

فعالية قوة القيادات الأكاديمية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران

منصور بن نايف العتيبي *

الملخص

تعد القيادة الأكاديمية العنصر الأهم في تطوير وتوجيه العاملين وفي التطوير المؤسسي، ولهذا انبثقت فكرة هذا البحث المتمثل في فعالية القوة القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وذلك بهدف معرفة فعالية أنماط القوة القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على (411) عضو هيئة تدريس من الجنسين الرجال والنساء واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أنماط القوة القيادية الخمسة (النظامية، التأثير الشخصي، الخبرة، التحفيز، المحاسبة) تؤثر بدرجة كبيرة في أداء أعضاء هيئة التدريس وأن أكثر الأنماط تأثيراً هي قوة التأثير الشخصي ثم قوة الخبرة فالقوة النظامية فقوة التحفيز وأخيراً قوة المحاسبة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة التنوع في استخدام أنماط القوة القيادية بما يتطلبه الموقف وضرورة فن التعامل الإنساني الراقي مع أعضاء هيئة التدريس، ولابد أن تطبق الأنظمة الأكاديمية في مجال العمل بالجامعات وأن يتمثل القادة الأكاديميون القدوة الحسنة في الفكر والسلوك وحسن التعامل مع الآخرين، واقترحت الدراسة إجراء عدد من الدراسات المكملية لهذا البحث مثل: إجراء دراسة حول القوة القيادية المؤثرة في أداء الموظفين الإداريين وكذلك إجراء دراسات حول علاقة أنماط القوة القيادية بكل من الجودة الشاملة والالتزام التنظيمي والاقتصاد المعرفي.

مقدمة:

قوة القيادة من قائد لآخر ومن موقف لغيره ويتباين الأفراد في مدى تقبلهم لنوعية القوة القيادية ولهذا انبثقت فكرة هذه الدراسة التي تحاول التعرف على فعالية القوة القيادية وأي مصادر هذه القوى أكثر فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.

مشكلة البحث:

يختلف الأفراد في أدائهم الوظيفية وتتعدد مصادر القوة القيادية التي يملكها القائد ولكل منها تأثيره على العاملين ولكل من العاملين طبيعته في التأثير بنوعية القوة القيادية مما يشير لضرورة دراسة أي القوى القيادية أكثر تأثيراً في الأداء، يقول آل زاهر والقحطاني (1430هـ) " تبرز الحاجة الماسة للبحث في تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي "ص:14، ولعل القصور في دراسة نوعية القوى القيادية المؤثرة يعود لضعف الاهتمام بدراسة التنظيم الإداري المتفاعل في الجامعات العربية ومحدودية الإدراك لأثر القوى المحركة للأداء، يقول حسن (1989م) "

تعد القيادة العنصر الأهم في التنمية المهنية والتطوير المؤسسي ولهذا كلما كان القائد الإداري يتمتع بالقدرات والمهارات الفكرية والإنسانية والفنية كان أكثر فعالية وقدرة على تحقيق التفوق والنجاح والتميز، يقول رجب (1414هـ) " من المهم جداً الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والمهارات الإدارية لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على ما يتمتع به مديره من كفاية ومهارة " ص:26، وديننا الإسلامي الحنيف يعطي أهمية قصوى لتولية الأصلح والأكثر قدرة ليكون مسؤولاً عن إدارة شؤون المسلمين، يقول آل زاهر والقحطاني (1430هـ) " حض الإسلام عند إسناد المهام والوظائف بالاهتمام وإرساء قاعدتي القوة والأمانة " ص:34، ومصدق ذلك قول الله عز وجل " إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ " القصص:26، وتختلف

* كلية التربية - جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

7. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الآتية: نوع الكلية، الجنسية، الجنس؟.

أهمية البحث:

تمثل القيادة أهمية في حد ذاتها لأنه لا تطور نوعي بدون قيادة نوعية ولا يمكن تحقيق الأهداف بدون قيادة فاعلة، ولهذا تأتي أهمية دراسة أي مصادر القوة القيادية أكثر فعالية في تفعيل وتطوير الأداء، يقول الدوسري (1424هـ) "إن تقدم أي مجتمع وتطور نظمته وكفايتها يتوقف على ما يتوفر لها من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها نحو تحقيق أهدافه" ص:10، وتؤكد نهلة حمصي (1993م) أهمية القيادة الفاعلة بقولها "كل جماعة بشرية بحاجة إلى رئيس يفرض الاحترام والطاعة للقانون والنظام ويحافظ على مصلحة كل فرد في المجموعة" ص:84، ويقول السوداني وباشراحيل (1423هـ) "تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات نحو أسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية" ص:42، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت دراسة فعالية مصادر القوة القيادية تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لمعرفة أي مصادر القوة تؤثر أكثر في أداء أعضاء هيئة التدريس، وسوف تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية في معرفة أي مصادر القوة يمكن أن تستخدم لتفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، خاصة وأن الجامعات تسعى للحصول على الاعتمادات الأكاديمية على المستوى المؤسسي والبرامجي وهذا يتطلب تفعيلاً وتطويراً لأداء أعضاء هيئة التدريس.

تبين التقارير المختلفة عن التربية في البلاد العربية مدى ضعف وتخلف بنية النظام الإداري فيها" ص:139، ونوعية القيادة تتبع لنوعية التفكير والأفراد بطبيعتهم مختلفون في نمط تفكيرهم ومختلفون أيضاً في توجهاتهم الأيديولوجية، حيث يؤكد الاختلاف وعدم الثبات في طريقة تفكير القادة، الثبتي (1419هـ، ص:9) الذي أوضح أن هناك من القادة من لا تعرف له فلسفة محددة ولا موقف ثابت وهناك من يفكر لكل الناس ويتحدث عن نفسه وهناك من تقرأه وكأنه مرجع لكل المعارف والنظريات.

يتضح مما سبق ضرورة دراسة أي مصادر القوة القيادية أكثر تأثيراً في الأداء، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما فعالية مصادر القوة القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما فعالية القوة النظامية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.
2. ما فعالية قوة التأثير الشخصي في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.
3. ما فعالية قوة الخبرة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.
4. ما فعالية قوة التحفيز في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.
5. ما فعالية قوة المحاسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.
6. أي مصادر القوة القيادية أكثر فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟.

أهداف البحث:

1. تحديد درجة فعالية القوة النظامية في أداء أعضاء هيئة التدريس.
2. تحديد درجة فعالية قوة التأثير الشخصي في أداء أعضاء هيئة التدريس.
3. تحديد درجة فعالية قوة الخبرة في أداء أعضاء هيئة التدريس.
4. تحديد درجة فعالية قوة التحفيز في أداء أعضاء هيئة التدريس.
5. تحديد درجة فعالية قوة المحاسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس.
6. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.
7. تحديد أي مصادر القوة القيادية أكثر فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة في معرفة درجة فعالية مصادر القوة القيادية (النظامية، التأثير الشخصي، الخبرة، التحفيز، المحاسبة) في أداء أعضاء هيئة التدريس.
2. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.
3. **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.
4. **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1434/ 1434هـ.

مصطلحات البحث:

الفعالية: يعرف المنيف (1403هـ) الفعالية بأنها "الوصول إلى الأهداف أو النتائج المرغوبة".

ص:231، ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة مجموعة التصرفات الفكرية والسلوكية التي يسلكها القادة الأكاديميون للتأثير الإيجابي في أداء أعضاء هيئة التدريس.

القوة: يعرف البرعي والتوحي (1414هـ) القوة بأنها " القدرة على إنجاز الأشياء بالطريقة التي يريدها الفرد" ص:265، ويعرفها ذوكر (1421هـ) بأنها " مجموعة من المهارات المستخدمة بين الأفراد والتي يمكن للمرء أن يتعلمها وأن يمارسها ويتقنها" ص:15، ويقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة مجموعة الأدوات القيادية التي يستمدتها القادة الأكاديميون من مصادر السلطة.

القيادة: يعرف أبو ريا (1988م) القيادة بأنها " القدرة في التأثير على سلوك ونشاط الآخرين لغرض تحقيق أهداف المنشأة" ص:16، ويعرفها القحطاني (1422هـ) بأنها " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم" ص:7، ويقصد بها في هذه الدراسة توجيه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل كلفة وأكثر عائد.

فعالية القوة القيادية : يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة التصرفات الفكرية والإدارية والسلوكية الصادرة من القادة الأكاديميين من أجل التأثير الإيجابي في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.

أدبيات البحث:**فعالية القيادة:**

يختلف تعريف الفعالية القيادية من كاتب لآخر ومن باحث لغيره حتى على مستوى المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة، ويعود ذلك لكون هذا المصطلح الإداري يمكن النظر إليه من عدة زوايا

• الفعالية الإدارية: تعبر عن عادة Habit أي تصرفات وتجارب متشابكة يتوقع منها القيام بالأعمال الواجب القيام بها (دكر).
وأوضح سليمان (د.ت) أن "جيمس برايس" عرف الفعالية بأنها "درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها" ص:131، في حين عرف مرسى (1998م) الفعالية بأنها "الاستثمار الذي يحقق أفضل نتيجة بمعنى الوصول إلى المستوى الأمثل أو الحدي للإنتاج" ص: 116 ، وعرف كونيولي (Qonnoly, 1980, p.213) الفعالية بأنها أمر يختص بقدرة المنظمة على تحقيق المستوى أو الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتوقعات الجماعات الاستراتيجية ذات العلاقة بالمنظمة، بينما يرى دنكان (1991م، ص:244) وترافيز وآخرون Travis & (1994, p.105) أن القيادة الفعالة مزيج من الانتقاء للوظائف والأساليب القيادية والإدارية وفي الوقت ذاته تمثل قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف المحددة لها، وأن تلك الأهداف تعد إطاراً يمكن من خلاله تقويم المخرجات التنظيمية، وأن جميع المديرين الفاعلين يكافحون ليصبحوا قادة كفاءة فليس هناك قادة شرفيون فالكفاية القيادية تكتسب من خلال العمل الشاق والحماس والالتزام .

