك من خلال:

- برامج توعوية وأنشطة طلابية تحفز اهتمامات الطالب بالنقد والتحليل وحل المشكلات ووضع التصورات المستقبلية .
- عقد الندوات العلمية وورش العمل التي تناقش سبل تعزيز اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.
- تضمين المقررات الجامعية موضوعات تعزز من اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.
- توفير حوافز متنوعة لأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون اهتماما بتعزيز اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.
- تقديم التسهيلات للطلاب الراغبين في الالتحاق بالدورات التدريبية التي تعزز من مهاراتهم القيادية.
- إجراء تقويم دوري لواقع اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.

بحوث مقترحة:

- إجراء دراسات مستقبلية حول العوامل المؤثرة على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.
- إجراء دراسات مستقبلية حول العوامل المؤثرة على اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.
- إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة.

قائمة المراجع

١. شاهين، نرمين كمال(٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز.رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية.غزة.كلية التربية
٢. مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام(٢٠١٣).مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام.الرياض.

٣. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. ط٢. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
٤. الزهراني، محمد علي (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.
٥. العساف، صالح بن حمد (١٤١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الناشر: العبيكان.
٦. عدس، عبد الرحمن؛ عبيدات، ذوقان؛ كايد، عبد الحق (١٤١٦). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الناشر: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٧. أبو غريبة إيمان (٢٠٠٩). إيمان القياس والتقويم التربوي. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع
٨. الهواري، سيد (٢٠١٤). القائد التحويلي وتغيير المستقبل. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
٩. أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧)، ص ٢٧٩.
١٠. منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٣)، ص ١٧٠.
١١. وحيد، أحمد عبد اللطيف (٢٠٠١). علم النفس الاجتماعي. الأردن. دار المسيرة للنشر.
١٢. زاهر، حامد عبد السلام (٢٠٠). علم النفس الاجتماعي. القاهرة. عالم الكتب.
١٣. الجهني، أحمد بن عطا الله (٢٠١٣). القيادة والإدارة المدرسية. الرياض. دار قرطبة للنشر والتوزيع.
١٤. السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٥. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو أنموذج القيادي العالمي. ط٢. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.

١٦. عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥م). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. مصر.
١٧. النفاخ، نزار حسين جعفر (٢٠٠٨م). اتجاهات طالبات الأقسام الأخرى من غير الاختصاص نحو التربية الرياضية. مجلة علوم التربية الرياضية. ع ٧. ج ١. ص ١٢٢: ١٦١.
١٨. دهيش، خالد؛ ورضوان، سامي؛ والشلاش، عبد الرحمن (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). ط٣. الرياض. مكتبة الرشد
١٩. القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط٢. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.
٢٠. القرني، محمد محسن محمد (١٤٢٦). اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية (دراسة تطبيقية على ضباط المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢١. الجندي، نزيه أحمد (٢٠٠٩). اتجاهات العاملين والعاملات العمانيين نحو تولي المرأة الوظائف الإدارية والقيادية (دراسة ميدانية على ولايات مسقط وصحار والرساتاق). مجلة جامعة دمشق. مج ٢٦. ع (٤+٣). ص ١٧٩: ٢١١.
٢٢. خيال، سهاد محمد أسامة، (٢٠١٦). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٢٣. الغامدي، محمد سلمان عبدالله، و الزهراني، عبدالله. (٢٠١٧). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٧٤، ج ٢، ١٢٩-١٦٤.

٢٤. هلسة، هلا شفيق (٢٠٠٦). اتجاهات المديرين نحو فعالية البرامج التدريبية القيادية في الوزارات الأردنية (٢٠٠٤-٢٠٠٥): دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الأردنية، عمان.

٢٥. سعادة، رشيد. (٢٠١١). مهارات و خصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية: جامعة قاصدي مرباح - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ٦٤، ٣٢٦-٣٣٩.

المراجع الأجنبية:

- Abbas, M. R., Quince. T. A., Wood. D. F., & Benson. J. A. (2011). Attitudes of medical students to medical leadership and management: a systematic review to inform curriculum development. *BMC medical education*, 11(1), 93.
- Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging higher education in social change*. Michigan: W. K. Kellogg Foundation.
- Eva, N. and Sendjaya, S. (2013), "Creating future leaders: an examination of youth leadership development in Australia", *Education + Training*, Vol. 55 No. 6, pp. 584-598.
- Fischer. D. V., Overland. M., & Adams. L. (2010). Leadership attitudes and beliefs of incoming first year college students.
- Kezar, A., & Moriarty, D. (2000). Expanding our understanding of student leadership development: A study exploring gender and ethnic identity. *Journal of College Student Development*, 41(1), 55-69
- Mills, D. Quinn (2005). *Leadership: how to lead, how to live*. Waltham. Mind Edge Press. *Journal of Experiential Learning*.
- Mozhgan. A., Parivash. J., Nadergholi. G., & Jowkar. B. (2011). Student leadership competencies development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1616-1620.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Palaima, T. and Skaržauskienė. A. (2010). "Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex

world". *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 330-355.

Schneider. R. L.. & Lester. L. (2001). *Social work advocacy: A new framework for action*. Brooks/Cole.

Smythe. E.. & Norton. A. (2007). Thinking as Leadership /Leadership as Thinking. *Leadership*, 3(1), 65-90.

Von voorhis: *Social Worker Empowerment and Commitment to Clint Through Social Justice Advocacy* (Indiana University U.S 2006, p.205.

Wielkiewicz. R. M. (2000). The Leadership Attitudes and Beliefs Scale: An instrument for evaluating college students' thinking about leadership and organizations. *Journal of College Student Development*, 41(3), 335-347.

Wielkiewicz, R. M. (2002). Validity of the Leadership Attitudes and Beliefs Scale: Relationships with personality, communal orientation, and social desirability. *Journal of College Student Development*, 43(1), 108-118