

## السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس

د. صالحة عبد الله عيسان      د. علي عبد جاسم الزاملي  
قسم الأصول والإدارة التعليمية - كلية التربية      قسم علم النفس - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس      جامعة السلطان قابوس

## السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس

د. علي عبد جاسم الزامل  
قسم علم النفس - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس

د. صالحه عبد الله عيسان  
قسم الأصول والإدارة التعليمية - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس

### الملخص

يهدف البحث إلى تحديد مستوى السلوك القيادي لأعضاء الهيئة التدريسية العمانيين في جامعة السلطان قابوس، وما إذا كانت هناك فروق تعزى إلى متغيرات: النوع والتخصص العلمي والخبرة. ولتحقيق ذلك أعد مقياس يتكون من (٣٠) فقرة توزعت على خمسة أبعاد للسلوك القيادي، وهي: (المشاركة في اتخاذ القرار ومعايير التقويم وأسس تنظيم العمل والتعامل مع الآخرين والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة). حلت (٧٠) استمارة إحصائية، وأظهرت النتائج أن مستوى السلوك القيادي لأفراد العينة تجاوز الوسط الفرضي الذي مقداره (٧٥)، إذ بلغ (٧٩,٥٧)، وهو دال إحصائياً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لثلاثة أبعاد، وهي (أسس تنظيم العمل والتعامل مع الآخرين والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة): بالإضافة إلى وجود فروق في متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر). ومن بعد المناقشة انتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات ومقترحات لدراسات أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، القيادة الجامعية، نظريات القيادة، السلوك القيادي، السلوك القيادي الإداري.

## The Leadership Behavior of Omani Faculty Members at Sultan Qaboos University

**Dr. Salha A. Issan**  
College of Education  
Sultan Qaboos University

**Dr. Ali A. J. Al Zameli**  
College of Education  
Sultan Qaboos University

### Abstract

The research aimed to identify the level of leadership behavior of the Omani faculty members at Sultan Qaboos University; and whether there were significant differences according to some variables: gender, specialization and university teaching experience. A scale consisted of (30) items on leadership covering five dimensions (participation in decision making, evaluation criteria, bases of job organizing, dealing with others, and dealing with different patterns of behavior). The scale was administered to (70) faculty members. The results showed that the level of leadership behavior was exceeded the assumed mean which was (75), it was (79.57), at the significant. The results showed that the mean was significantly higher than the assumed mean in three dimensions (bases of job organizing, dealing with others, and dealing with different patterns of behavior). In addition there was a significance difference to the experience variable in favour of subject with long experience. Several recommendations and further studies were presented.

**Key words:** leadership, administrative leadership, university leadership, theories of leadership, leadership behavior, managerial leadership behavior.

---

## السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس

د. علي عبد جاسم الزاملي  
قسم علم النفس - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس

د. صالحة عبد الله عيسان  
قسم الأصول والإدارة التعليمية - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس

### المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالمي مجموعة من التحديات، أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية والتطور التقني والتكنولوجي السريع في ظل ما يطلق عليه اليوم بالعمولة، وهذا يتطلب قيادات إدارية قادرة على مواجهة هذه التحديات ولديها الكفاءة التي تؤهلها لقيادة عملية التغيير. فالقيادة من أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية مؤسسة تعليمية، وعلى امتلاكها أفضل الكفاءات والخبرات يتوقف نجاحها في عملها الإداري وقدرتها على تطويره. كما أن سلوك القائد يعدّ ترجمة للصفات القيادية وقناعته بالعمل الذي يقوم به وبالمفاهيم والنظريات القيادية الإدارية التي يتبناها في إدارة المؤسسة. وقد طرح العلماء والباحثون عدة نظريات حول القيادة الإدارية، منها ما سميت بالنظريات التقليدية، مثل نظرية الصفات القيادية (Traits Theory)، إذ يرى باس وريجو (Bass & Riggio, 1997) أن القيادة ذات جانبيين أولهما يتعلق بالفنون القيادية، ويستلزم تمتع الشخص بالمقدرة العضلية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر، أما ثانيهما فيتعلق بتوافر خصائص العزيمة والتصميم والشجاعة.

وتكتسب نظرية الصفات هذه قوتها من بعض الدراسات الميدانية لصفات بعض القادة في جميع المجالات، فقد أثبت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية. فقد وجد ستوجل (Stogdill, 1948) أن هناك ارتباطاً مباشراً بين بعض الصفات والقيادة الفعالة في دراسة أجراها على مجموعة من القياديين، ومن أهم السمات التي حددها ستوجل هي الإنجاز والمقدرة والاستقلالية وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية والمركز الاجتماعي وفهم المواقف.