يتضح للباحث من تعريفات الفعالية ما يلي:

- أ. أن الفعالية تمثل مجموعة من الأنشطة الهادفة.
- ب. أن الفعالية مرتبطة بالقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ج. أن الفعالية تتضمن مجموعة من التصرفات والتجارب والأساليب القيادية التي تتفاعل في إطار مهني .
- وتدل كثير من التعريفات الإدارية على وجود تداخل وتشابه بين مصطلحي الفعالية والفاعلية مما

وفي الوقت ذاته يتداخل في المفهوم مع مصطلحات إدارية أخرى كالفاعلية والكفاية والإنتاجية، يقول المنيف (1403هـ) "الفاعلية الإدارية من المفاهيم الغامضة في الإدارة لأنه كثيراً ما يساوى بمفهوم الكفاية علماً بأن المصطلحين مختلفان ومترابطان" ص:231، بينما يوضح كوين ورورشاخ (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p.363-364) أن تباين وجهات النظر في تحديد مفهوم الفعالية لدى الباحثين تعود لعدة أسباب أهمها أن الفعالية ليست مفهوماً ولكنها مركب يتضمن عدة مفاهيم، وأوضح نشوان (1413هـ، ص:59-60) "أن الإداريين اختلفوا اختلافات طفيفة في تعريفهم للفاعلية الأمر الذي يدعوا إلى استعراض بعض التعاريف لهذا المفهوم الإداري من وجهة نظر عدد من المتخصصين، يمكن توضيحها كما يلي:

• الفعالية هي الدرجة التي يصل إليها النشاط الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة (الحسن وخوري).

• الفعالية هي قدرة الجهاز الإداري على تحقيق الأهداف (نشوان).

وكذلك أورد المنيف (1403هـ، ص: 231) عدة تعريفات للفاعلية القيادية لبعض علماء الإدارة منها :

• الفعالية الإدارية: هي مجموعة التصرفات الإدارية التي يعتقد المدير بأنها توصل إلى الحد الأعلى للمنفعة Maximization لتحديد وتجميع واستخدام الثروات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يشرف عليها المدير (كامبل وآخرون).

• الفعالية الإدارية هي النقطة النهائية التي يحقق منها المدير المتطلبات الإنتاجية المتوقعة من وظيفته (ردن).

جعل بعض المؤلفين والباحثين في المجال الإداري يحاول التفريق بين المصطلحين، حيث أوضح شريف (1411هـ:ص:18) أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن الشروط المتعلقة بالتكلفة أو بالوقت أو بالجهد أو حتى بالجودة، في حين أن الفعالية تعني الكفاية بالإضافة إلى مطالبين أساسين هما تحقيق الإبداع والتطوير المستمر بما ينسجم مع شروط الحفاظ على استمرارية المؤسسة المعنية وبقائها.

يتضح للباحث مما سبق أن الفعالية درجة الوصول بالأداء لأعلى درجة تحقق الأهداف المنشودة بأقل كلفة وجهد في حين أن الفاعلية هي الفعالية ولكن بغض النظر عن التكلفة والجهد، ومن ثم فإن الفعالية أشمل وأدق إدارياً من الفاعلية، لأن كل إنسان فعال هو فاعل وليس كل إنسان فاعل هو فعال.

وفيما يتعلق بالتفريق بين مصطلح الكفاية والفاعلية، فيرى كنعان (1982م، ص: 378) أن الكفاية تعني القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد، بينما الفاعلية تعني القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام ممكن، ويشير "كنعان" إلى أن الفاعلية تتضمن مجموعة من القدرات كالقدرة على تحديد الأهداف والقدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف والقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق الأهداف، ويوضح المنيف (1403هـ، ص 239) أن الفعالية Effectiveness تعني كما يقول دركر "ماذا نعمل" ؟ أما الكفاية Efficiency فتعني "كيف نعمل" أي أن الفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة أي

العلاقة بين العناصر المستخدمة وليس كميتها، أما الكفاية فتهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعليه فإن نطاق الفعالية أشمل وأعم من الكفاية ويمكن القول بأن المدير الفعال هو بطبيعة الحال يحقق الكفاية، أما المدير ذو الكفاية العالية فيمكن أن يكون فعالاً، وتقول عائشة فلاته (1430هـ) "أن مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاية، بل تعد الكفاية مؤشراً من مؤشرات الفاعلية في المنظمات كما أشارت بذلك العديد من الدراسات" ص: 9، بينما يوضح كل من جاكسون وآخرون (Jackson, & et al) 1988, p.54، أن الفعالية تعبر عن الدرجة التي تحقق بها الأهداف أولاً، أما الكفاية فهي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأهداف أي نسبة المخرجات للمدخلات، ويوضح دركر (Drucker, 1989, p.65) أن الفعالية هي عمل الشيء الصحيح، بينما الكفاية هي عمل الشيء بطريقة صحيحة، بينما أشار المطرفي (1428هـ، ص: 15) أن مفهومي الفعالية والكفاية مفهومان مرتبطان ولكنهما مختلفان، فهناك احتمال أن يكون الكافي غير فعال والفعال غير كاف.

أنواع الفعالية: تصنف الفعالية لعدة أنواع منها ما أشار إليه المنيف (1403هـ، ص: 237-238) نشوان (1413هـ، ص: 60) كما يلي:

1. **الفعالية الظاهرية:** هي السلوك العام الظاهر من الممارسة اليومية للقائد أو المدير مثل الحضور المبكر للعمل والإجابة عن الأسئلة بسرعة واتخاذ القرارات السريعة وعلاقاته العامة مع الآخرين وتوافر كم هائل من الأوراق والمعاملات بمكتبه ونحو ذلك.

ج- التغيير: المؤسسة الفاعلة تسعى دوماً إلى التغيير وذلك من خلال مزج الإبداع مع النشاط.

ويضيف الباحث لصفات المؤسسة الفاعلة السابقة ما يأتي :

1. توافر خطة إستراتيجية بكامل مقوماتها الفكرية والتنظيمية.

2. توافر عنصر التعاون والعمل بروح الفريق بين منتسبي المؤسسة .

3. توافر درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

4. توافر درجة عالية من الرضا لدى جمهور المؤسسة والمستفيدين من خدماتها .

ويشير العديلي (1414هـ، ص: 208، 269) إلى أن المدير الفعال يتسم بعدة سمات منها الميل دائماً

إلى التوكيد والجزم والانتباه للتفاصيل والإحساس المستمر للوقت ويتنافس في الأمور المهمة ويكون متزناً على الدوام ومتمكن من وضع الأولويات ويقوم بالتقويض، وأن من عادات المدير الفعال الإدارة بالأهداف والتركيز على النتائج وتنظيم العمل بشكل فعال واتخاذ القرارات الفعالة وتشخيص المواقف بدقة ويدير وقته كمدخل للتطوير

الذاتي، في حين يرى نيول (1993م، ص: 303) أن القيادة الفعالة المؤثرة هي التي تستخدم المعرفة والسلوك المكتسب بالإضافة إلى التبصر في تقدير

الحاجات الشخصية والاجتماعية والمؤسسية وتوفير القيادة الفعلية في الموقف المعين، وأوضح العواشر (1431هـ، 112-120) أن القائد الفعال هو من يبتكر الرؤى البعيدة الرحبة ويصوغ الأهداف الواضحة ويضع الاستراتيجيات الضابطة ويحقق التعاون بين فرق العمل ويجتهد في تحفيز الطاقات

2. **الفعالية الشخصية:** هي قوة التأثير الشخصي للمدير التي يسعى المدير من خلالها لتحقيق أهدافه الشخصية أو أهداف المجموعة.

3. **الفعالية الإدارية:** هي مقدار ما ينجزه الإداري بغض النظر عن كم العمل نفسه.

ويصنف الباحث الفعالية بما يلي:

أ- الفعالية الموقفية: وهي أن القائد يكون فعالاً في مواقف معينة وأقل فعالية في مواقف أخرى وهذا يعود لعدة اعتبارات تنظيمية أو سياسية أو اجتماعية أو نفسية.

ب- الفعالية النمطية: وهي أن المدير يستمكص دور الإداري الفاعل في ظل ظروف معينة ومن أجل أهداف شخصية سرعان ما تزول بزوال الظروف التي حركتها.

ج- الفعالية الحقيقية: وهي أن القائد بطبيعته فاعل ومؤثر، وذلك من خلال استشعاره للمسؤولية وتوظيف الموارد المتاحة بالمؤسسة واستثمار إمكانياته الشخصية من فكر وقيم وسلوك وخبرة من أجل تكامل أداء العاملين للحصول على عمل أفضل وعوائد مرتفعة في أي موقف وتحت أي ظرف وفقاً للمصلحة العامة.

صفات المؤسسة الفاعلة: أوضح كوكس وهوفر (1998م، ص ص: 129-131) أن للمؤسسة الفاعلة ثلاث صفات هي:

أ- الإبداع: المؤسسات الفاعلة تهتم بالأفكار الأصيلة وتنفذها، لأن الإبداع في التفكير والتصرفات هو أمر ضروري للبقاء في أعلى القمة وتجنب الوقوع في المشاكل وهو الوقود الذي يمنح القوة للتقدم.

ب- النشاط: المؤسسة الفاعلة يشعر من يدخل إليها بوجود نوع من النشاط والديناميكية.

د. القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبلورة الرؤى وإعداد الرسائل وتوجيه العاملين لوضع الغايات والأهداف التي تحقق هذه المكونات.

ويمكن للقائد أن يسهم في زيادة فعالية العاملين من خلال مجموعة من المحفزات المادية والمعنوية، إذ أوضح الجفان (1982م، ص:15) أنه يمكن زيادة فعالية الموظف من خلال عدة إجراءات إدارية منها:

- 1- تقديم الحوافز على العمل أي لا بد أن يشعر الموظف بأنه سيكافأ على عمله وليس بالضرورة أن تكون المكافأة مالية بل قد تكون معنوية.
- 2- إيجاد الجو المناسب للعمل الذي يرفع من الروح المعنوية .
- 3- تشجيع الموظفين الأكثر تميزاً لمساعدة الموظفين الجدد في العمل.
- 4- إيجاد نوع من التحدي في الوظيفة لكي يعمل الموظف جهداً يحقق النجاح.
- 5- تشجيع الموظفين لكي يتداولوا فيما بينهم شؤون عملهم.

عوامل الفعالية: تشتمل الفعالية على عدة عوامل تمثل عناصر أساسية تجعل من الفعالية الإدارية أكثر تميزاً من هذه العوامل كما أشار كوفي (2000م، ص:72) العادات السبع للناس الأكثر فعالية وهي:

- كن مبادراً .
- ابدأ والمنال في ذهنك .
- ابدأ بالأهم قبل المهم.
- التفكير في المنفعة للجميع.
- حاول أن تفهم أولاً ليسهل فهمك.
- التكاثر .
- اشحذ المنشار.

