

## درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها

نجاة عبدالقادر عبدالله الشريف، أستاذ مشارك، قسم إدارة التربية، كلية التربية، جامعة بنغازي، ليبيا  
جميل عبدالله خيرالله الزوي، أستاذ مشارك، قسم إدارة التعليم، كلية الآداب والكفرة، جامعة بنغازي، ليبيا

تاريخ استلام البحث: 2024/08/10 تاريخ نشر البحث: 2024/09/05 المجلد: 3 العدد: 3

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى للمتغيرات ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية). وتكون مجتمع الدراسة من (157) عضو هيئة تدريس بكلية التربية بنغازي والمرج، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية بنسبة تمثل (81% تقريباً) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنغازي والمرج (مجتمع الدراسة)، بحيث بلغ عددها (128) ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثان استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمس ابعاد (بعد المصدقية ، بعد الجاذبية الشخصية ، بعد المشاركة، بعد الحوافز، بعد بناء الثقة) ، وتم تحليل الصالح منها والتي بلغت (115) استبانة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان بدرجة متوسطة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى للمتغيرات ( النوع، الدرجة العلمية ، وسنوات الخبرة الوظيفية)

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي الإقناعي- القيادة الإقناعية- رؤساء الأقسام - كليات التربية- أعضاء هيئة التدريس.

## The Degree of Implementing the Persuasive Leadership Style among the Heads of Departments at the Colleges of Education from the View Point of faculty members

**Najat Abdul Qader Abdullah Al-Sharif**, Associate Professor, Department of Education Management, Faculty of Education, University of Benghazi, Libya

**Gamil A. Khirallah**, Associate Professor, Department of Education Management, Faculty of Arts Kufrah, University of Benghazi, Libya

**Corresponding Author:** Gamil A. Khirallah, **E-mail:** gamilqx@gmail.com

**RECIEVED:** 10 August 2024

**PUBLISHED:** 05 September 2024

**DOI:** 10.32996/bjtep.2024.3.3.5

### Abstract

The study aimed to determine the degree of practicing the persuasive leadership style among department heads in colleges of education from the point of view of faculty members. The study also aimed to know whether there were statistically significant differences at the level ( $\alpha=0.05$ ) in the responses of sample members regarding the degree of practicing the persuasive leadership style among department heads in colleges of education from the

point of view of faculty members attributed to the variables (gender, academic qualification, years of work experience). The study community consisted of (157) faculty members from the Faculties of Education in Benghazi and Al-Marj. The sample was chosen randomly at a rate representing (approximately 81%) of the faculty members from the Faculties of Education in Benghazi and Al-Marj (the study community), so that its number reached (128). To collect the study data, the researchers used a questionnaire consisting of (25) paragraphs distributed over five dimensions (the credibility dimension, the personal attractiveness dimension, the participation dimension, the incentive dimension, the trust building dimension). The valid ones were analyzed, which amounted to (115) questionnaires. To analyze the study data, some statistical methods were used, such as arithmetic averages, standard deviations, the (T-test), and one-way variance analysis. The researchers reached a set of results, the most important of which are: 1. The degree of practicing the persuasive leadership style among department heads in the Faculties of Education from the point of view of their faculty members was at an average level. 2. There are no statistically significant differences at the level (0.05= $\alpha$ ) in the responses of the sample members regarding the degree of practicing the persuasive leadership style among the heads of departments in the colleges of education from the point of view of the faculty members attributed to the variables (gender, academic degree, and years of work experience)

**Keywords:** Persuasive leadership style - Persuasive leadership - Heads of departments - Colleges of education - Faculty members

#### المقدمة:

تعتمد فاعلية المنظمات والمؤسسات بمختلف مستوياتها بالدرجة الأساسية على الأسلوب الإداري والنمط القيادي الذي يمارسه المدير مع العاملين والمرؤوسين، ويتوقف على سلوكه القيادي النجاح الذي تحققه المؤسسة، متمثلة في قدرته على اختيار النمط الإداري المناسب. وهذا يتطلب وجود القائد الإداري الذي يؤدي دوراً مهماً في تحديد الأهداف وفي رسم الطرق وتحديد الوسائل الموصلة إليها، وللقائد دوره في وضع خطط النشاط المختلفة داخل المؤسسة التربوية.

ويعد مدخل القيادة الإقناعية مدخلاً حديثاً في القيادة الإدارية، حيث يخلق ثقافة جديدة تغير المفهوم السائد للقيادة حيث يهدف القائد الإقناعي إلى تحقيق التعاون وبناء الثقة بينه وبين التابعين، ومن ثم يتم تعزيز التفاعل الإيجابي والاندماج في بيئة العمل، وفي القيادة الإقناعية لا يمكن لأي قائد أن ينجح دون ممارسة أو إتقانه فن الإقناع إذ أن الباحثين قد لا يتفوقون على الطريقة المثلى لتعريف القيادة لكن يتفوقون على أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز الآخرين وتوجيههم وإلهامهم. (عبدالستار، 2023؛ 61)، وتعد القيادة الإقناعية أحد المفاهيم الحديثة التي تقدم أفكاراً جديدة عن الإقناع الذي يتطور بسرعة في جميع المجالات، وإن القيادة الإقناعية هي اللغة الجديدة في قيادة الأعمال إن القيادة الإقناعية تعتمد على المهارات الشخصية التي يتمتع بها القادة في المنظمات في التعامل مع الأفراد العاملين، من خلال امكانياتهم وقدراتهم الفكرية والبدنية واهتمامهم بالأفراد العاملين وكيفية التأثير فيهم لاستغلال طاقاتهم وامكانياتهم لتحقيق أداء متميز والحث على تحقيق الابداع في العمل. (العابدي وآخرون: 2023؛ 44)

والقيادة الإقناعية كغيرها من القيادات تسعى الى تحقيق الهدف وذلك من خلال استخدام مهارات الإقناع والحوار التي تعتمد على الاتصال الهادف الى مخاطبة عقول العاملين في محاولة لاقتناعهم بمحتوى الاتصال والذي هو في جوهره الهدف او مجموعة الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

لذلك تهتم القيادة الإقناعية "باقتناع الأفراد العاملين لغرض أداء مهام أو متطلبات وواجبات معينة تم التوصل إلى النتائج الضرورية التي تعزز من أداء الموظف وقدرته على تحقيق الأداء الجيد في عمله داخل المنظمة، إن القيادة الإقناعية تمثل أسلوب اقناعي اداري يؤديه القادة لغرض تحقيق التأثير في الأفراد العاملين من خلال مجموعة من الطرق والوسائل التي تلهمهم وتحثهم على تحقيق الأهداف التنظيمية". (Rashid et al., 2011: 102) وتتميز القيادة الإقناعية بتركيز القائد من خلالها على كل من العمل والعلاقات الإنسانية حيث يقوم بإفادته رؤوسيه بما ينوي اتخاذه ويقنعهم برأيه (الكردي 2004:52)

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة الإقناعية في شخصية المرؤوسين، وبالنظر إلى دور كليات التربية كإحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعتمد عليها المجتمع، في إعداد وتأهيل المعلمين والمعلمات بما يتوافق مع متطلبات النمو والتطوير، كان لابد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على تصرفات هذه القيادة في هذه المؤسسات، خصوصاً في ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، حيث تظهر الحاجة إلى القادة الأكاديميون المؤهلين لممارسة سلوك القيادة بالإقناع (القيادة الإقناعية)، ويمتلكون خصائصها، لتتولى تحول المنظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية تجيد فن التعامل مع المستقبل

ومما لاشك فيه أن تحقيق كليات التربية لأهدافها وأهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة، تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تظهر في تحقيق رسالتها واهدافها.