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد من زاويتين أولهما: اعتمادها على صفات معينة يجب توافرها في القائد وتجاهلت بذلك الظروف التي قد تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد، وثانيهما: أن اختلاف هذه الصفات وتعددتها أعجز علماء الاجتماع عن إيجاد نموذج معين

لصفات القيادة يهتدى به في ترشيح الفرد للمراكز القيادية. وقد أضاف جولدنر (Goldner, 1972) انتقادات أخرى لهذه النظرية منها أنها لا تميز بين الصفات الأساسية للتأهيل للقيادة و الصفات المطلوبة للمحافظة عليها، وأنها لا تعدو أن تكون نظرية وصفية لسلوك القادة وليست تحليلاً له.

ونظراً لظهور بعض نواحي القصور في النظريات التقليدية ظهرت النظريات الحديثة، مثل النظرية الموقفية (Contingency Theory) في القيادة التي طورها فيدلر (Fiedler, 1967) وآخرون من جامعة الينوي الأمريكية. وترتكز النظرية على الجمع بين نظريتي الظروف والصفات في القيادة. وفي رأي فيدلر (Fiedler, 1967) تتوقف قدرة القائد في ممارسة التأثير على ظروف الجماعة وعلى نمط القيادي مثل شخصيته وأسلوبه في العمل.

وهناك نظرية حديثة أخرى يطلق عليها نظرية القيادة التحويلية (Transformational leadership) التي طورها باس وريجو (Bass & Riggio, 1997) وتهتم هذه النظرية أساساً بتغيير المؤسسة ككل من حالة إلى أخرى، أو من ثقافة تنظيمية إلى أخرى بغية تحقيق الأهداف، وكذلك الارتقاء بمستوى أفرادها. إن هذه النظرية تنطلق من استشارة دافعية أفراد المؤسسة وتحفيزهم الدائم؛ من أجل تجويد أدائهم والتوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات التي تواجه مؤسستهم. وفي ضوء ذلك يتحدد دور القائد التحويلي في عدة مهام، من أبرزها تنمية الرؤية المشتركة حول الهدف من التغيير والعمل على تدعيم القيم التنظيمية الداعمة للتطوير وتنمية الاتجاهات نحو العمل المبدع والالتزام التنظيمي وتدريب أفراد المؤسسة على استثمار قدراتهم ومساعدتهم على إدراك أهمية وقيمة النتائج المتوقعة من التغيير وطرق الوصول إليها (الزناتي، ٢٠٠٠م).

أما نظرية الشبكة الإدارية: (Grid Managerial) فقد طورها كل من هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982)، واستخدما بعدين أساسيين للسلوك القيادي؛ هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل اللذين ذكرهما هالبان (Halpin, 1956) في نظريته المعروفة بـ "نظرية البعدين" كما أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي. وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي (Maturity) للمرووسين واستعدادهم للعمل، وحددا أربعة أنماط قيادية هي:

- ١- نمط الأمر: وهو سلوك عالٍ في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- ٢- نمط التسويق: وهو سلوك عالٍ في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- ٣- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعالٍ في المساندة.
- ٤- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة (Graeff).

(1983).

نستخلص من هذه النظريات أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المؤسسة وعلى الصفات الشخصية للقائد «المدير»، وأن فعالية المنظمة لا تتوقف على تدريب القيادة وحسب، وإنما لابد من تطوير المؤسسة نفسها، أي الظروف الداخلية فيها حتى تستطيع القيادة العمل بفعالية تامة، وتكون قادرة على التفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذا الصدد تقول المنقاش (٢٠٠٧): مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الباحثين الذين اهتموا بوصف سلوك القائد، فهي تنحصر في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال، وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير.

ولم تقتصر دراسات السلوك القيادي على النظريات القيادية فحسب، بل امتدت إلى المتطلبات والصفات التي لا بد أن تتوفر في القائد. لقد حدد (بيتر دراكار، ٢٠٠٠) المتطلبات الجديدة المتوقعة في قائد المستقبل في: ممارسة الإدارة بالأهداف وتحمل المخاطر والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتشكيل فرق عمل كل عضو فيها يستطيع إدارة وقياس أدائه ونتائجه بالنسبة للأهداف المشتركة، والقدرة على توصيل المعلومات بسرعة ووضوح والقدرة على استيعاب التطورات خارج مؤسسته وفهم التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على المستوى المحلي والعالمي وتبني الاتجاهات العالمية عند اتخاذ قراراته.

ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير في العاملين لمواجهة هذه التحولات من مصدرين رئيسين، (الباحسين، ٢٠٠٩):

١- القوة الشرعية أو النظامية (السلطة): وهي قوة رسمية تُستمد من المكانة والمركز الذي يحتله المدير في الهيكل التنظيمي، الذي يجعله يستخدم أسلوب التهديد في دفع المرؤوسين لديه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٢- القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد: تُستمد هذه القوة من الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، وقد تُستمد هذه القوة أيضاً من خبرة وكفاءة ومهارة الرئيس في أدائه الأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته. ومن ثمَّ يقوم المرؤوسون بأداء جميع الأعمال التي يكلفهم بها.

وهناك صفات أخرى لا تقل في أهميتها عن الصفات السابقة كالقدرة على التعلم الذاتي والصبر والابتكار والإخلاص والأمانة والعدالة والقوة البدنية والمظهر والقدرة على التعبير. وتعدّ هذه الصفات، وإن لم يكن جميعها، أمراً ضرورياً في القائد الإداري الفعال.

أما الدراسات والبحوث السابقة فقد تنوعت بين التركيز في أنماط القيادة وسلوك القائد. فدراسة المنقاش (٢٠٠٧) هدفت إلى تعرف تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور

والإناث، والكشف عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي تمارسه الإناث في جامعة الملك سعود. وكان من أبرز نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير في النمط القيادي الممارس. وبينت الدراسة أن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، وأن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة، وكانت نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تأكيد تطبيق نمط القيادة مع الجماعة في الفروع النسائية بالجامعة.

أما دراسة بوركيو (Pourciau, 2006) فقد تناولت تحليل المهارات اللازمة لرؤساء أقسام علوم الأحياء في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي. وقد بين الباحث أنه لكي تكون هذه الأقسام قادرة على التنافس الأكاديمي على المستوى الدولي، لا بد من توافر مجموعة من المهارات القيادية لدى القائمين على إدارتها من أجل تعزيز الإنتاج البحثي ودعم أعضاء هيئة التدريس المستجدين في فترة التوجيه قبل حصولهم على رخصة التدريس الجامعي. وقد كشفت الدراسة عن أهمية الإشراف على هؤلاء قبل حيازة شهادة الإجازة في التدريس الجامعي، وبينت أن هناك مجموعة من المهارات لا بد من توافرها في القائد المشرف منها الدافعية لتطوير الأعضاء المستجدين، وأكدت الدراسة كذلك على أهمية رؤساء الأقسام في بناء الأقسام ذات التميز العلمي وتطوير ثقافة المنظمة البحثية.

وهدفت دراسة البوسعيدي (٢٠٠٢) إلى الكشف عن السلوك القيادي الممارس لدى رؤساء أقسام كليات جامعة السلطان قابوس كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها، وتعرف أثر متغيرات) الكلية، والجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في الجامعة (لأعضاء هيئة التدريس في السلوك القيادي لرؤساء الأقسام، والكشف عن أثر هذه المتغيرات في رضاهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٨) أفراد، وجمعت البيانات من خلال استخدام أداتين: مقياس السلوك القيادي الخاص بنظرية القيادة التبصيرية (Visionary Leadership Theory) واستبانة الرضا الوظيفي (Leader Behavior Questionnaire -LBQ) وتوصلت البوسعيدي إلى مجموعة من النتائج منها: أن مستوى السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في كليات الجامعة من منظور القيادة التبصيرية يقف عند المستوى الثالث ما عدا كلية التربية التي حصلت على المستوى الرابع حسب مفهوم القيادة التبصيرية. أما فيما يتعلق بمجالات) السلوك القيادي وخصائص القيادة والبناء الثقافي (فقد أشارت

النتائج إلى أن هناك تفاوتاً بين رؤساء الأقسام في الكليات المختلفة، وكانت أعلى درجة في مجال السلوك القيادي وخصائص القيادة لكلية التجارة، أما كلية الهندسة فحصلت على أعلى متوسط حسابي في مجال البناء الثقافي. وتبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرئيس القسم وبين الرضا الوظيفي لجميع أفراد عينة الدراسة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها وضع برامج تدريبية للقيادات لتنمية المهارات القيادية لديهم.

أما في مجال السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي والعام، فقد أجري العديد من الدراسات، منها دراسة شحادة (٢٠٠٨) التي استهدفت الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. وقد اختار الباحث عينة مكونة من (٤٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس تشكل (٥٧,٢٪) من المجتمع الأصلي وطبق عليهم استبانتين: الأولى (أنماط السلوك القيادي)، وهي مكونة من (٣٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي: الديكتاتوري والديمقراطي والتسيبي، والثانية (أنماط الاتصال) وهي مكونة من (٥٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي والاتصال بناء على اتجاهاته، والاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات. وقد توصلت الدراسة إلى جملة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين؛ وأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لديهم، وأن نمط الاتصال الأكثر شيوعاً بينهم هو نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات. وقد خرجت الدراسة بتوصيات عدة أهمها تعزيز الاهتمام بأنماط الاتصال من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.