من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وأن من الصفات التي يتميز بها القائد الفعال ما يلي:

- 1- امتلاك الرؤية المرشدة والموجهة والقدرات الذهنية المؤهلة للتعامل مع المواقف.
 - 2- الثقافة الواسعة الشمولية والعمل المستمر على تطوير الذات والنضج العاطفي .
 - 3- التركيز على الإنجاز والهمة العالية وقوة العزيمة وامتلاك المهارات الاجتماعية.
 - 4- الإحاطة بالأصول العلمية للإدارة والقدرة على التأمل وتنوع الاهتمامات .
 - 5- التجديد والبحث عن الجديد والتحلي بالشجاعة في مواجهة المشكلات.
 - 6- إجادة الاتصال الفعال لإدارة الأداء والقدرة على تجميع الأتباع حوله .
 - 7- يسمح بالاختلاف وتبادل وجهات النظر بما يخدم مصلحة العمل.
 - 8- يمتلك مهارات التفكير وخاصة التفكير الإبداعي ولديه أهداف واضحة .
 - 9- يمتلك مهارات التقويم والتوجيه ومهارات إدارة الوقت .
 - 10- يمتلك مهارات انتقاء الأفراد والاستماع والإنصات إلى الآخرين .
- ويرى الباحث أنه يمكن إجمال الصفات التي يتميز بها القائد الفعال فيما يلي:

- أ. القدرة على التفكير الاستراتيجي وإدارة فرق العمل بمهنية هادفة .
- ب. القدرة على السمو بالذات عن صغائر الأمور .
- ج. القدرة على إدارة الذات من فكر ومشاعر وتصرفات بما يحقق أهداف المؤسسة ويلبي احتياجات العاملين .

وهذه العادات السبع - كما يشير كوفي - تمثل مبادئ وتصورات ذهنية يمكن تصنيفها في ثلاث تصورات عقلية هي:

- الاعتماد على الآخرين .
- الاعتماد على الذات.
- التعاضد مع الآخرين.

في حين يرى فريبتس (2002م، ص: 164-165) أن الفعالية الإدارية تشتمل على العوامل الآتية:

- تقويم النتائج.
- تحليل الحاجات.
- رسم الأهداف.
- تحديد المسؤولية.
- تقويم الأداء.
- الاعتراف بالتحسن.
- التخطيط للمستقبل.

ويرى الباحث بأن الفعالية الإدارية تشتمل على العناصر الآتية:

- استتعار المسؤولية والقيام بالأدوار المأمولة.
- المعرفة وعلو الهمة في الفكر والسلوك.
- الريادة في التوجهات الفكرية وقيادة الآخرين.
- الاستقامة والموضوعية والعمل بروح الفريق.
- النزاهة والحكمة.

القوة القيادية:

تعد القيادة من الأدوات التي تحرك الآخرين وفقاً للخطط المرسومة، يقول السويديان وباشراحيل (1423هـ) "القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف" ص: 40، ولهذا كلما تعلم الإنسان الجانب المعرفي في القيادة وأتقن المهارات الإدارية والإنسانية أصبح أكثر قدرة على التأثير في الآخرين، ويقول العتيبي وهجو (1432هـ) "القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لذلك

تكون السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمارسها القائد هي مصدر قوة وتأثير على المرؤوسين لتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة" ص: 105، في حين يرى السويديان وباشراحيل (1423هـ، ص: 52) أن القوة هي الكفاية والذكاء وفي الوقت ذاته هي القدرة على أداء المهمة. وترتبط فعالية القيادة بنوعية القوة المؤثرة في الآخرين، حيث أوضح الفهداوي (2005م، ص: 7) أن جريفيين griffin يرى بأن الفهم التام للقيادة يستلزم بالضرورة فهم القوة بوصفها القدرة في التأثير على سلوك الآخرين، ويورد الحميدان (1430هـ، ص: 71-72) أن القوة في الوظيفة تختلف من مجال لآخر وهي كما ذكر شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله بقوله: القوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم والعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام. ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن القوة المؤثرة في الأفراد العاملين كأعضاء هيئة التدريس وغيرهم تختلف باختلاف طبيعة الأفراد ونمط تفكيرهم وأهدافهم الواضحة والخفية وطموحاتهم واستراتيجياتهم لتحقيق تلك الأهداف والطموحات، ومن خلال الأدب الإداري يتضح تعدد القوى القيادية مما يجعل القائد المحترف يسعى لتطبيق النوع القيادي المناسب لكل موقف إنساني أو مجال تنظيمي، حيث أشار قادري (1406هـ، ص: 27) إلى أنه من الأسس التي لا غنى عنها في ولي الأمر أن يكون قوياً ذا إرادة وعزم وإقدام على تنفيذ ما يجب تنفيذه فلا يكون ضعيفاً ولا متردداً فإن الضعيف والمتردد لا يصلحان للقيام بالمهام الإدارية، فالقوي يجتاز العقبات ويحطم المعوقات

- 2- الودية: استخدام الإطراء وبلورة السمعة الطيبة والتواضع والودية قبل التقدم بطلب ما.
 - 3- التحالفات: الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب .
 - 4- المساومة: التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات .
 - 5- التثبيت: استخدام مدخل مباشر وقوي مثل فرض الطاعة وتكرار التنكير.
 - 6- السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر .
 - 7- العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات مثل منع الزيادة في الأجور أو التهديد بتقويم سيئ للأفراد أو منع الترقية .
- ويرى الباحث أن من استراتيجيات استخدام القوة ما يلي :

- أ. ضبط توجهات العاملين بما يتناسب مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
 - ب. الإرادة القوية في تحقيق الأهداف بفعالية.
 - ج. السمو بالفكر والنزاهة في التصرفات.
 - د. التواصل الإيجابي مع الآخرين من خلال الإنصات لمرئياتهم والتركيز على أهداف المؤسسة والتأثير الموجه في سلوك العاملين .
- أبعاد القوة القيادية:**

- للقوة القيادية مجموعة من الأبعاد التي تؤثر وتتأثر بنوعية القيادة، حيث أشار سيزلاقي (1991م، ص:260) لوجود ثلاثة أبعاد شاملة للقوة هي:
1. نطاق القوة المتمثل في عدد الأفراد الذين يمكن أن يؤثر فيهم القائد بفعالية على مستوى الأقسام والوحدات والإدارات التي تدخل في نطاق اختصاصاته.

من أجل المصلحة العامة، لذلك كانت القوى القيادية من أهم الأسس التي يجب أن تتوافر في القادة والإداريين المكلفين بالمهام الإستراتيجية أي كان نوعها .

وليس المقصود بالقوة القيادية الشدة والصرامة أو التكبر والجبروت وعدم التردد في التهديد واتخاذ القرارات التأديبية، ولكن القوة القيادية هي استشعار المسؤولية، والتعامل مع الآخرين بالأدب والاحترام والتواضع والحزم والموضوعية، حيث أوضح القبلان (د.ت، ص: 18) أن قوة الشخصية ليست مرتبطة بصفات الصرامة بقدر ما هي مرتبطة بقدرة الشخص على فهم العمل وإدارة الناس، ويقول هرمز(1423هـ) " يكمن سر الشخصية القوية في الإرادة القوية والعزيمة الصلبة" ص:5، إذا القيادة الرائدة هي من تحقق النجاح بإرادة الله، يقول كوهين (2001م) " للقيادة قوة غير عادية فهي التي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل " ص:1.

يتضح للباحث مما سبق أن فعالية القيادة مرتبطة بفعالية القوة الموجهة للأداء، فكلما كانت القوة موجهة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة حققت القيادة الأهداف التي تسعى إليها، ولاشك أن القوة الهادفة مرتبطة بقوة العزيمة والإرادة وبسمو الهدف وملاءمة الأدوات المستخدمة التي تأخذ في الاعتبار عوامل مهنية أخلاقية كالصدق والثبات والموضوعية واحترام الكرامة الإنسانية .

تكتيكات القوة: يوجد عدة تكتيكات (استراتيجيات) للقوة القيادية، منها ما أشارت إليه ماجدة العطية (2003م، 250) كما يلي :

- 1- المنطق: استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلائي .

2. مجال القوة المتمثل في مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، ويشمل مجال سلطة المدير على المرؤوسين وتوزيع الأعمال أو الوظائف وحضور الدورات التدريبية وتقويم الأداء والزيادة في الراتب والترقيات والتنقلات .

3. ثقل القوة المتمثل في درجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين .

في حين يرى الباحث أن أبعاد القوة القيادية يمكن توضيحها في الجوانب الآتية

- البعد الإنساني المتمثل في تأثير القائد في فكر وسلوك المرؤوسين وجمهور المؤسسة التي يعمل بها من خلال تمثله للقوة الحسنة والقيم التي يعمل من خلالها والرسائل الإيجابية التي يؤثر بها في الآخرين.
- البعد التنظيمي المتمثل في قدرة القائد على استثمار الأنظمة والتعليمات بما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، وفي قدراته الإدارية على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل يحقق العدالة والفعالية والكفاية.
- البعد المادي المتمثل في قدرة القائد على تهيئة الجوانب المادية المساعدة على عمل صحي أفضل وكذلك القدرة على استثمار الحوافز المادية بالشكل الصحيح.