وهنا جاء الاهتمام بدراسة درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وبيان أوجه القوة والقصور حول ما يمتلكونه من مهارات إدارية وما يطبقونه من استراتيجيات في ضوء النظرية الحديثة للقيادة الإقناعية.

- مشكلة الدراسة:
- يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:
- 1. ما درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى للمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة الوظيفية)؟
- أهمية الدراسة:
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذا أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط الإدارة وهو نمط القيادة الاقناعية لذا فإن أهمية الدراسة تتجسد في النقاط التالية:
- 1. تتميز هذه الدراسة بطرحها لأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي القيادة الأتقناعية، والذي يفترض على المسؤولين إتباعها وممارستها لتحقيق مستوى عالي من الاداء ولتحقيق مصلحة المؤسسة.
- 2. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين ومنتخذي القرار بجامعة بنغازي، من خلال تعرفهم إلى أهمية تطبيق هذا النوع من الانماط القيادية ومستوى تطبيقها من جانب رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة بنغازي.
- 3. من الناحية العلمية يؤمل أن توفر هذه الدراسة الأطر النظرية اللازمة لإجراء دراسات أخرى تتناول القيادة الاقناعية في المؤسسات التربوية وإداراتها.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:
- 1. تحديد درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- 2. معرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة الوظيفية).
- حدود الدراسة: تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي في العام الدراسي 2024/2023
- مصطلحات الدراسة:
- **القيادة الإقناعية** : عرفت القيادة الإقناعية بأنها " ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد (المدير) من خلال الممارسات الإقناعية محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل". ( **العابدي وعجيل: 2015 ، 248** )
- اما النمط القيادي الإقناعي فيمكن تعريفه إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الإقناعية المستخدم في هذه الدراسة والمعد لهذا الغرض.
- رئيس القسم: هو الذي يتولى الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والأكاديمية بالقسم الاكاديمي في الكلية وفق السياسات المرسومة من إدارة الجامعة
- كليات التربية: هي الكليات التربوية التي تتبع الجامعات للبيبة وتشرف عليها وزارة التعليم العالي وتمنح درجتي البكالوريوس والليسانس في العلوم والتربية وتعمل على إعداد المعلم وتأهيله تأهيلاً علمياً وتربوياً في التخصص الذي التحق به الطالب، كما أنها توفر برامج الدراسات العليا الماجستير والدكتوراه وتمنح الدبلوم في التخصصات التربوية.
- عضو هيئة التدريس: الشخص الحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه، و يشغل وظيفة (أستاذ -أستاذ مشارك -أستاذ مساعد -محاضر- محاضر مساعد)، ويعمل بأحد كليات التربية التابعة لجامعة بنغازي ، ويقوم بتدريس محتوى المقررات الاكاديمية بها وفق تخصصه.
- **الاطار النظري والدراسات السابقة:**
- مفهوم القيادة الإقناعية: عرفت القيادة الإقناعية بأنها" مفهوم يؤكد على انه لايد من ممارسة القيادة عن طريق الإقناع وذلك من اجل الوقوف لمعرفة احتياجاتهم والوفاء بها، كما عرفت بأنها" النشاط أو العملية للتأثير على موقف أو سلوك الآخرين من خلال ممارسة الإقناع. (المصري:2019؛ 244)، وعرفت بأنها " قيام القائد بممارسات جديدة لإقناع موظفيه تتمثل بالمشاركة والمكافآت. ( **101:2011 Ashraf.** )، وهناك من رأى بأنها " ممارسة فن الإقناع من القادة من خلال عملية التحفيز والتوجيه والإلهام. ( **panda: 2014 ,266** )، وتم تعريفها بانها" ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد (المدير) من خلال الممارسات الإقناعية محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل". ( **العابدي وعجيل: 2015 ، 248** )، وعرفت بأنها" عملية التأثير من قبل القادة على سلوكيات الافراد العاملين من خلال سلوكيات الإقناع ومن خلال الاهتمام بالعاملين والوقوف على احتياجاتهم والوفاء بها. ( **Anis et al., 2015: 145** )، وهي القيادة التي تعتمد على مهاراتها الشخصية في التعامل مع الموارد البشرية، وتجعلها نصب إهتمامها على وفق تباين الأفراد من حيث القدرات والإمكانات الفكرية والبدنية، وتمارس هذه القيادة التأثير في الأفراد لإستغلال طاقاتهم وإمكانياتهم المتميزة، من خلال حثهم على السعي الى تحقيق الإبداع وغايات المنظمة. ( **خضر وعبد الجبار، 2018: 2** )، عرفت القيادة الاقناعية كذلك بأنها" أسلوب إداري يمارسه القادة للتأثير في الأفراد من خلال الوسائل الاقناعية التي تلهم الأفراد وتحثهم على السعي وراء الأهداف العامة للمنظمة والحصول على أفضل إنجازاتهم وجهودهم. ( **ولي وجميل: 2020، 70** )، وهناك من عرف القيادة الاقناعية بأنها " القدرة على الدمج بين المهارات الإنسانية والابداعية ، لتحفيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة من خلال : الصدق ، والأمانة ، والإخلاص، والمصادقية، ومشاركة الآخرين مع شعور العاملين بذلك بوضوح ، بحيث يظهر من خلال التزامهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف وهذا سيجقق لهم

غاياتهم من حوافز ومكافآت". (المصري: 2021، 24)، وتعرفت القيادة الإقناعية بأنها " نمط يستخدمه المدير الإقناع الأفراد العاملين والتأثير بهم لتحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة وكفوءة." (العابدي وآخرون: 2023، 45)، وهناك من رأى بأنها " نمط فَعَال من أنماط القيادة ، يستند إلى قوة الإقناع والتأثير والتواصل الفعال لتوجيه الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة." (عبدالستار: 2023، 62)، وعرفت القيادة الإقناعية الاخلاقية بأنها" تلك الأفعال أو السلوكيات للشخصية القادرة والتمكنة من تغيير سلوكيات وتصرفات المرؤوسين أو مجموعة الأفراد أو الأحداث أو لفكرة معينة من خلال إيصال رسالة أو مشاعر معينة أو معلومات أو منطق إلى الطرف الآخر أو مزيجًا من ذلك من خلال مجموعة من القيم والمبادئ التي تحرك الآخرين كالعدل والحرية والمساواة" (غي وأحمد: 2023، 282).