أما خليل (٢٠٠٧) فقد أجرى دراسة استهدفت تعرّف السلوك القيادي السائد لدى مديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن في ضوء نظرية فيدلر الموقفية. اختار الباحث عينة قوامها (٤٩) مديراً ومديرة طبق عليهم مقياسين هما: مقياس العوامل الموقفية الثلاث (علاقة القائد بالمرؤوسين ووضوح المهمة وقوة المركز الوظيفي)؛ ومقياس (السمات القيادية لفيدر). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ملاءمة الموقف لدى مديري المدارس كانت جيدة، وهيكلية المهام غير محددة، وسلطة المركز الوظيفي كانت ضعيفة؛ وأن السلوك القيادي للمديرين في ضوء ملاءمة الموقف يجمع بين الاهتمام بالموظفين والاهتمام بالعمل والإنتاج. وفي ضوء النتائج وضع الباحث جملة من التوصيات منها: ضرورة تطوير المديرين لخبراتهم عن النظريات الخاصة بالقيادة والإدارة الحديثة.



وقام كل من النايف والشريفي (٢٠٠٦) بدراسة استهدفت معرفة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء. ووظف الباحثان مقياساً للسلوك القيادي يتكون من بعدين هما: العمل والعلاقات الإنسانية الذي طبق على (٢٥) فرداً يمثلون رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ السلوك القيادي لأفراد العينة كان بمستوى (المتوسط في بعد العمل) وبمستوى (فوق المتوسط في مجال العلاقات الإنسانية). وعليه أوصى الباحثان بضرورة تطوير المهارات القيادية ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والتعامل في محيط العمل.

وأجرى الزالملي وآخرون (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى قياس السلوك القيادي لدى عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. وقد شملت الدراسة (٢٠) فرداً، منهم (٣) عمداء و(٣) مساعدي عميد و(١٤) رئيس قسم علمي. وقد استخدم الباحثون مقياس الدكتور محمد منير مرسى للسلوك القيادي المكون من خمسة مجالات هي: (الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال). وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى السلوك القيادي لأفراد العينة بشكل عام كان بمستوى (مقبول)، ووفقاً لمجالات المقياس حقق أفراد العينة المستويات الآتية: مستوى دون المتوسط في مجال الموضوعية، ومستوى فوق المتوسط في المجالات الأربعة الأخرى. وقد قدمت الدراسة مجموعة توصيات منها ضرورة اختيار العناصر ذات الكفاءة للعمل الإداري وفق معايير ثابتة لاختيار المرشحين للمناصب الإدارية وإشراك الإداريين في دورات تدريبية في مجال القيادة الإدارية.

نلاحظ مما سبق أنّ العديد من الدراسات العربية والأجنبية اهتمت بتحليل السلوك القيادي وأهميته في تعزيز الأداء في المؤسسات التعليمية. بمستوياتها المختلفة، كما أكدت معظم تلك الدراسات على أهميته تحديد وقياس ذلك السلوك لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعات عربية وأجنبية. ومن هنا ركز البحث الحالي على قياس مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في واحدة من الجامعات العربية، ألا وهي جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان.

### مشكلة الدراسة وأهميتها

تعدّ الجامعة إحدى المؤسسات العلمية التربوية التي يعول عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية وفق مناهج علمية بما يتوافق ومتطلبات النمو والتطوير الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

ومما لا شك فيه أن تحقيق الجامعة أهداف المجتمع يتوقف على مدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل؛ إذ يفترض فيمن يتبوأ القيادة الجامعية أن يتميز بسمات شخصية متوازنة وقدرة واضحة على التأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف، كما يتولى القائد الإداري من بين مهامه مسؤولية تطوير عمليات التفاعل بين أعضاء الجامعة والحفاظ على تماسكها والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن ذلك التفاعل، فالقيادة تفاعل متبادل مؤثر ومتأثر بين أطراف العلاقة في الجامعة يؤدي إلى تنمية الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن هنا يتضح أن القيادة «انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الأهداف» (Ivancevich & Matteson, 2002).