مصادر القوة القيادية:

تتعدد مصادر القوة القيادية حسب الثقافة المجتمعية السائدة وحسب الأنظمة السياسية والإدارية، يقول زويلف والعضايلة (1417هـ) " القيادة حصيلة مزيج من العناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه وطبيعة التنظيم وبالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن" ص: 254، ونظراً لأهمية وتباين القوى القيادية التي تتفاعل مع طبيعة النفس البشرية، تناولت العديد من الدراسات نوعية القوى

القيادية، حيث أشار هاشم (1400هـ، ص: 236) إلى أن الباحثين السيكولوجيين والاجتماعيين اهتموا بدراسة أسباب بروز القيادات في المواقف الاجتماعية المختلفة، وتوصلت تلك الدراسات إلى تنوع مصادر القوة القيادية إذ أن منها ما يتعلق بشخصية القائد ومنها ما يتعلق بنوع التنظيم الإداري، ويشير الفهداوي (2005م، ص: 71) إلى أن أدبيات القيادة والإدارة والسلوك التنظيمي اتفقت على مجموعة أسس تقوم في ضوءها القوة القيادية في المنظمة منها: قوة المكافأة، قوة القسر، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة ونحو ذلك، وأوضح العواشر (1431هـ، 22) أن القائد يستمد قوته من عدة مصادر أهمها: القوة المستمدة من المنصب، القوة المستمدة من مصادر خاصة كالجاذبية الشخصية، القوة المستمدة من حصول القائد على خبرة خاصة، القوة المستمدة من مهمة القائد، القوة المستمدة من متانة العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

يتضح مما سبق أن للقوة القيادية عدة مصادر، أشار إليها عدد من الباحثين والمؤلفين يمكن توضيح أهمها في ضوء حدود هذه الدراسة وأهدافها كما يلي:

أولاً: القوة النظامية:

القوة النظامية أو القوة الشرعية أو القوة القانونية هي القوة التي يستمدّها القائد من طبيعة المنصب الإداري ويستطيع أن يمارس السلطة في ضوء وحدود وصلاحيات هذا المنصب، يقول سيزلاقي (1412هـ) " القوة الشرعية هي التي يستمدّها الفرد من موقعه في بنية المنظمة أو التدرج الهرمي للسلطة في المنظمة" ص: 261، ويقول توفيق (2004م): السلطة القانونية هي ببساطة القدرة على التأثير النابعة من شغل المنصب" ص: 92. ويوضح الطجم والسواط (1421هـ) أن "القوة الشرعية أو

القانونية تتبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطة رسمية وليس من صفات شخصية يملكها الشخص"، ص: 185، ويؤكد ذلك علاقي (1416هـ) بقوله " السلطة النظامية هي السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الإداري الذي يحتله في الهيكل التنظيمي وهي سلطة رسمية شرعية يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب " ص: 382، وأشار كلالده (1997م، ص: 246-247) أن القوة النظامية تسمى القوة التقليدية وتسمى القوة الشرعية وأن القائد من هذا النوع يملك السلطة من خلال الوظيفة الرسمية التي يشغلها وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم حيث أن محتل المكان الرسمي له الحق المتأصل في أن يقود ويكون قائداً، وأن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم لأنها تمثل السياسات العامة والإجراءات الواجب اتباعها، ويشير شوقي (1992، ص: 92) إلى أن القيادة المتمركزة حول العمل هي التي ينصب تركيز القائد فيها على الجوانب الفنية للعمل وإقرار مجموعة من المعايير التي تنظمه وأن العاملين ما هم إلا أدوات لإنجاز المهام.

إذاً القوة النظامية هي قوة محددة بنوعية المركز الوظيفي وموجهة لتحقيق أهداف المنظمة وتتحدد فعاليتها بقوة التنظيمات والإجراءات الإدارية وبقدرة القائد على استثمار الصلاحيات بفعالية ونزاهة من أجل تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر عائد.

ثانياً: قوة التأثير الشخصي:

قوة التأثير الشخصي هي القوة النابعة من شخصية الفرد أياً كان منصبه أو مستواه الوظيفي وتعود هذه القوة لنوعية الكارزما التي يتمتع بها الإنسان ممثلة في السمات الشخصية والقيم التي يعمل بها الإنسان

في تعامله مع الآخرين، يقول الأقصري (2001م) " فن التأثير الإيجابي في الناس من أرقى المهارات الإنسانية التي يجب أن نتقنها لتطوير شخصيتنا والارتقاء بشخصية الآخرين " ص: 5، وتسمى هذه القوة أيضاً قوة الإعجاب أو قوة الاحترام، يقوم سالم وآخرون (د . ت) " قوة الإعجاب هي القوة التي يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية charisma في شخصية القائد" ص: 141، ويقول اللوزي (1999م) " قوة الصفات الشخصية تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم" ص: 66، ويقول زويلف والعضايلة (1417هـ) " اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تضيف أثراً كبيراً على ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرؤسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته" ص: 254، وتسمى قوة التأثير الشخصي أيضاً بقوة الإقناع لأن بعض القادة لديهم من بُعد النظر والحكمة وموازنة الأمور ما يجعلهم أكثر تأثيراً في الآخرين، يقول الطجم والسواط (1421هـ) " قوة الإقناع هي أن يملك الشخص من المنطق والحكمة والموضوعية ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل لتحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال" ص: 186، وكذلك يسمى هذا النوع من القيادة بالقيادة الملهمة التي تؤثر بشكل سحري في الجماهير وفي العاملين، يقول كلالده (1997م) " القائد الملهم هو الذي يملك قوة سحرية magic power في جذب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته

على تحريك المشاعر والتأثير في مستمعيه، فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب" ص: 246، ويعد هذا النوع من أصعب القوى القيادية لأنه يتعلق بإدارة المشاعر والمواقف الإنسانية، يقول توفيق (2004م) "ربما كان هذا النوع هو أكثر مصادر القوة صعوبة عند عرضه وتوضيحه فهو يتضمن كل الصفات الشخصية التي تميل لخلق شخص لطيف وجذاب وديناميكي وحلو العشرة والمصاحبة" ص: 91.

سمات الشخصية القوية:

تتمتع الشخصية القيادية القوية بعدة سمات تميزها عن غيرها، هذه السمات تختلف باختلاف الثقافات والمجالات والمواقف، من هذه السمات ما أوضحه هرمز (1423هـ ، ص: 9، 63-68) بأن الشخصية القوية تتسم بما يلي:

1. القدرة على إدراك الواقع في ضوء الماضي والحكم على الأشياء كما هي في الواقع.
 2. القدرة على الاستمرار في اتخاذ وتنفيذ القرارات الصائبة.
 3. القدرة على التعامل مع الناس بطريقة سليمة وإعطاء الفرصة للآخرين للاختلاف معهم.
 4. القدرة على الصفاة والإنصات للآخرين بوعي والبدء من جديد مع الخصماء.
 5. الإفصاح عما يدور بالخلد من أفكار واتجاهات ومواجهة المشاكل وعدم التهرب منها.
- ويضيف الباحث لسمات الشخصية السابقة ما يلي:**
- أ. الاستقامة الفكرية والالتزان السلوكي.
 - ب. تقبل الذات والتوافق الشخصي مع الآخرين .
 - ج. النضج الانفعالي وتقبل النقد البناء .
 - د. امتلاك كاريزما قيادية مؤثرة وفن التعامل مع فرق العمل.
 - هـ. امتلاك منهجية التغيير المخطط .

و. القدرة على التفاعل الإيجابي مع كافة المتغيرات
 إذاً قوة التأثير الشخصي هي القوة القيادية التي تجمع بين القيادة الفطرية والقيادة المكتسبة في إطار مهني ممزوج بالنزاهة والعدالة لأنها ذات طبيعة إنسانية بغض النظر عن طبيعة المنصب، وهذه القوة موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة مع المحافظة على الكرامة والمشاعر الإنسانية، ومع أنها محببة إلى النفوس إلا أنها قد تستغل من قبل البعض لأهداف شخصية، فهذا النوع من القوة يكون أكثر فعالية وكفاية عندما تتمثل في قائد يتمتع بسمات الحزم والموضوعية والفكر الاستراتيجي في آن واحد.

ثالثاً: قوة الخبرة:

تعد قوة الخبرة ميزة تنافسية لدى الإنسان يستطيع استثمارها عند الاحتياج لها، ولهذه القوة عدة مسميات منها القوة التخصصية والقوة مهارية وقوة المعلومات ونحو ذلك، يقول سيزلاقي (1412هـ) "القوة التخصصية تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلم بها الفرد " ص: 261، ويقول ماهر (1995م) " قوة الخبرة Expert Power هي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله" ص: 313، ويقول ويتون (2001م) "الخبرة مصدر مهم للقوة في عصر التقدم التكنولوجي " ص: 132، ويوضح شوقي (1992م، ص: 129-130) إلى أن مستوى الخبرة الفنية يعكس كل من مستوى المهارة الفنية والقدرات العقلية والإبداعية وأن هذا النوع من الخبرة يعد أحد محددات السلوك القيادي.

وتعد الخبرة مصدراً للقوة في اتخاذ القرارات الإدارية بشتى أنواعها لأن من يملك الخبرة يملك المعلومات الكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، يقول غراب (1994م) " كلما طالت خبرة

رابعاً: قوة التحفيز:

تعد قوة التحفيز إحدى القوى التي يستخدمها القادة للتأثير الإيجابي في أداء العاملين ، ولهذه القوة القيادية عدة مسميات منها قوة المكافأة وقوة الإثابة وقوة الحافز وقوة الثواب ونحو ذلك، يقول البرعي (1416هـ) "قوة الثواب هي تلك التي تعتمد على المقدرة والصلاحيات في مكافأة الأفراد الذين يلتزمون بالأوامر وينفذونها وخاصة إذا ربطت بالعلاوات والترقيات " ص: 173، ويقول ماهر (1995م) "قوة الحافز هي القوة والنفوذ التي تستند على استخدام القائد للحوافز " ص: 312، وتعتمد قوة المكافأة على امتلاك السلطة والصلاحيات لمنح المكافأة للمستحقين من الموظفين والعاملين المؤدين لأعمالهم بالشكل الصحيح، يقول سيزلاقي (1991م) "قوة الثواب تستند على القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافآت مثل الترقية والزيادة في الراتب بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير" ص: 261 ، وتأثير قوة المكافأة تأثير نسبي يختلف من شخص لآخر، حيث أوضح كلالدة (1997م، ص: 228) أن المكافأة تأثيرها نسبي يختلف من فرد لآخر حسب تعليله وتحليله لطبيعة المكافأة الممنوحة، لهذا من الخطأ أن تعتمد أي مؤسسة على أسلوب واحد في نظام المكافآت لأن التنوع في الحوافز يغطي مساحة أكبر من احتياجات الأفراد.

إذاً قوة التحفيز أداة لتوجيه العاملين بفعالية وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم في مجال العمل ولا بد أن تعطى لمن يستحقها وفقاً لآليات تأخذ في الاعتبار طبيعة العمل ومستوى الإنجاز.