من المفاهيم السابقة نلاحظ أن جوهر القيادة الإقناعية يعتمد على الاتصال و التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه من خلال عملية الإقناع، وعليه فإن الباحثان يعرفان القيادة الإقناعية بأنها أسلوب ونمط إداري يعتمد فيه القائد عند تحفيز الافراد على القيام بمجموعة من العمليات الفكرية التي يحاول فيها التأثير عليهم وإخضاعهم لفكرة أو رأي، أو لتغيير قناعاتهم ما لديهم وذلك من خلال تقديم الحقائق بأدلة مقبولة مقنعة وواضحة وتبني أسلوب اتصالي يستخدم فيه أدوات التأثير وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة

- أهمية القيادة الإقناعية: للقيادة الإقناعية أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تدعم دور المنظمات وبقاؤها من خلال تدعيم القوى الإيجابية داخل الفرد لأن ممارسة القائد لعملية الإقناع قد تحفز الأفراد فكرياً فالحفاظ على مشاعر الأفراد العاملين يعد أهم مورد للجماعة، كما إن الأفراد العاملين يتخذون من القائد الإقناعي قدوة لهم، وكذلك تعم القيادة الإقناعية المنظمة من خلال مواكبتها للتغيرات المحيطة بالمنظمة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجماعة (ولي وجميل، 2020 (70:
  2. تؤدي القيادة الإقناعية دوراً مهماً في قيادة فرق العمل داخل المنظمة إذ توضح لهم الرؤية وتمكنهم من الاستجابة للأوضاع والظروف المختلفة والتخطيط الناجح للأهداف ومواجهة المخاطر، وتحفز القيادة الإقناعية المرؤوسين من خلال وضع معايير اخلاقية عالية بحيث يتأثر المرؤوسين بسمات وقدرات القادة على تعزيز وتحسين أداء الفرق لتنفيذ الأهداف المرجوة (Strang, 2012:188).
  3. تشجع القيادة الإقناعية على المشاركة والإبداع، فالقائد الإقناعي يشجع أفراد الفريق على المشاركة وتقديم الإسهامات إذ يمكن للقائد أن يستفيد من مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء لتطوير حلول فعالة.
  4. تقوم القيادة الإقناعية كذلك بتعزيز التفاعل الإيجابي، وذلك من خلال قيام القائد الإقناعي بتعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفريق مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، إذ يشعر الأفراد بالاعتراف والتقدير وبأنهم جزء أساس من النجاح المشترك.
  5. تحقق القيادة الإقناعية تطوير المهارات الشخصية حيث يمكن للقائد تطوير مهاراته مثل التواصل، وتقديم الحجج، وفهم احتياجات الأفراد، والإقناع وهذا يمكنه من أن يصبح نموذجاً يحتذى به ويؤثر إيجابياً على الآخرين. (عبدالستار: 2023: 62-63)
  6. تعمل القيادة الإقناعية على تحفيز الفريق وتعزيز الأداء حيث تستند القيادة الإقناعية إلى توجيه الجهود من خلال الإقناع والحجج المقنعة وهذا يمكنها من تحفيز أفراد الفريق لتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم. القادة الإقناعيون يعرفون كيفية تحفيز الفريق بشكل يتفاعل مع متطلباتهم وتطلعاتهم.
  7. تسعى القيادة الإقناعية لتحقيق الرؤية والأهداف فالقائد الإقناعي يقدم رؤية ملهمة للمستقبل والأهداف التي يسعى الفريق لتحقيقها، وهذا يمكنه من أن يجعل الأفراد يشعرون بأهمية الهدف وقيمتها، ومن ثم يكونون أكثر التزاماً وسعيًا في تحقيقه. فضلاً عن كونها حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وأهدافها، وذلك من خلال اقتناع الافراد بأن مسار القائد هو حق من خلال عمله على تطوير التعديلات اللازمة لتلائم المنظمة والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم. (العابدي وآخرون: 2023: 45-46)
  8. تبني القيادة الإقناعية الثقة والارتباط حيث تقوم القيادة الإقناعية على بناء علاقات قوية مع الفريق بواسطة الاتصال المفتوح والصادق، بحيث يمكن للقائد تعزيز الثقة بين أفراد الفريق وتعزيز ارتباطهم بالهدف المشترك. وتسعى القيادة المقنعة إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة في العمل والعلاقات، والاهتمام بالعمل والموارد البشرية في المنظمة، لتمكينهم من العمل في حدود أنشطتها في المنظمة والاهتمام بإنجازات الموارد البشرية والتفاعل معها بما يؤدي إلى بناء الثقة والاحترام. (الجيبار وخصر: 2018: 12).
  - أبعاد القيادة الإقناعية: اختلف الباحثون في الآراء حول موضوع القيادة الإقناعية تبعاً لاختلاف فلسفاتهم وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، واختلفوا أيضاً في تسميتها فالبعض يقولون الخصائص أو متغيرات أو مبادئ والأبعاد، وبناء على ذلك نقوم بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد من وجهة نظر الباحثان كالآتي:

حدد كل من (عويضة، 2008:32) و(ولي وجميل، 2020: 70-71) و(العابدي وآخرون: 2023:46-47) أبعاد القيادة الإقناعية كالآتي:

- 1- المصداقية.
  - 2- الإلتزام التنظيمي.
  - 3- الجاذبية الشخصية.
- وحدها (عجيل والعابدي: 2020:253-254) في :

- 1- المصداقية.
- 2- المشاركة.

3- المكافأة والحوافز.

4- الالتزام.

أما (المصري: 2021؛ 245) فقد ذكر في دراسته ستة أبعاد للقيادة الإقناعية وهي:

1- المصداقية.

2- الاستمتاع.

3- المشاركة.

4- المكافآت.

5- الالتزام.

6- المسؤولية.

ويظهر لنا من الدراسات والأبحاث السابقة أن كل الباحثين حددوا أبعاد القيادة الإقناعية وفق مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي يختلفون فيما بينها، ولكن كثير منهم متفقون على بعضها والتي حددها الباحثان في هذه الدراسة فيما يلي:

### 1. المصداقية وبناء الثقة:

يشير مصطلح المصداقية إلى صدق القادة ووفائهم بالوعود ومطابقة كلامهم للواقع وتخليهم عن الكذب والخبث عن الشيء بخلاف ما هو عليه في الواقع، وإن الصدق يعني نقل الكلام أو المعلومات كما هي دون زيادة أو نقصان أو تحريف أو تشويه أو مغالاة. (ولي وجميل، 2020؛ 70)، والمصداقية تعني كذلك " الدرجة التي ينظر بها إلى الشخص على أنه جدير بالثقة (يمكن الاعتماد عليه ) وكفاء يتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز دور ما " (Hassi et al, 2011, 500) لذلك فالمصداقية هي خاصية أو صفة تعرب عن النزاهة والصدق والثقة في الكلام والأفعال وأنها القدرة على أن يكون شخص موثوقا به وصادقا في تعاملاته وتصرفاته، كما تسهم في بناء سمعة جيدة للأفراد والمؤسسات وتعزز من الثقة بين الأفراد، وتعمل على تعزيز التعاون والتواصل الفعال، فالمصداقية تمثل أهمية كبيرة في بناء العلاقات والثقة بين الأفراد وفي المجتمع بشكل عام. (عبد الستار: 2023: 63-64)، وتعد المصداقية أحد أهم العوامل المؤثرة في الثقة أو عدم الثقة بمصدر ما وتشخيص المؤشرات والمعايير المحددة لمعنى الصدق من الكذب فهي تعنى الأدلة التي تؤكد صدق الخبر أو الحديث أو الموضوع، والمصداقية هي حكم يصدره المتلقي بشأن صدقية القائم بالاتصال، وهذا المفهوم لا يقتصر على القادة فحسب بل أيضاً على جميع الأفراد العاملين والمنظمات والشركات الخاصة والهيئات الحكومية التي ترغب في كسب ثقة الناس والتي لها صورة وتسعى لحمايتها. كما إن القيادة الإقناعية تقوم على بناء علاقات قوية مع الفريق بواسطة الاتصال المفتوح والصادق، بحيث يمكن للقائد تعزيز الثقة بين أفراد الفريق وتعزيز ارتباطهم بالهدف المشترك. وتسعى القيادة المقنعة (الإقناعية) إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة في العمل والعلاقات، والاهتمام بالعمل والموارد البشرية في المنظمة، لتمكينهم من العمل في حدود أنشطتها في المنظمة والاهتمام بإنجازات الموارد البشرية والتفاعل معها بما يؤدي إلى بناء الثقة والاحترام. (الجيار وخضر: 2018: 12).