خامساً: قوة المحاسبة:

تسمى قوة المحاسبة بعدة مسميات منها قوة العقاب، قوة الإكراه، القوة القسرية، قوة التهديد والتخويف

المدير كان اعتماده على هذه الخبرة في اتخاذ القرارات كبيراً" ص: 69، ويؤكد ذلك الطجم والسواط (1421هـ) بقولهما "يملك معظم المديرين بحكم مناصبهم الوظيفية قدراً كبيراً من المعلومات التي قد لا تتاح لغيرهم من الموظفين أو المراجعين، وهذه قد تعطيه قدراتاً من التأثير على الآخرين من خلال شعور وإدراك الآخرين بأنهم على صواب" ص: 186، ويؤكد ذلك جراي (1408هـ) بقوله "ينظر إلى قوة المهارة على أنها نوع من أنواع قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يملك أحد الأشخاص مهارة أو قدرة معينة يحتاج إليها شخص آخر وطالما استمرت الحاجة استمر تأثير هذه العلاقة" ص: 392، وهذا النوع من القوى القيادية يجعل الآخرين بحاجة مستمرة لصاحب الخبرات النوعية لأنه مصدر ثقة في مجال الخبرات التي يملكها، يقول شوقي (1992م) "قوة الخبرة تعتمد على حيازة القائد لقدرة مرتفع من الخبرة الفنية وكم أكبر وأكثر تنوعاً ودقة من المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة بمرؤوسيه مما يجعلهم يشعرون دوماً أنهم بحاجة إليه للاستفادة من رصيده خبراته في تذليل ما يواجههم من عقبات" ص: 36، ويقول توفيق (2004م) "أثبتت الأبحاث أن الناس يمكن أن يتبعوا أي شخص لمجرد أنه يمتلك مستوى أعلى من المعرفة والحكم الشخصي والخبرة العملية الملائمة لموقف معين" ص: 93.

إذاً قوة الخبرة لا تقاس بعدد السنوات في مجال العمل لأن الكثير لديه كم من السنوات في مجال العمل ولكنها سنوات مكررة في نوعية الخبرات، وإنما تقاس الخبرة الفاعلة بنوعية وكم المعلومات والمهارات المكتسبة التي كلما كانت تراكمية ونوعية كانت الخبرة ذات فعالية وكفاية .

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مقوماً أساسياً في أي دراسة علمية لاحقة وذلك نظراً لأهمية التكامل الفكري والمعرفي للدراسات العلمية ، ولهذا سوف يتناول الباحث بعض الدراسات ذات العلاقة بهذه الدراسة ابتداءً بالتاريخ الأقدم وذلك كما يلي :

أعد بورمان، وبيكغر (Bechger 1997 & Boerman) دراسة بعنوان " اتخاذ القرار غير المركزي والفعالية التنظيمية "، وذلك بهدف تقويم العلاقة بين القرار غير المركزي والفعالية التنظيمية في كليات التعليم الفني بهولندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدة نتائج أهمها وجود علاقة موجبة متوسطة بين درجات القرار المركزي ودرجات الفعالية التنظيمية في نماذجها الأربعة المتمثلة في التكيف والاستمرار والتكامل وتحقيق الأهداف.

وقام سلامة (1421هـ) بإجراء دراسة بعنوان " الفعالية التنظيمية بجامعة أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، واستهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الفعالية في الجامعتين وبيان مدى الاختلاف في مستوى الفعالية التنظيمية بين الجامعتين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على (370) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى الفعالية التنظيمية بشكل عام متوسطة .

وأجرى المرهضي (2004م) دراسة بعنوان " الفعالية التنظيمية : تطبيق نموذج تعدد المنتفعين على جامعتي صنعاء وعدن"، وهدفت هذه الدراسة الكشف عن استقلالية الكليات ودرجة الرضا السائدة ومدى التفاعل بين هاتين الجامعتين والمجتمع وتحديد قوة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج

ونحو ذلك، يقول توفيق (2004م) "يتضمن هذا المصدر من مصادر القوة فرض أشكال مختلفة من العقوبات والجزاءات على المرؤوسين لعدم قبولهم تأثير القائد" ص:93، ويقول سيزلاقي (1991م) "تستمد القوة القسرية من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين مثل التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس" ص:261، وأشار الطجم والسواط (1421هـ، ص:186-187) إلى أن قوة الإكراه أو القوة القسرية تختلف عن قوة المكافأة، إذ أن الاعتماد فيها يركز على التخويف والإكراه باستخدام العقوبات كوسيلة للتأثير على السلوك مثل استخدام الخصم من الراتب أو كتابة تقارير سلبية في حق الموظف أو الحرمان من المكافأة أو الترقية وكافة الوسائل التي تهدد مستقبل الموظف. ويرى الباحث أن هذا النوع من القوة له عدة أشكال يمكن استخدامها حسب نوع الموقف ومقدار الخلل وفي ضوء الصلاحيات الممنوحة للقائد أو المدير، يقول البرعي (1416هـ) "قوة العقاب تعتمد على المقدرة والصلاحيات على تهديد ومعاقبة الأفراد غير ملتزمين بالأوامر" ص:173، في حين يقول شوقي (1992م) "قوة القسر Coercive Power تكمن في قدرة القائد على إنزال العقاب بالمرؤوس إذا لم يستجيب لما يصدره من أوامر وتعليمات أو حين ينخفض مستوى أدائه" ص:36.

إذاً قوة المحاسبة إحدى الأدوات التي يستخدمها بعض القادة والإداريين لضبط العمل وتوجيه الأداء بناءً على تحليل الموقف ونوعية الخلل ويجب أن يبقى الهدف سامياً عند استخدام هذه القوة وأن يراعى احترام الإنسان مهما كان التقصير الصادر منه وأن يتناسب نوعية العقاب مع مقدار القصور ، وأن لا يتجاوز تأثير العقاب تعديل السلوك وضبط الأداء وتفعيله .

الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على (50) عضو هيئة تدريس من جامعتي صنعاء وعدن، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود فعالية في بعدي الاستقلال والرضا وعدم فعالية الجامعتين في التفاعل مع البيئة الخارجية والتطور الأكاديمي وأن قوة الجامعتين في بيئتهما الخارجية .

وأجرى الخطيب (1995م) دراسة بعنوان "الفعالية التنظيمية في الأردن"، وهدفت هذه الدراسة لتقويم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية، وطبقت على (306) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأربع [الأردنية، اليرموك، مؤتة، العلوم والتكنولوجيا] متدن عموماً مع وجود بعض الاختلافات بين الجامعات في أبعاد الفعالية التنظيمية .

وأعدت زيدية (1428هـ) دراسة بعنوان (أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية) وتم اعتماد مصادر قوة الإدارة الآتية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، قوة الصفات الشخصية ودراسة أثر هذه القوى في الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع وطبقت الدراسة على عدد (122) موظفاً في الإدارة العليا، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً بين قوة كل من الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الإستراتيجية وأوصت الدراسة بضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى ومستويات إدارية أخرى أيضاً.

وأجرى آل ياسين (2010م) دراسة بعنوان (علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة استخدم في هذه الدراسة استبانتيين الأولى موجهة إلى المديرين لقياس

القيم الإدارية لديهم والثانية موجهة للعاملين لقياس السلوك القيادي لدى المدير الصيني وتكونت عينة الدراسة من (76) مديراً و (152) عاملاً يعملون في (38) مشروعاً صناعياً صغيراً بمدينة كوانجو في الصين وأظهرت النتائج أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين الصينيين هي كالتالي: القيم الإنسانية ثم القيم التنظيمية فالقيم الأخلاقية ثم قيم المشاركة وأخيراً قيم الراحة والفراغ، في حين كان ترتيب الأنماط القيادية كالتالي نمط قيادة الفريق ثم نمط القيادة المعتدل فنمط القيادة الإنساني ثم نمط القيادة المتساهل وأخيراً نمط القيادة السلطوي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وإرساء العدالة والثقة.

وأجرى عريبات (2012م) دراسة بعنوان (أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صمم الباحث استبانة وطبقت على عدد (222) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لوجود أثر لنمطي القيادة الديمقراطية والترسلية على أداء العاملين وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلطية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تدريب خاص لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة وأثر كل منها في أداء العاملين.

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي :

1- تتنوع الدراسات التي تناولت موضوع فعالية القيادة، منها ما يتعلق بعلاقة الفعالية باتخاذ القرار

الإداري ودراسات تناولت مصادر قوة الإدارة في تحديد الأهداف الإستراتيجية وأخرى تناولت علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي وغير ذلك من الدراسات، مما يعطي مؤشراً بأن مجال فعالية القيادة مجالاً جذاباً للباحثين نظراً لأهميته .

2- أن أياً من الدراسات التي اطلع عليها الباحث لم تتناول فعالية مصادر القوة القيادية المتمثلة في القوة (النظامية، التأثير الشخصي للقائد، الخبرة، التحفيز، المحاسبة) في أداء أعضاء هيئة التدريس وهو ما تتفرد به الدراسة الحالية .

3- أن أياً من الدراسات التي اطلع عليها الباحث لم تتناول فعالية مصادر القوة القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وهو ما تتفرد به الدراسة الحالية أيضاً.

إجراءات البحث:

تعد إجراءات البحث من الركائز الأساسية التي تضبط الدراسات البحثية وتوجه الباحث نحو العمل الصحيح بطريقة صحيحة، يقول العساف (1416هـ) "تعد إجراءات الدراسة من أهم خطوات إعداد البحث لأنها مما يرجع إليه من قبل مقوم البحث من جانب وهي الأساس في قيمة البحث من جانب آخر" ص:89، ولهذا كلما كانت إجراءات الدراسة صحيحة أسهم ذلك في مصداقية الأداء البحثي وكفاية النتائج ، وفيما يلي توضيح لأهم إجراءات هذا البحث :

أولاً: منهج البحث: استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي أشار إليه أبو سليمان (1992م) بقوله "المنهج الوصفي موضوعه الوصف والتفسير والتحليل في العلوم الإنسانية، ولما هو كائن من الأحداث التي وقعت لملاحظتها ووصفها

وتحليلها" ص:33، وأوضح (عطوي، 2009) أنه يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر، ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، وأشار إليه (مرسي، 2003) بأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي قيمة رقمية يوضح حجم الظاهرة. **ثانياً: أداة البحث:** استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، لأن الاستبانة أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع ونوعية مجتمع الدراسة، وقد مرّ إعداد الاستبانة بالخطوات العلمية إذ أعدت في ضوء أهداف الدراسة ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وآراء المحكمين.

ثالثاً: صدق أداة البحث: عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة نجران عددهم (10) أعضاء وأعيد صياغة العبارات في ضوء آرائهم ومقترحاتهم ثم أعيد تحكيمها على عدد (6) من كليات العلوم الإدارية والتربية والهندسة بمعدل عضوين من كل كلية وأخذ الباحث بالعبارات التي اتفق عليها خمسة أعضاء من الأعضاء الستة المحكمين للمرة الثانية، وبهذا يكون الباحث قد حصل على صدق المحكمين للأداة .

رابعاً: ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات للأداة (الاستبانة) في صورتها النهائية بواسطة معامل ألفا كرونباخ ALPHA ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات:

جدول رقم (1) يوضح معاملات الثبات لأداة البحث

البعد (مصدر القوة)	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول: القوة النظامية	0.80
الثاني: قوة التأثير الشخصي	0.84
الثالث: قوة الخبرة	0.81
الرابع: قوة التحفيز	0.87
الخامس: قوة المحاسبة	0.85
ثبات الدرجة الكلية للاستبانة	0.92

يتضح من الجدول رقم (1) أن الثبات في كل محور من محاور الدراسة وفي الاستبيان ككل مقبول ويمكن الوثوق به، حيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.80 و 0.87 والأداة ككل ثباتها 0.92

خامساً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة نجران البالغ عددهم (620) عضواً من الجنسين الرجال والنساء وهم الذين على رأس العمل في أثناء إجراء الدراسة حسب احصائيات شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.

سادساً: عينة البحث: قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة نجران لكون العدد محدود ويمكن الوصول إليه ولكن الذي تم إعادته بلغ (448) استبانة، استبعد منها (37) استبانة غير مكتملة أو الإجابة فيها بنمط واحد، وبناء على ذلك كان الذي صلح للتحليل الإحصائي هو عدد [411] استبانة من المجتمع الأصلي وفي الوقت ذاته تمثل عينة الدراسة التي يمكن توضيح أهم خصائصها في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح خصائص عينة البحث

نوع الكلية	العدد	الجنس	العدد	الجنسية	العدد	طبيعة العمل	العدد
علمية	210	ذكر	160	سعودي	100	عميد أو وكيل كلية	16
نظرية	201	أنثى	251	غير سعودي	311	رئيس أو منسق قسم	82
المجموع	411		411	المجموع	411	عضو هيئة تدريس	313
						المجموع	411
الرتبة العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	معيد أو محاضر	المجموع		
العدد	24	28	198	161	411		

يتضح من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة بلغت (411) عضو هيئة تدريس من الجنسين وهي تمثل (66.29%) من المجتمع الأصلي، وقد شملت العينة كليات الجامعة بنوعها العلمي والنظري وكذلك

شملت جميع الجنسيات سعوديين وغير سعوديين وجميع عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، وجميع الرتب العلمية، بالإضافة للمعيدين والمحاضرين بالجامعة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية : استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط / الانحراف المعياري/ اختبارات [T.test] ، لأن هذه الأساليب تحقق أهداف البحث .

ثامناً: مفتاح الحكم على النتائج :
لكون المقياس خماسي [1-5] وأن ضعيفة جداً تأخذ الرقم (1) ، وكبيرة جداً تأخذ الرقم (5)، وعليه فإن المدى هو [4=1-5]، ومن ثم فإن مدى القوة الواحدة في المقياس هو [4 ÷ 5 = 0.8]، إذاً مفتاح الحكم على قوة العبارة يتضح من الجدول الآتي :

جدول رقم (3) يوضح قوة العبارات

المتوسط	التقدير	المتوسط	التقدير
3.4 - أقل من 4.2	كبيرة	1 - أقل من 1.8	ضعيفة جداً
4.2 - 5	كبيرة جداً	1.8 - أقل من 2.6	ضعيفة
في ضوء متوسط العبارة يتم الحكم على قوتها		2.6 - أقل من 3.4	متوسطة

السؤال الأول : ما فعالية القوة النظامية في أداء

نتائج الدراسة:

أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران ؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، وذلك كما في الجدول التالي:

تعد نتائج الدراسة الثمرة العلمية للبحث العلمي الذي يتطلع إليه الباحثون والمستفيدون من البحث، وعليه فإن أهم نتائج الدراسة تتضح من خلال الإجابة على تساؤلاتها وذلك كما يلي :

جدول رقم (4) يوضح ترتيب عبارات القوة النظامية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	طبيعة المنصب الإداري.	4.17	0.79	3
2	تطبيق الأنظمة الأكاديمية.	4.21	0.75	1
3	توجيه الأوامر الإدارية.	3.94	0.89	8
4	اتخاذ القرارات التوجيهية في مجال العمل.	4.11	0.84	5
5	متابعة أداء أعضاء هيئة التدريس باستمرار .	3.92	1.1	9
6	فهم القائد للأنظمة الأكاديمية .	4.21	0.86	2
7	قدرة القائد على تحديد الأدوار الإدارية.	4.09	0.95	6
8	قدرة القائد على توزيع المهام الوظيفية.	4.08	0.88	7
9	الرقابة الإدارية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.	3.79	1.1	11
10	الإلمام باللوائح الأكاديمية .	4.12	0.95	4
11	تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس.	3.80	0.99	10
المحور كامل		4.04		

لا نعدام أثر لنمط القيادة التقليدية والتسلطية، وهذا الاتفاق والاختلاف في الدراسات يعطي مؤشراً لأهمية الموضوع والحاجة لمزيد من الدراسات في مجال مصادر القوة القيادية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والأداءات الوظيفية، ويتضح من نتائج هذا البُعد أهمية تطبيق الأنظمة الأكاديمية وفهم القائد لتلك الأنظمة، وتمثل الدور القيادي من خلال المنصب الإداري لتكون القرارات متفقة مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الأكاديمية ومتفقة مع مبادئ العدالة والمساواة والمهنية.

السؤال الثاني : ما فعالية قوة التأثير الشخصي في

أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران ؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (5) يوضح ترتيب عبارات قوة التأثير الشخصي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	نوعية الكارزما لدى القائد.	3.85	1.05141	10
2	حسن التعامل مع الآخرين.	4.23	0.96908	2
3	القيم التي يتسم بها القائد.	4.14	0.98997	7
4	أسلوب القائد في الاقناع.	4.12	0.99838	8
5	قدرة القائد على موازنة الأمور .	4.09	0.95617	9
6	الموضوعية لدى القائد.	4.15	0.97185	6
7	نوعية المهارات الإنسانية لدى القائد.	4.17	0.96112	5
8	الابتناسامة المشرقة دائماً.	4.21	0.92394	3
9	تمثل القدوة الحسنة باستمرار.	4.28	0.92765	1
10	القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين.	4.18	0.91688	4
المحور كامل		4.14		

يتضح من الجدول رقم (4) أن فعالية القوة النظامية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران هي بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على هذا البعد (4.04)، وأن أكثر القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس هي تطبيق الأنظمة الإدارية ثم فهم القائد لهذه الأنظمة ويليهما طبيعة المنصب الإداري، حيث بلغت المتوسطات العامة لهذه القوى (4.21، 4.21، 4.17) على التوالي، وترتيب بقية القوى يتضح من الجدول، وأقل القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس هي " الرقابة الإدارية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، حيث حصلت على أقل متوسط في المحور وهو (3.79)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بورمان وبيكغر(1997) التي أثبتت وجود علاقة موجبة متوسطة بين درجات القرار المركزي ودرجات الفعالية التنظيمية، في حين أنها تختلف مع نتيجة دراسة عربيات (2012) التي توصلت

يتضح من الجدول رقم (5) أن فعالية قوة التأثير الشخصي في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران هي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على هذا البعد (4.14) وأن أكثر القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا البعد هي تمثل القدوة الحسنة باستمرار، ثم حسن التعامل مع الآخرين ويليها الابتسامة المشرقة دائماً، حيث بلغت المتوسطات العامة لهذه القوى (4.28، 4.23، 4.21) على التوالي، وترتيب بقية القوى يتضح من الجدول، وأن أقل القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بهذا البعد هي نوعية الكاريزما لدى القائد، حيث حصلت على أقل متوسط في هذا البعد (3.85)، ويوجد شبه اتفاق بين هذه النتيجة ونتائج دراسة آل ياسن (2010م) التي أثبتت أن أهم القيم الإدارية للمديرين الصينيين هي القيم الإنسانية، وأن نمط قيادة الفريق هو النمط الذي احتل المرتبة الأولى، ويتضح من نتائج هذا البعد أهمية أن يكون

القائد قدوة حسنة في فكره وسلوكه للعاملين معه وأن يعامل الآخرين بالحسنى خاصة وأنه في هذا المجال يتعامل مع أعضاء هيئة تدريس الجامعة وأن يكون ذا ابتسامة مشرقة على الدوام لأن ذلك يجلب الطمأنينة والسرور في نفوس العاملين، وهذه المبادئ ينادي بها ديننا الإسلامي الحنيف، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " رواه البخاري في: الأدب المفرد رقم (273)، و الحاكم (2/613)، و أحمد (2/318). "، ويقول عليه الصلاة والسلام " تبسمك في وجه أخيك صدقة " سنن الترمذي - برقم: 1956، الترغيب والترهيب برقم: 365/3، صحيح الترغيب برقم: 2685.

السؤال الثالث: ما فعالية قوة الخبرة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يوضح ترتيب عبارات قوة الخبرة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المؤهلات العلمية للقائد .	4.17	0.79	2
2	ملاءمة تخصص القائد لطبيعة عمله.	4.25	0.76	1
3	المعارف العلمية التي يلم بها القائد.	4.15	0.77	3
4	المهارات الفكرية المتنوعة التي يملكها القائد.	4.14	0.87	4
5	عدد سنوات خبرة القائد في مجال العمل.	4.02	0.91	8
6	الاقتناع بمهارات القائد.	4.01	0.82	10
7	قدرة القائد على تنظيم العمل الجماعي .	4.12	0.84	5
8	قدرة القائد على التخطيط الجيد للاجتماعات.	4.06	0.87	7
9	الكفاية في معالجة القضايا الإدارية .	4.015	0.93	9
10	فعالية قوة تدخل القائد في حسم المشكلات بالكلية.	4.10	0.99	6
المحور كامل		4.10		

النتيجة مع نتيجة دراسة زيدية (1428هـ) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي معنوي بين قوة الخبرة والصفات الشخصية وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ويتضح من نتائج هذا البعد عمل القائد ملائم لتخصصه ليكون أكثر تفاعلاً وفعالية وكفاية، وكذلك ينبغي أن تكون المؤهلات العلمية للقائد تواكب الأعمال المكلف بها ويملك المعارف والمهارات التي تمكنه من العمل بكفاية عالية .