### 2. الجاذبية الشخصية:

تعد الجاذبية الشخصية أهم متغيرات التماسك الاجتماعي فمع التجاذب المتبادل يزيد التفاعل بين الأفراد العاملين في المنظمة إلى أعلى مستوياته، وتعتبر الجاذبية الشخصية عن الصفات التي تتميز بها الشخصية الإنسانية وتمنحها قدرة التأثير على الآخرين وتجعلها مرغوبة من المحيطين بها ويمتلك كل فرد بعض الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره، وتعطيه الجاذبية التي تمنحه سحراً خاصاً، حيث إن هناك بعض الميزات المدفونة وبالرغم من إن داخل كل نفس إنسانية عدة ميزات والتي يمكن الاستفادة منها لجذب الآخرين إلا أن هناك من يرى بأن الشخص الجذاب يمتلك شخصية ساحرة وملهمة للآخرين تجربهم على تقديم الاحترام، يجب أن يتمتع القائد المقنع بالكثير من المهارات والعادات التي يستخدمها لاكتساب الجاذبية الشخصية والتأثير في المرؤوسين. (العابدي واخرون : 2023 : 46-47).

### 3. المشاركة:

تمثل المشاركة مجموعة من الأهداف المشتركة التي يسعى من خلالها القادة نحو التغيير لتقريب الناس ليس فقط من القائد ولكن أيضاً من أجل تحقيق المهمة والرؤية والهدف وتقاسم الاهداف المشتركة وإظهار العاطفة والقدرة على تمييز الحلول التي ترضي الأفراد مع المصالح المتنوعة والمتعارضة ( عجيل والعبادي، 2015؛ 254) وتسعى القيادة الإقناعية ضمن هذا البعد للتشاور مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة ولائهم من خلال إتاحة الفرص الإبداء الآراء في العمل وفق الأهداف المنشودة ، كما يتيح لهم المساهمة بأساليبهم الشخصية في تحقيق الأهداف التنظيمية. (الجيار وخضر: 2018: 12). فالمشاركة إذن هي عملية المساهمة في الأنشطة أو الأحداث أو التفاعلات المختلفة وتعكس إسهام الأفراد في المجموعات أو المجتمعات بأرائهم وأفكارهم وتجاربهم ، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

### 4. الحوافز:

يعد العنصر البشري من أكثر العناصر ثقلاً وتعقيداً، لأنه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعكسها بطرائق مختلفة ينعكس ذلك على أداء العمل في مؤسساتهم. (المصري، 2021 : 28) وقد أولت القيادة الإقناعية اهتماماً بالحوافز وتأثيرها المباشر وغير المباشر في تحديد سلوك الأفراد في العمل، وذلك بحسب خبراتهم وطاقتهم المختلفة ( الجيار وخضر: 2018 : 8) وعليه فالحوافز هي المحفزات أو العوامل التي تحت الأفراد على القيام بأفعال معينة أو تحقيق نتائج محددة ، وتعمل الحوافز على تحفيز السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف معينة، سواء أكانت هذه الأهداف تتعلق

بالأداء في مجال العمل، أم تحقيق أهداف شخصية، أو تحسين الأداء. إذ يستعمل القائد وسائل متعددة لتحفيز الفريق، لقد أدركت المنظمات في السنوات الأخيرة أهمية المكافآت والحوافز في مجال العمل من أجل إقناع العاملين على ممارسة أعمالهم بكفاءة وفعالية كما وقد أظهرت الأبحاث السابقة أنه عند تحديد المكافآت يجب أيضاً أن يوضع في الاعتبار تميز كل موظف فكل موظف لديه احتياجات وأسباب مختلفة للعمل وستكون المكافأة مناسبة لتلبية هذه الاحتياجات، حيث تعد المكافآت والحوافز من إحدى الوسائل الإقناعية التي يقدمها أو يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين. (عجيل والعايدي: 2015؛ 254) (المصري: 2021؛ 28) (عبدالستار: 2023؛ 63).

• الدراسات السابقة:

شكل موضوع القيادة الأساس النظري لإجراء العديد من الدراسات التي حاولت دراسة موضوع القيادة الإقناعية واستراتيجيات تطبيقها وتأثيراتها، ونتج عن ذلك إجراء العديد من الدراسات النظرية والميدانية في محاولة لبلورة مفهومها، ودراسة علاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. ويستعرض هذا الجزء الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع القيادة الإقناعية (القيادة بالإقناع) وفق تسلسلها الزمني من الأقدم للاحدث، فعلى سبيل المثال لا الحصر هدفت (العايدي وعجيل: 2015) إلى معرفة ممارسات القيادة الإقناعية لعينة من المصارف الخاصة في الفرات الأوسط من أجل تخفيض مقاومة التغيير. ووفقاً لهذا الهدف ركزت الدراسة على بلورة الأرضية المعرفية للمتغيرات الدراسة الرئيسة من خلال الإطلاع على أغلب الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوعات القيادة الإقناعية والتغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم دراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الإقناعية المتمثلة بـ (المصادقية المشاركة، المكافآت والحوافز الالتزام) في أبعاد مقاومة التغيير المتمثلة بـ (التعليم، والاتصال، التفاوض والاتفاق التسهيلات والدعم والإكراه الضمني أو الظاهر). وقد تم استنباط وصياغة مجموعة من الفرضيات للدراسة، إذ تعكس الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات الارتباط، أما فرضيات الدراسة الثانية فأنها تتعلق بفرضيات التأثير. وبعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعي فقد استهدفت مجتمع الدراسة بشكل فعلي عينة من المصارف الأهلية الخاصة في محافظات الفرات الأوسط النجف، بابل، كربلاء، الديوانية لتشمل عينة (27) مصرف ينطوي تحتها (165) شخصاً من مدراء ومعاونين مدراء ورؤساء أقسام وشعب ووحدات ومسؤولي الخزائن والصدوق في المصارف المبحوثة، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس الدراسة فقد اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية، وبعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعي فقد استهدفت مجتمع الدراسة بشكل فعلي عينة من المصارف الأهلية الخاصة في محافظات الفرات الأوسط النجف، بابل، كربلاء، الديوانية لتشمل عينة (27) مصرف ينطوي تحتها (165) شخصاً من مدراء ومعاونين مدراء ورؤساء أقسام وشعب ووحدات ومسؤولي الخزائن والصدوق في المصارف المبحوثة، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات أدوات قياس الدراسة فقد اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المتقدمة وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات الدراسة وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات التي توصي بضرورة تبني إدارة المصارف المبحوثة لممارسات القيادة الإقناعية لما لها دور في تخفيض مقاومة التغيير. وقد اختتمت الدراسة بعدد من المقترحات الدراسات مستقبلية أخرى، بينما هدفت دراسة (المصري: 2019) إلى عرض إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع بالتطبيق على العاملين في البنوك الفلسطينية، والتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير الممارسات القيادة الإقناعية المتمثلة بالمصادقية والمشاركة والمكافآت والحوافز، والالتزام، والاستماع والمسؤولية على دعم ثقافة التميز والإبداع ولقد تم اختيار ذلك من خلال الفرضيات وتم توزيع الاستبانة على عينة من (60) موظف، وتم استرداد (41) استبانته واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول ممارسات القيادة الإقناعية على نسبة مرتفعة (78.02%)، وحصل مجال دعم ثقافة التميز والإبداع على نسبة (76.94%)، وتبين - أيضاً - وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإقناعية ودعم ثقافة التميز والإبداع، وقد تم بناء إطار مقترح يمكن الاعتماد على مراحله لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية في البنوك الفلسطينية لتحقيق قدرة أكبر على دعم ثقافة التميز والإبداع، ولذلك يوصي الباحث بالاعتماد على الإطار المقترح لدى البنوك الفلسطينية. أما دراسة (ولي وجميل 2020) فهدفت إلى التعرف على دور أبعاد المناخ الأخلاقي في تبني النمط القيادي الإقناعي في المصارف من وجهة نظر عينة من أفرادها. تم تحديد أسئلة البحث من خلال طرح مجموعة تساؤلات تمركزت حول طبيعة تأثير المتغير المستقل للبحث في المتغير التابع، وتم بناء مخطط افتراضي للبحث والذي انبثقت منه الفرضيات اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم وصف متغيري البحث وأبعادهما، وكذلك مجتمع البحث الذي تمثل بالعاملين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل وعينته التي تمثلت بـ (131) فرداً، وتم توزيع الاستمارة عليهم وتم استعادة (124) استمارة تصلح للتحليل، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم الكشف عن عدة مؤشرات إحصائية تم استثمارها في عرض ومناقشة نتائج التحليل الميداني، وأهم استنتاج تم التوصل إليه هو إن نتائج الارتباط بينت العلاقات المعنوية الموجبة بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي حيث يدل ذلك على إن زيادة مؤشرات النمط القيادي الإقناعي هي نتيجة لزيادة مستويات المناخ الأخلاقي. وأوصى الباحث بالسعي للاهتمام المتواصل والمستمر بتعزيز المناخ الأخلاقي في المصرف، ودعم النمط القيادي الإقناعي بهدف خلق قيمة تنظيمية له وبما يعطي المصارف المعاصرة القدرات التنافسية التي تمدها بالبقاء والاستمرار، ومن الدراسات التي تناولت القيادة الإقناعية دراسة (العايدي وآخرون: 2023) التي هدفت إلى دراسة دور القيادة الإقناعية بأبعادها المتمثلة بـ (المصادقية، الالتزام التنظيمي، الجاذبية الشخصية) في الحد من الشخصية السايكوباتية في مكان العمل بأبعادها المتمثلة بـ (الاستجابة العاطفية، الاستجابة المعرفية، التلاعب النفسي، الأنانية) في دائرة صحة بغداد الكرخ ولعينة من القيادات الإدارية قوامها (70) ممن لديه سلطة اتخاذ القرار وحسب الوصف الوظيفي من درجة رئيس قسم صعوداً مع الإشارة إلى الاستغناء عن ذكر تفاصيل الجوانب الديمغرافية كونها لم تدخل تفاصيلها ضمن التحليلي الإحصائي، إذ تم توزيع الاستبانة عليهم، تمثلت مشكلة البحث بأسئلة عدة أهمها معرفة ما هو دور القيادة الإقناعية في الحد من سلوكيات الشخصية السايكوباتية في مكان العمل. تم التوصل إلى استنتاجات وتوصيات عدة نظرية أهمها، إن درجة ممارسة القيادة الإقناعية كان جيد وإن أسلوب أو نمط القيادة الإقناعية له دور وتأثير كبير في الحد من سلوكيات الشخصية السايكوباتية في مكان العمل، وذلك لما يمكن أن يقوم به القائد من تأثير في أصحاب هذه السلوكيات المدمرة. ويوصي البحث الحالي بضرورة أن تقوم المنظمة بتوظيف قادة ذوو أسلوب إقناعي يعملون على دعم وإقناع الأفراد العاملين بالأهداف المرسومة وطرق العمل المطلوبة، وعدم الكذب والتحيز، لكي يتم الحد من ظهور سلوكيات الشخصية السايكوباتية في مكان العمل، أما دراسة (عبد الستار: 2023) فقد هدفت للكشف عن دور القيادة الإقناعية في الحد من الاعتراض الوظيفي لآراء عينة من إداري كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية. تمثلت المنهجية في استعمال استبانة لجمع البيانات من (34)

موظفاً. أظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد القيادة الإقناعية كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين، إذ كانت أبعاد القيادة الإقناعية لها تأثير مباشر في تقليل الاعتراض الوظيفي، وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القيادة الإقناعية تلعب دوراً مهماً في تقليل الاعتراض الوظيفي. وينبغي على المنظمات العمل على تعزيز مهارات القيادة الإقناعية لدى القادة وتهيئة بيئة عمل تشجع على التواصل والمشاركة لتعزيز الانتماء والالتزام بين الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، بينما هدفت دراسة (غي وأحمد: 2023) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مدى وجود القيادة الإقناعية الأخلاقية في الجامعة المبحوثة بحسب آراء أفراد العينة، وقياس مدى توافر أبعاد القيادة الإقناعية الأخلاقية في سلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة، وتحليل العلاقة بين القيادة الإقناعية الأخلاقية وسلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة، وانتهج لباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان مكونة من المتغيرين الأول المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الإقناعية الأخلاقية بأبعادها، والمتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع بظاهرة السلوك العمل المنحرف ضمن أبعاده، وتكونت عينة الدراسة من (207) من العاملين بجامعة كركوك، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن درجة توافر أبعاد القيادة الإقناعية الأخلاقية في الجامعة المبحوثة كان مرتفعاً، كما توصلت إلى أن مستوى العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة، وإن هناك علاقة وتأثير للقيادة الإقناعية الأخلاقية في التقليل من سلوك العمل المنحرف في الجامعة المبحوثة.

استعرض الباحثان الدراسات المتعلقة بالقيادة الإقناعية ويلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت على معرفة أو تقدير أو قياس علاقة أو دور القيادة الإقناعية بمتغيرات أخرى واختلفت القطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، حيث استفاد الباحثان منها جميعاً، ويلاحظ من استعراض تلك الدراسات حداثة موضوع القيادة الإقناعية (القيادة بالإقناع) وعدم دراسته في ليبيا - حسب علم الباحثان- وهذا ما يميز الدراسة الحالية ويسد الفجوة العلمية في هذا الجانب خصوصاً أن بيئة الدراسة كليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، كما يلاحظ أنها تنوعت في المناهج المتبعة وركزت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي، كما تنوعت عيناتها ولكنها جميعاً استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث نتائجها، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات حيث ساعدت في بناء الإطار النظري، وفي تحديد أهدافها وصياغة مشكلتها وبناء أدواتها ومعرفة الوسائل الإحصائية المناسبة.

- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، والذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع. ومن خلال المنهج الوصفي قام الباحثان بالتعرف على درجة تبني النمط القيادي الإقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها
- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنغازي والمرج والبالغ عددهم (157) موزعين كما هو موضح بالجدول رقم (1):

#### جدول (1)

##### مجتمع الدراسة بكلية التربية بنغازي والمرج

الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس
التربية بنغازي	107
المرج	50
المجموع	157

- **عينة الدراسة:** اختيرت العينة بالطريقة العشوائية بنسبة تمثل (81% تقريباً) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنغازي والمرج (مجتمع الدراسة)، بحيث بلغ عددها (128) عضو، وتم توزيع استبانات الاستبيان على أفراد العينة كما موضح بالجدول رقم (2):

#### جدول (2)

##### توزيع عينة الدراسة حسب الكلية

الكلية	عدد أعضاء هيئة التدريس
التربية بنغازي	84
المرج	44
المجموع	128

الجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المجموع الكلي للعينة (128) عضو هيئة تدريس، تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً وبلغ عدد الاستبانات المستردة (115) وهكذا بلغت نسبة الاستبانات التي تم ادخالها للتحليل الإحصائي (73.24%).

- **أداة الدراسة:** لجمع البيانات والمعلومات حول آراء أعضاء هيئة التدريس عن درجة ما درجة تبني النمط القيادي الإقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية تم بناء استبانة في صورتها الأولية مكونة من (25) فقرة موزعة على خمس أبعاد تم عرضها على مجموعة من المحكمين مختصين لتخرج في صورتها النهائية مكونة من (22) فقرة موزعة على خمس أبعاد وذلك كما يلي:

- البعد الأول: بعد المصادقية (5) فقرات.
- البعد الثاني: بعد الجاذبية الشخصية (5) فقرات.
- البعد الثالث: بعد المشاركة (4) فقرات.
- البعد الرابع: بعد الحوافز (4) فقرات.
- البعد الخامس: بعد الثقة (4) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات افراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (دائماً، أحياناً، أبداً)، ويصنف المقياس مستويات الأداة كما هو موضح بالجدول رقم (3):

### جدول (3)

#### قيم المتوسطات المرجحة المستخدمة محك للدراسة الحالية

درجة الممارسة	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي
منخفضة	من 1 إلى 1.66
متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
مرتفعة	من 2.34 إلى 3

- **ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، باستخدام معادلة الفا-كرونباخ للاتساق الداخلي بعد تطبيقها على (20) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم الثبات لأبعاد أداة الدراسة (القيادة الاقناعية) والجدول رقم (4) يوضح قيم معاملات الثبات:

### جدول (4)

#### قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياس المستخدم في الدراسة معاملات ثبات (الاتساق الداخلي) الفا- كرونباخ وصدق المحك

المقياس	البعد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
القيادة الاقناعية	المصداقية	5	0.812	0.901
	الجاذبية الشخصية	5	0.890	0.943
	المشاركة	4	0.898	0.947
	الحوافز	4	0.894	0.945
	بناء الثقة	4	0.901	0.949
المجموع		22	0.968	0.983

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة ( القيادة الاقناعية) تراوحت بين (0.812) و(0.901) وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.968) وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي، وقد بلغ معامل الصدق الكلي ( صدق المحك) ، **الذي يعبر عن الحذر التربوي لمعامل الثبات** ما قيمته (0.983) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لبقية الأبعاد.

- **الوسائل الإحصائية المستخدمة:** قام الباحثان باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) للتعامل مع بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائجها، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T.Test)، وتحليل التباين الأحادي .

- **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:** يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتساؤلاتها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي تقيس ابعاد النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، كما تحدد في أداة الدراسة، وكانت المتوسطات مرتبة تنازلياً كما في جدول رقم (5):

### جدول (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني ابعاد النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

لرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة البعد	الترتيب
1	المصداقية	2.37	0.486	مرتفعة	1
5	بناء الثقة	2.28	0.607	متوسطة	4
3	المشاركة	2.27	0.597	متوسطة	2
2	الجاذبية الشخصية	2.26	0.569	متوسطة	3
4	الحوافز	2.04	0.639	متوسطة	5
	ابعاد النمط القيادي الاقناعي	2.255	0.5328	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (5) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.255) والانحراف المعياري (0.5328). وهذا يدل على أن درجة تبني ابعاد النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها جاءت بدرجة متوسطة وفق المحك المستخدم في هذه الدراسة، وقد حصل بعد المصادقية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.37) بدرجة مرتفعة، يليه بعد الثقة بمتوسط حسابي (2.28) ثم بعد المشاركة بمتوسط حسابي (2.27)، ومن ثم بعد الجاذبية الشخصية بمتوسط حسابي (2.26)، ثم بعد الحوافز بمتوسط حسابي (2.04) ، وجميعها بدرجة تطبيق متوسطة.

ومعنى ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية يتبنون النمط القيادي الاقناعي في ادارة اقسامهم بدرجة متوسطة، فهم حسب استجابات افراد العينة انهم يمارسون القيادة الاقناعية ( القيادة بالإقناع) كأسلوب اداري للتأثير في الافراد عن طريق الاقناع والذي بواسطته يتم حث الافراد إلى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة والحصول على افضل الانجازات وافضل معدلات للاداء، و يعزو الباحثان ايضا هذه الدرجة المتوسطة إلى قلة اهتمام الجامعة بتدريب رؤساء الاقسام العلمية على الانماط والاتجاهات القيادية والإدارية الحديثة التي تجعلهم يواكبون التطورات المتسارعة في هذا المجال، كما يعزو الباحثان ايضا هذه النتيجة إلى قلة خبرة رؤساء الاقسام في ممارسة فنون التأثير والاقناع.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (العابدي واخرون: 2023) التي اظهرت ان ممارسة القيادة الاقناعية كان جيدا، ودراسة (عبدالستار: 2023) التي اظهرت نتائجها أن مستوى توافر أبعاد القيادة الاقناعية كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين، و تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (المصري: 2019) التي بينت حصول ممارسات القيادة الإقناعية على نسبة مرتفعة، ودراسة (غي وأحمد: 2023) التي أظهرت نتائجها إن درجة توافر أبعاد القيادة الإقناعية الأخلاقية في الجامعة المبحوثة كان مرتفعاً.

أما بخصوص أبعاد النمط القيادي الاقناعي (القيادة الاقناعية) لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، ولتوضيح النتيجة بشكل أكثر دقة، فقد قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية واستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه الأبعاد التي تبينها الجداول اللاحقة.

**البعد الأول: المصادقية:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول رقم (6):

**جدول (6)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة**  
**عن بعد المصادقية**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	يؤم رئيس القسم بمتابعة القضايا المتعلقة بالطلاب وشكاويهم	2.61	0.555	مرتفعة
4	يحرص رئيس القسم على الالتزام بمعايير حرفية مهنة التعليم وأخلاقياتها	2.39	0.684	مرتفعة
2	يحصل رئيس القسم على ثقة من رؤوسيه وطلابه	2.34	0.621	مرتفعة
3	يحظى رئيس القسم بالثقة التي منحت له والتي بذل مجهودات كبيرة للحصول عليها	2.32	0.628	متوسطة
1	يتجنب رئيس القسم التضليل عند التعامل مع الأحداث	2.20	0.694	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعد المصادقية</b>	<b>2.37</b>	<b>0.486</b>	<b>مرتفعة</b>

يلاحظ من الجدول السابق (6) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (5) والتي مفادها " يقوم رئيس القسم بمتابعة القضايا المتعلقة بالطلاب وشكاويهم " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.61) بانحراف معياري (0.555) وجاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الاقسام يحرصون على حلحلة مشاكل العمل من خلال متابعتهم لمشاكل الطلاب وشكاويهم ، وربما يعود ذلك إلى معرفة رؤساء الاقسام واقترانهم بأهمية معرفة الشكاوي المقدمة من الطلبة حيث تساعدهم على معرفة مشاكل العمل وصعوباته أولاً بأول.

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضاً أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " يتجنب رئيس القسم التضليل عند التعامل مع الأحداث " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.20) بانحراف معياري (0.694) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الاقسام يحاولون العمل بشفافية دون تضليل قدر الامكان ولكن تبقى هذه الشفافية في المستوى المتوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.

**البعد الثاني: الجاذبية الشخصية:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (7):

جدول (7)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
عن بعد الجاذبية الشخصية

رقم الفقر	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يتمتع رئيس القسم بحسن الخلق الذي يجعله محبوب بين الأفراد العاملين معه	2.42	0.636	متوسطة
1	يمتلك رئيس القسم شخصية أسرة تجبر الآخرين على تقديم الاحترام والمودة له	2.27	0.642	متوسطة
4	ساهم رئيس القسم في بناء الصورة الذهنية الإيجابية في أذهان العاملين والطلاب	2.25	0.673	متوسطة
2	لدى رئيس القسم القدرة على إقناع وتحفيز الآخرين والحصول على احتذائهم به دون ضيق	2.19	0.674	متوسطة
5	يساعد رئيس القسم العاملين على تحويل الطاقات السلبية الى أخرى إيجابية	2.16	0.712	متوسطة
الدرجة الكلية لبعء الجاذبية الشخصية		2.26	0.569	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (7) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (3) والتي مفادها " يتمتع رئيس القسم بحسن الخلق الذي يجعله محبوب بين الأفراد العاملين معه " حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.42) بانحراف معياري(0.636) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية يحرصون على معاملة الافراد العاملين معهم معاملة طيبة تنبع من حسن اخلاقهم ، وربما يعود ذلك إلى إدراكهم لأهمية الاخلاق الحسنة عند التعامل مع الآخرين . .

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (5) والتي مفادها " يساعد رئيس القسم العاملين على تحويل الطاقات السلبية الى أخرى إيجابية " حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.16) بانحراف معياري(0.712) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك ان رؤساء الأقسام العلمية يحاولون رفع معنويات العاملين معهم من اعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلاب من خلال تحفيزهم وحث الطاقة الايجابية لديهم .

**البعد الثالث: المشاركة:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد ، كما هي موضحة في الجدول رقم (8):

جدول (8)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
عن بعد المشاركة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	يحث رئيس القسم على الحوار المفتوح والمناقشة وتبادل المعلومات والأفكار	2.32	0.695	متوسطة
3	يشجع رئيس القسم على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	2.27	0.656	متوسطة
4	يقدم رئيس القسم المبادرات والمقترحات الجديدة لتشاركتها معا	2.25	0.686	متوسطة
1	يشجع رئيس القسم على تقديم آرائتي واقتراحاتي بحرية	2.23	0.679	متوسطة
الدرجة الكلية لبعء المشاركة		2.27	0.597	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (8) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (2) والتي مفادها " يحث رئيس القسم على الحوار المفتوح والمناقشة وتبادل المعلومات والأفكار " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.695) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية يحرصون على إثارة النقاش وفتح ابواب الحوار من اجل تبادل المعلومات والافكار والآراء ، وربما يعود ذلك إلى إدراكهم لأهمية الحوار في تحسين سبل العمل والوصول الى افضل النتائج من خلال ما يتم طرحه من معلومات واقتراحات اثناء تلك الحوارات.

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " يشجع رئيس القسم على تقديم آرائه واقتراحاته بحرية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.23) بانحراف معياري (0.679) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن أفراد العينة يرون ان رؤساء الاقسام يحثونهم على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بحرية.

**البعد الرابع: الحوافز:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد ، كما هي موضحة في الجدول رقم (9):

**جدول (9)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة**  
**عن بعد الحوافز**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	يتعامل رئيس القسم مع الصعوبات والتحديات بشكل يشجع على التفاؤل والتحفيز	2.19	0.699	متوسطة
1	يشجع رئيس القسم على تطوير مهاراتي وقدراتي من خلال تقديم الفرص المناسبة	2.11	0.746	متوسطة
2	يقدم رئيس القسم تحفيضا وتشجيعا لي لتحقيق أهدافي وأداء مهامي بشكل أفضل	2.06	0.734	متوسطة
3	يمنح رئيس القسم المكافآت والتقدير للجهود المتميزة بشكل مناسب	1.81	0.732	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعد الحوافز</b>	<b>2.04</b>	<b>0.639</b>	<b>متوسطة</b>

يلاحظ من الجدول السابق (9) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (4) والتي مفادها " يتعامل رئيس القسم مع الصعوبات والتحديات بشكل يشجع على التفاؤل والتحفيز" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.19) بانحراف معياري (0.699) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الاقسام العلمية يحرصون على إثارة النقاش وفتح ابواب الحوار من اجل تبادل المعلومات والافكار والآراء ، وربما يعود ذلك إلى ادراكهم لأهمية الحوار في تحسين سبل العمل والوصول الى افضل النتائج من خلال ما يتم طرحه من معلومات واقتراحات اثناء تلك الحوارات. كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " يشجع رئيس القسم على تقديم آرائه واقتراحاته بحرية " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.23) بانحراف معياري (0.679) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن أفراد العينة يرون ان رؤساء الاقسام يحثونهم على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بحرية.

**البعد الخامس: بناء الثقة :** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد ، كما هي موضحة في الجدول رقم (10):

**جدول (10)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة**  
**عن بعد بناء الثقة**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	يعبر رئيس القسم عن توجهات الكلية وقراراتها بشكل يبني الثقة والاستقرار	2.38	0.656	مرتفعة
4	يظهر رئيس القسم الصدق والنزاهة في التعامل في جميع المواقف	2.33	0.673	متوسطة
2	يتخذ رئيس القسم إجراءات مناسبة للحفاظ على النزاهة والشفافية في بيئة العمل	2.22	0.676	متوسطة
1	يبدى رئيس القسم اهتماما بالاعتماد على وبناء الثقة في أداء مهامي ومسؤولياتي	2.19	0.736	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لبعد بناء الثقة</b>	<b>2.28</b>	<b>0.607</b>	<b>متوسطة</b>

يلاحظ من الجدول السابق (10) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (3) والتي مفادها " يعبر رئيس القسم عن توجهات الكلية وقراراتها بشكل يبني الثقة والاستقرار" حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.38) بانحراف معياري(0.656) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن رؤساء الأقسام العلمية يحرصون على زرع الثقة والاستقرار بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال توضيح توجهات الكلية وقراراتها بشكل واضح ، وربما يعود ذلك إلى ادراكهم لأهمية الوضوح والشفافية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

كما يلاحظ من الجدول نفسه أيضا أن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (1) والتي مفادها " يبدي رئيس القسم اهتماما بالاعتماد على وبناء الثقة في أداء مهامه ومسؤولياته " حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.19) بانحراف معياري (0.736) وجاءت بدرجة تطبيق متوسطة وفق استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعنى ذلك أن أفراد العينة يرون ان رؤساء الأقسام يدعمونهم وذلك من خلال اهتمامهم بهم ومنحهم الثقة في أداء المهام الموكلة إليهم.