السؤال الرابع: ما فعالية قوة التحفيز في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، وذلك كما في الجدول الآتي :

جدول رقم (7) يوضح ترتيب عبارات قوة التحفيز

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقديم مكافآت مالية .	3.77	1.092	11
2	تقديم حوافز معنوية.	4.07	1.045	3
3	التشجيع المستمر .	4.13	1.019	2
4	تقويم الأداء بشكل عادل.	4.16	1.005	1
5	المكافأة على الأعمال الإضافية .	3.92	1.142	9
6	التنوع في منح الحوافز .	3.93	1.069	8
7	قدرة القائد على تحقيق أهداف العاملين .	4.01	1.019	6
8	المساعدة في الترقيات العلمية .	4.04	1.029	5
9	خطابات الشكر والتقدير .	3.89	1.081	10
10	الترشيح للمؤتمرات والندوات .	3.94	1.031	7
11	منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات.	4.05	0.963	4
المحور كامل		3.99		

عينة الدراسة على هذا البعد (3.99) وأن أكثر القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا البعد هي تقويم الأداء بشكل عادل ، ثم التشجيع

يتضح من الجدول رقم (6) أن فعالية قوة الخبرة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران هي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على هذا البعد (4.10) وأن أكثر القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا البعد هي ملائمة تخصص القائد لطبيعة عمله، ثم المؤهلات العلمية للقائد ويليهما المعارف العلمية التي يلم بها القائد، حيث بلغت المتوسطات العامة لهذه القوى (4.25، 4.17، 4.14) على التوالي، وترتيب بقية القوى يتضح من الجدول، وأن أقل القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بهذا البعد هي الاقتناع بمهارات القائد، حيث حصلت على أقل متوسط في هذا البعد (4.01)، وتتفق هذه

يتضح من الجدول رقم (7) أن فعالية التحفيز في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران هي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات

والتشجيع المستمر، خاصة التشجيع المعنوي، ويتضح للباحث من هذه النتيجة ضرورة أن يتمسك القادة الأكاديميون بفن التعامل الإنساني.

السؤال الخامس : ما فعالية قوة المحاسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران ؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد، وذلك كما في الجدول:

جدول رقم (8) يوضح ترتيب عبارات قوة المحاسبة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التهديد باستخدام الجزاءات التي تحددها الأنظمة.	3.56	1.14	7
2	إصدار الإنذارات التأديبية للمقصرين.	3.67	1.03	5
3	توضيح أخطاء أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	3.72	0.98	3
4	لفت النظر عند مشاهدة السلوكيات غير المناسبة.	3.72	0.99	4
5	انتقاد العمل السيئ في حينه .	3.77	1.018	1
6	الحسم من مرتب أعضاء هيئة التدريس .	3.49	1.19	9
7	التهديد بالفصل من العمل .	3.43	1.30	10
8	متابعة حضور وغياب العاملين بدقة .	3.67	1.17	6
9	الحرمان من الدورات التدريبية .	3.54	1.22	8
10	العمل على تأخير الترقية العلمية .	3.76	1.17	2
المحور كامل		3.63		

العامة لهذه القوى (3.77، 3.76، 3.72) على التوالي، وترتيب بقية القوى يتضح من الجدول، وأن أقل القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بهذا البعد هي التهديد بالفصل من العمل، حيث حصلت على أقل متوسط في هذا البعد وهو (3.43)، ويتضح من نتائج هذا البعد أهمية انتقاد العمل السيئ في حينه ولكن بأسلوب إنساني يحفظ لعضو هيئة التدريس إنسانيته وكرامته لأن القوى ذات الجانب

يتضح من الجدول رقم (8) أن فعالية قوة المحاسبة في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران هي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على هذا البعد (3.63) وأن أكثر القوى فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس في هذا البعد هي انتقاد العمل السيئ في حينه، ثم العمل على تأخير الترقية العلمية ويليها توضيح أخطاء أعضاء هيئة التدريس باستمرار ، حيث بلغت المتوسطات

الإنساني في البعد الرابع (التحفيز) حصلت على معدلات أعلى من القوى ذات العلاقة بالمحاسبة في هذا البعد، وكذلك ينبغي توضيح إمكانية تأخير الترقية في العمل للمقصرين ليكون ذلك تحفيزاً لهم على بذل المزيد من الجد والاجتهاد، وأيضاً ضرورة

توضيح أخطاء أعضاء هيئة التدريس باستمرار ليقوم أدائهم بشكل مستمر.

السؤال السادس: أي القوى القيادية أكثر فعالية في أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؟
للإجابة عن هذا السؤال يمكن توضيح ترتيب أبعاد القوى القيادية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (9) يوضح ترتيب أبعاد القوة القيادية

م	أبعاد القوة القيادية	المتوسط العام للبعد	الترتيب
1	القوة النظامية	4.04	الثالث
2	قوة التأثير الشخصي	4.14	الأول
3	قوة الخبرة	4.10	الثاني
4	قوة التحفيز	3.99	الرابع
5	قوة المحاسبة	3.63	الخامس
المتوسط العام		3.98	

يتضح من الجدول رقم (9) أن فعالية القوى القيادية في أداء أعضاء هيئة التدريس هي بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لهذه القوى (3.98)، وأن أكثر القوى تأثيراً إيجابياً في أداء أعضاء هيئة التدريس هي قوة التأثير الشخصي ثم قوة الخبرة ويليهما القوة النظامية فقوة التحفيز وأخيراً قوة المحاسبة، حيث بلغت المتوسطات العامة لهذه القوى [3.63، 3.99، 4.04، 4.10، 4.14] على التوالي، ويتضح من نتائج هذا السؤال أهمية استخدام جميع القوى الخمسة حسب طبيعة الأفراد العاملين وحسب متطلبات المواقف الإدارية والأكاديمية مع إعطاء أهمية أكبر لاستثمار قوى التأثير الشخصي مثل تمثل القدوة الحسنة باستمرار والمعاملة الحسنة والابتسام

في وجوه الآخرين ونحو ذلك، وكذلك يتضح أهمية قوة الخبرة في أداء أعضاء هيئة التدريس مثل ملائمة تخصص القائد للعمل الذي يؤديه ومؤهلاته العلمية والمعارف والمهارات التي يملكها.

السؤال السابع: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الآتية: نوع الكلية، الجنسية، الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط والانحراف المعياري واختبار "T.test"، لتوضيح مستوى الدلالة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول [10، 11، 12] التالية:

1- متغير نوع الكلية: يتضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يوضح مستوى الدلالة في ضوء متغير نوع الكلية

م	أبعاد الدراسة	الكليات النظرية		الكليات العلمية		قيمة ت	الدلالة
		ع	م	ع	م		
1	القوة النظامية	0,519	4,001	0,529	4,077	1.470	غير دال
2	قوة التأثير الشخصي	0,618	4,133	0,609	4,151	0.282	غير دال
3	قوة الخبرة	0,531	4,083	0,504	4,121	0,784	غير دال
4	قوة التحفيز	0,698	3,984	0,676	3,998	0,626	غير دال
5	قوة المحاسبة	0,742	3,625	0,735	3,640	0,167	غير دال
*	القوى القيادية ككل	0,542	3,965	0,441	3,997	0,723	غير دال

قيادات الجامعة في كل من الكليات النظرية والعلمية، وقد يعود ذلك لكون القيادات الأكاديمية ينتمون لبيئة واحدة ويتعاملون مع نظام أكاديمي وإداري مركزي موحد.

2- متغير الجنسية: يتضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الكليات النظرية وعينة الكليات العلمية في جميع أبعاد القوى القيادية، وهذا يعطي مؤشراً على التقارب الفكري بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعلمية وكذلك التقارب في نمط القيادة الأكاديمية والإدارية لدى

جدول رقم (11) يوضح مستوى الدلالة في ضوء متغير الجنسية

م	أبعاد الدراسة	السعوديون		غير السعوديين		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
1	القوة النظامية	0,495	3,758	0,503	4,131	6,471	0,001
2	قوة التأثير الشخصي	0,603	3,879	0,593	4,227	5,085	0,001
3	قوة الخبرة	0,515	3,791	0,477	4,202	7,357	0,001
4	قوة التحفيز	0,689	3,76	0,669	4,065	3,943	0,001
5	قوة المحاسبة	0,699	3,466	0,743	3,687	2,625	0,01
*	الاستبيان ككل	0,481	3,730	0,403	4,062	3,815	0,001

السعوديين، وقد يعود ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين أقل أماناً وظيفياً من زملائهم السعوديين، وأيضاً لوجود ضعف في اللوائح التنظيمية التي في ضوئها يقوم أداء أعضاء هيئة التدريس السعوديين في الجوانب الأكاديمية.

1- متغير الجنس: يتضح ذلك من خلال الجدول الآتي :

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق دالة إحصائية بين عينة أعضاء هيئة التدريس السعوديين وأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في جميع أبعاد القوى القيادية عند مستوى دلالة 0,001 في جميع الأبعاد ماعدا قوة المحاسبة فالدلالة عند مستوى 0,01 وهي دالة إحصائية أيضاً وكانت الفروق في اتجاه عينة أعضاء هيئة التدريس غير

جدول رقم (11) يوضح مستوى الدلالة في ضوء متغير الجنس

م	أبعاد الدراسة	الذكور		الإناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
1	القوة النظامية	0,409	3,851	0,556	4,161	6,084-	0,0001
2	قوة التأثير الشخصي	0,443	4,022	0,691	4,217	3,173-	0,01
3	قوة الخبرة	0,369	3,951	0,569	4,203	4,970	0,001
4	قوة التحفيز	0,465	3,902	0,792	4,049	2,447-	0,001
5	قوة العقاب	0,737	3,528	0,731	3,704	2,367-	0,01
*	الاستبيان ككل	0,332	3,851	0,489	4,067	4,911-	0,001

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق دالة إحصائية بين عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور وعضوات هيئة التدريس من الإناث في جميع أبعاد القوى القيادية عند مستوى دلالة تراوح بين 0,01 و 0,0001، في جميع أبعاد القوى القيادية لصالح أعضاء هيئة التدريس من الإناث، وهذا يعطي مؤشراً بأن عضوات هيئة التدريس أكثر التزاماً وتنفيذاً للقيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :

1. ضرورة التنوع في استثمار كافة مصادر القوة القيادية المحددة في هذا البحث من قبل القيادات الأكاديمية بناء على متطلبات الموقف لأن لكل موقف أكاديمي أو إداري نوعاً يناسبه من القوى القيادية.
2. ضرورة التعامل الإنساني الراقي مع أعضاء هيئة التدريس، نظراً للمكانة العلمية والأكاديمية التي يتمتعون بها في النظام التعليمي .
3. ضروري أن يتمثل القادة الأكاديميون القدوة الحسنة في الفكر والسلوك وحسن التعامل مع

الآخرين.