- **السؤال الثاني:** هل، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول، درجة درجة تنبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى للمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة الوظيفية)؟

#### اولا: - متغير (النوع):

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثان الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة تنبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، حيث بلغ متوسط الذكور (2.19) وانحراف معياري (0.518)، في حين بلغ متوسط الإناث (2.27) وانحراف معياري (0.537)، وبذلك نجد ان متوسط الإناث اكبر من متوسط الذكور ولاختبار معنوية الفرق بين المتوسطين قام الباحثان باستخدام الاختبار التائي وبذلك بلغت القيمة التائية (-0.617) كما موضح بالجدول رقم (11):

#### جدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

النوع	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	قيمة الاحتمالية
ذكر	22	2.19	0.518	113	-0.617	*0.539
أنثى	93	2.27	0.537			
المجموع	115					

\* غير دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق(11) أن القيمة التائية بلغت (-0.617) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس (الذكور، الإناث) في درجة تنبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى لمتغير النوع، وقد يرجع ذلك أن كل الجنسين من الذكور والإناث يعيشون نفس الظروف وتحكمهم نفس القوانين والأنظمة التي يتبعها رئيس القسم في الجامعات الليبية.

#### ثانيا: - متغير الدرجة العلمية:

للإجابة على هذا السؤال صنف أفراد عينة الدراسة- كما هو متعارف عليه- حسب الدرجات العلمية الى (محاضر مساعد) (محاضر) (أستاذ مساعد) (أستاذ مشارك) (أستاذ)، وباستخدام تحليل التباين الاحادي توصل الباحثان إلى النتائج المبينة بالجدول رقم (12):

#### جدول (12)

تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.784	4	0.196	0.682	*0.606
داخل المجموعات	31.587	110	0.287		
المجموع	32.370	114			

\* غير دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (12) ان القيمة الفائية بلغت (0.682) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، نستخلص من ذلك عدم وجود فروق في درجة تنبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى لمتغير الدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس ، وقد يفسر ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية يعملون تحت إدارة واحدة تتبع الجامعة نفسها، فيعملون تحت سياساتها وقوانينها ولذلك جاءت استجاباتهم واحدة حول درجة تنبني النمط القيادي الاقناعي .

#### ثالثا: - متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بتصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات (أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات و اقل من 20 سنة) و (أكثر من عشرين سنة) وباستخدام تحليل التباين الاحادي توصل الباحثان إلى النتائج المبينة بالجدول رقم (13):

جدول (13)  
تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
وفق متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.248	2	0.124	0.433	*0.650
داخل المجموعات	32.122	112	0.287		
المجموع	32.370	114			

\*غير دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق (13) أن القيمة الفائية بلغت (0.433) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  ، وهذا يعني عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وأنهم يختلفون بدرجة تبني النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كانت بدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى أن الإدارة تمارس نفس نمط العمل في مختلف الأقسام التابعة للجامعة وتحكمهم قوانين واحدة.

#### • ملخص النتائج والتوصيات: أظهرت عملية تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً النتائج التالية:

1. أن درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كان بدرجة متوسطة.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها تعزى للمتغيرات ( النوع، الدرجة العلمية ، وسنوات الخبرة الوظيفية)
- وبناء على هذه النتائج وبمراجعة الأدب النظري يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين ورفع من درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة الاقناعية وذلك نحو التالي:

1. عقد ورش عمل تطبيقية لمديري المكاتب ورؤساء الأقسام في تطبيق ابعاد القيادة الاقناعية وتدريبهم عليها وضرورة اهتمام ادارة الجامعة والتعليم العالي برفع مستواها.
2. ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات النمط القيادي الاقناعي لدى رؤساء الأقسام والمديرين وإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل ولقاءات تربوية في هذا المجال، من أجل رفع كفاءتهم وتعميق إدراكهم لمفهوم واستراتيجيات القيادة الاقناعية.
3. توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة القيادة الاقناعية لدى جميع مديري ورؤساء الأقسام بالجامعات وكذلك مديري المدارس العامة بليبيا.
4. دراسة العلاقة بين هذا النمط (الاقناعي) وبعض الأساليب الإدارية الأخرى مثل الهندرة والإبداع والتمكين والتحفيز والتميز المؤسسي.
5. إجراء دراسات تتناول القيادة الاقناعية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الفاعلية في العمل والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

#### • المصادر

1. الجبار، سردار بحري عبد الجبار، خضر، شهاب أحمد ( 2018 ) دور القيادة الاقناعية في تقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكوادر الوظيفية في معهد عقرة التقني في جامعة دهوك التقنية
2. العابدي، علي رزاق ، الزيدي ، قيس إبراهيم حسين ، أصغر، هدى ضياء علي(2023) دور القيادة الإقناعية في الحد من سلوكيات الشخصية السايكوباتية في مكان العمل بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة بغداد – الكرخ
3. العابدي، علي رزاق العابدي ،عجيل، سامية هاني(2015) القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد العاشر العدد (33)؛ 243-266
4. عبدالستار، حلا صاحب ( 2023 ) دور القيادة الاقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي للآراء عينة من موظفي . الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية،
5. عويضة، إيهاب أحمد (2008) ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. قردة، كاوه محمد فرج قرده غي، أحمد، هاجره قادر(2023) دور القيادة الاقناعية الأخلاقية في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من العاملين في جامعة كركوك
7. الكردي ،مصباح بنت محمد مكي بن عبد القادر (2004) أسلوب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية دراسات تربوية واجتماعية مصر. مج 10 ع 3.. 41 – 78
8. المصري، نضال حمدان (2019) إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الإقناعية وعلاقتها بدعم ثقافة التميز والإبداع (دراسة ميدانية على البنوك الفلسطينية) رسالة ماجستير - كلية التربية جامعة الأقصى .فلسطين.

9. ولي، أحلام إبراهيم ولي، جميل ، بريشان معروف (2020) أبعاد المناخ الأخلاقي ودورها في تبني النمط القيادي الإقناعي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 67-87.

10- Anis, M. Y., Yulianti, M. S., & Malik, A. Abdurrahman Wahid's Visions in Leadership Towards Muslim Pluralistic Society in Indonesia: Media and Discourse Analysis

11-Hussain, L. A., Ishak, N. A., Daud, N. & Yunus, (2014), Impact of Organizational Image in Determining the Level of Engagement International Conference on Business Management, Singapore, 5 among Commercial Banks Employees,

12-King, D., & Dyer, K., (2012), International Handbook of Academic Research and Teaching: Proceedings of Intellectbase International Consortium, vol 22, Spring 2012, San Antonio, TX, USA, 298-306.

13-Panda, D. (2014). "Persuasive Power of Ancient Spiritual Discourse for Modern Business Leaders- A Study with Reference to .Shiridi Sai Baba and Jesus Christ", Scholars Journal of Arts. Humanities and Social Sciences ISSN 2347-5374 ISSN 2347- 9493

14-Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M., (2011), Factors persuading employee engagement and linkage of EE to personal & organizational performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(5), 98-108.

15-Strang, K. D., (2012), Group cohesion, personality and leadership effect on networked marketing staff performance. International Journal of Networking and Virtual Organisations, 10(2), 187-209.