4. ضرورة أن تتلاءم الأعمال التي يكلف بها القادة الأكاديمي مع طبيعة تخصصه العلمي والمؤهلات والمعارف والمهارات التي يملكها.
5. ضرورة تطبيق الأنظمة الأكاديمية في مجال العمل بالجامعات بعد أن يفهم القادة الأكاديميون هذه الأنظمة ويستثمرون صلاحياتهم الممنوحة لهم بحكم المنصب الإداري.
6. ضرورة أن يعطي القادة الأكاديميون أهمية لموضوع العدالة بين أعضاء هيئة التدريس في التوجيه والتقويم وفي التعامل وكذلك التشجيع المستمر والدعم المعنوي لجميع العاملين .
7. ضرورة تنبيه أعضاء هيئة التدريس على جوانب القصور التي تحدث منهم أولاً بأول وإشعارهم بأنه يمكن تأخير ترقياتهم في مجال العمل عند تكرار أخطائهم من منطلق التحفيز على بذل المزيد من الجهد في الأداء، مع حفظ المكانة الاجتماعية والكرامة الإنسانية لجميع أعضاء هيئة التدريس قبل وأثناء وبعد عملية المحاسبة .

المقترحات :

1. مصادر القوة المؤثرة في أداء الموظفين الإداريين بالمؤسسات التعليمية وغير التعليمية.
2. علاقة القوة القيادية بالجودة الشاملة في المجال الأكاديمي.
3. علاقة القوة القيادية بالالتزام التنظيمي لمنسوبي الجامعات العربية.
4. علاقة القوة القيادية بالاقتصاد المعرفي.

المراجع:

16. الخطيب، رداح ، وأحمد الخطيب (1995 م)، الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (30)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان - الأردن.
17. دنكان، و. جاك (1988م)، أفكار عظيمة في الإدارة " دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري"، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة.
18. ذوكر، آلينا (1421هـ)، تأثير القوة الخفية في عصر متغير، ترجمة: طه عزام، دار المعرفة للتنمية البشرية - الرياض.
19. رجب، مصطفى (1414هـ)، المهارات القيادية وطرق تنميتها، مجلة الخدمة المدنية، العدد (185)، المجلد (14) - وزارة الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية.
20. زويلف، مهدي والعضايلة (1417هـ)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
21. سالم، فؤاد وآخرون (د. ت)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية - عمان.
22. سلامة، مريم (1421 هـ)، الفعالية التنظيمية بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى.
23. السويدان، طارق، وفصل باشراحيل (1423هـ)، صناعة القائد، مكتبة جرير، الرياض.
24. سليمان، حنفي (د. ت)، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
25. سيزلاقي، أندرو والاس (1991م)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض.
26. شريف، تاج (1410هـ)، صناعة القرار، الوسمية للنشر والتوزيع - الباحة - المملكة العربية السعودية.
27. شوقي، طريف (1992م) السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.
28. الطجم، عبدالله والسواط (1421هـ) السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع - جدة.
29. العتيبي، منصور، وإبراهيم هجو (1432هـ)، أصول الإدارة " المفاهيم والوظائف الأساسية"، شركة الرشد العالمية - الرياض.
30. العديلي، ناصر (1414هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1 - الرياض.
31. العساف، صالح (1416هـ)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان - الرياض.
32. عطوي، جودت عزت (2009 م)، أساليب البحث العلمي مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية، دار الثقافة، عمان.
1. أبو ريا، أمين (1988م)، القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين، شركة مطابع نجد - الرياض.
2. أبو سليمان، عبدالوهاب (1992م)، كتابة البحث العلمي، صياغة جديدة، دار الشروق - جدة.
3. آل زاهر، علي والقحطاني (1430هـ)، تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي - مجلة جامعة أم القرى.
4. الأصغر، لائل وسبنسر (1420هـ)، الجدارة في العمل " نماذج للأداء المنفوق"، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة - الرياض.
5. الأصصري، يوسف (2001م)، الشخصية المؤثرة " كيف تصبح مؤثراً في الآخرين"، دار اللطائف للنشر والتوزيع - القاهرة.
6. البرعي، محمد، ومحمد التويجري (1414هـ)، معجم المصطلحات الإدارية "إنجليزي-عربي"، مكتبة العبيكان - الرياض.
7. البرعي، محمد (1416هـ)، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام " دراسة مقارنة"، نادي المنطقة الشرقية الأدبي.
8. توفيق، عبدالرحمن (2004م)، الشخصية القيادية فكراً وفعلاً، بمك "مركز الخبرات المهنية للإدارة"، القاهرة.
9. الجفان، هيثم (1982م)، فن إدارة الأعمال، دار الجفان للطباعة والنشر والتوزيع.
10. النبتيتي، جوبير (1419هـ)، أنماط التفكير الإداري واستراتيجيات التخطيط وحل المشكلات لدى عينة من المديرين في القطاع التعليمي، مركز البحوث التربوية والنفسية - مجلة جامعة أم القرى.
11. الدوسري، محمد (1424م)، أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث التربوية والنفسية - مجلة جامعة أم القرى.
12. جراي، جيري (1408هـ)، الإشراف "مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس"، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض.
13. حسن، محمد (1989م)، نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز " العلوم التربوية"، المجلد الثاني.
14. حمصي، نهلة (1993م)، التوجيه التربوي وفعاليات التجديد في الشكل والمضمون، مجلة التربية، العدد (104)، السنة (22)، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
15. الحميدان، عصام (1430هـ)، أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - عمادة البحث العلمي - إصدار مكتبة العبيكان.

33. العطية، ماجدة (2003م)، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع .
34. علاقي، مندي (1416هـ)، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع - جدة .
35. العواشز، عبدالله (1431هـ)، القيادة متكاملة الجودة، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع - الكويت .
36. فلاتة، عائشة (1430هـ)، فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكلية التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس .
37. فريتن، د. روجر (2002م)، فكر كما يفكر المدراء، ترجمة مكتبة جرير - الرياض.
38. الفهداوي، فهمي (2005م)، العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة "دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة النهضة، العدد (4)، مج (6)، ص: 63-98.
39. قادري، عبدالله (1406هـ)، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية، دار المجتمع للنشر والتوزيع - جدة.
40. الفيضان، يوسف (د. ت)، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة العبيكان - الرياض.
41. الفحطاني، سالم (1422هـ)، القيادة الإدارية "التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مرامر للطباعة والنشر - الرياض .
42. كلالدة، ظاهر (1997م)، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
43. كنعان، نواف (1982م)، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر - الرياض.
44. كوفي، ستيفن (2000م)، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير - الرياض.
45. كوكس، داني وهوفر (1998م)، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجة وريم سرطاوي، بيت الأفكار الدولية - أمريكا.
46. كونجر، جاي (2001م)، الطريق إلى الزعامة: الكفاءة أم الكاريزما، فصل من كتاب: القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية - أبو ظبي.
47. كوهين، وليام (2001م)، فن القيادة، ترجمة مكتبة جرير - الرياض.
48. اللوزي، موسى (1999م)، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن.
49. ماهر، أحمد (1995م)، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، مركز التنمية الإدارية - الإسكندرية.
50. مرسي، محمد (1998م)، تخطيط التعليم واقتصادياته، عالم الكتب - القاهرة.
51. مرسي، محمد منير (2010)، البحث التربوي وكيف نفهمه، القاهرة، عالم الكتب .
52. المرهضي، سنان (2004م)، الفعالية التنظيمية: تطبيق نموذج تعدد المستفيدين على جامعتي صنعاء وعدن، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد (21)، جامعة صنعاء.
53. المطرفي، منيف (1428هـ)، استقطاب الموارد البشرية المتميزة، مكتبات كنوز المعرفة - جدة .
54. المنيف، إبراهيم (1403هـ)، الإدارة "المفاهيم والأسس والمهام"، دار العلوم للطباعة والنشر .
55. نشوان، يعقوب (1413هـ)، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للطباعة والنشر - عمان.
56. نيول، كلارنس (1993م)، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع - عمان.
57. هاشم، زكي (1400هـ)، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات - الكويت.
58. هاينز، ماريوت (1409هـ)، إدارة الأداء "دليل شامل للإشراف الفعال"، ترجمة: محمود مرسي وآخرون، إدارة البحوث - معهد الإدارة العامة - الرياض.
59. هرمز، نصر (1423هـ)، الشخصية القوية المؤثرة "كيف تكون مؤثراً في الآخرين"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع - عمان.
60. ويتسون، دافيد وكامبيرون (2001م)، الإدارة والقيادة "العلاقات والتفاعل الإيجابي"، ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- 61- Bommer, Pieter L. J. ,& Timo M. Bechger(1997) "Decentralized Decision Making and Organizational Effectiveness in Colleges for Vocational Education: A Structural Equation Model for School Organization", **Education Research and Evaluation**, Vol. 3 No.3 ,pp. 189-400.
- 62- Connolly, T. , & et al. (1980) "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", **Academy of Management Review**, Vol . 5, No. 2, pp. 211-217.
- 63- DiPadova, Laurie N. , & Sue R. Faerman (1993) "using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organization Hierarchy", **Human Resource Management**, Vol.32, No.1, pp, 143-174
- 64- Drucker, p. f. (1989) **The New Realities**, Harper & Row, New York.
- 65- Quinn, Robert E. , & Jon Rohrbaugh (1983) " A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards s Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.
- 66- Travis, Lucille Lombardi, & et al. (1994) "Organizational Effectiveness: The Key to Accountability for College schools of Nursing", **International Nursing Review**, Vol. 47, No. 4, pp. 232-242.

Effectiveness of the academic leading power in Najran University teaching staff performance

Mansour bin Nayef Al-Otaibi

Abstract

The academic leadership is deemed the most crucial element in developing and instructing employees as well as the institutional upgrading. For this reason, the idea of the effectiveness of leading power on NU teaching staff performance has been emerged in order to recognize their leading power effectiveness. This study has been carried out to (411) teaching staff, both men and women, using the descriptive analytical approach. One of the most important findings of this study was that the five leading power styles (regular, personal influence, experience, motivation, accounting) significantly affected the teaching staff performance. In addition, the most influential style was the power personal influence followed by the power of experience, then the systemic power, the motivation power, and finally the accounting factor. The most important recommendations obtained by this study were: (a)the need for verities in the use of leading power styles as per the situation requirements, (b)the necessity for elegant human behavior with the teaching staff, (c)the need for applying academic systems at the universities, (d) the academic leaders must be good examples regarding to thought and behavior. The study has suggested carrying out many studies concerning the effectiveness of leading power in employees' performance as well the relationship between leading power styles with the overall quality and organizational commitment and the knowledge economy.