وإذا ما علمنا أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال بث الحماس لديهم باتجاه تحقيق الأداء المثمر الفعال في العمل، ومن ثم تحقيق الأهداف المرسومة فإننا سنفرقها عن الإدارة التي ينحصر دورها في النشاطات والوظائف المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أي التركيز على العمليات التنفيذية وتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف (القضاة، ٢٠٠٦).

ونتيجة لظهور النظريات الجديدة في ميدان القيادة والإدارة توجهت الأبحاث إلى دراسة السلوك القيادي للقادة أو المرشحين لتولي المواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الاجتماعية والتربوية. وقد بدأت هذه الدراسات في جامعات أوهايو وميشغان وهارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية في ستينيات القرن الماضي. ونتيجة لتلك الدراسات صنف السلوك القيادي تصنيفاً ثنائياً، يهتم الأول بالعمل أو المهمة، في حين يهتم الثاني بالعلاقات الانسانية مع العاملين. فبالنسبة للتصنيف الأول (العمل أو المهمة) يكون تركيز القائد على السعي المستمر لتحقيق أهداف المنظمة أو الجماعة من خلال تحديد أدوار العاملين وتوزيع المهام عليهم ووضع الخطط والإجراءات والأساليب اللازمة لإنجاز هذه الأهداف؛ أما التصنيف الثاني (العلاقات) فيتضمن الاهتمام بالأعضاء أو المنتسبين من قبل القائد ويشمل سلوكيات من مثل السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات وتشجيعهم على تبادل الاتصال مع القائد والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وحاجاتهم (سالم، ٢٠٠٧).

لقد بين بعض الدراسات أن هناك انفصلاً واستقلالاً في كل بعد من بعدي سلوك القائد سابق الذكر، وهذا يعني أن تفاعلها قد ينجم عنه كثير من الأنماط السلوكية المتباينة الأبعاد، فعندما لا يعطى الاهتمام بأي منهما تظهر القيادة (المتساهلة). وعندما يتم التركيز على بعد

العمل مع إهمال بعد العلاقات الإنسانية يكون نمط القيادة (المتسلطة). وعندما يمسك العصا من المنتصف تسمى الإدارة (الوسطية). وعندما يوازن بين البعدين بشكل متساو وهو الأمر المفضل تسمى (إدارة الفريق). ولقد وجهت انتقادات لهذا الاتجاه في دراسة السلوك القيادي من قبل مدارس أخرى غير المدرسة السلوكية التي تقف وراء هذه النظرية بإهمالها لدور وتأثير عوامل الموقف في السلوك القيادي، وظهر اتجاه جديد مفاده أن السلوك القيادي ببعديه: العمل والعلاقات، يعتمد إلى حد كبير على العوامل الموقفية، فاستخدام أي من البعدين يعتمد على ظروف الموقف التي يمر بها القائد في علاقته مع المرؤوسين وفي إطار المؤسسة التي يعمل فيها (سالم، ٢٠٠٧).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول: إن القيادة سلوك يمارس من خلاله التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومدى ارتباطها بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي فيها العاملون معظم أوقاتهم مما يؤثر في مستوى رضاهم عن العمل (القضاة، ٢٠٠٦) بل على مستوى ولائهم لتلك المؤسسة، وعلى وجه الخصوص المؤسسة التربوية التي تتطلب وجود بيئة متوافقة ومعززة لكل عناصر العملية التعليمية البشرية، ومنها المعلم والطالب. وهكذا يتضح أن سلوك القائد هو الذي يعول عليه في عمليتي القيادة والإدارة.

ومن هنا تأتي أهمية عملية قياس هذا السلوك حتى يكون بإمكاننا التنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في قيادته للآخرين. ولأهمية هذا السلوك بدأ اهتمام المتخصصين من التربويين بدراسة السلوكيات القيادية في المؤسسات التربوية سواء في ذلك المدارس أو الجامعات، من أجل تقويم ذلك السلوك من جهة ومن أجل اختيار الكفاءات القيادية التربوية المناسبة، وتطوير خبراتها للاضطلاع بالدور الفعال في قيادة المناشط العلمية والتربوية والاجتماعية من جهة أخرى. إن ذلك يقتضي بالضرورة إجراء البحوث العلمية. وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي، وهو تسليط الضوء والتنبؤ بأنماط السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، وهم الذين يمثلون الشريحة التي يعتمد عليها لقيادة الجامعة حاضراً ومستقبلاً.

### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ١- ما مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس؟

- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين وفقاً للمتغيرات الآتية:
- أ. النوع (ذكر - أنثى).
- ب. التخصص الدراسي (علمي - إنساني).
- ج. الخبرة في التدريس الجامعي (خمس سنوات فأقل، و٦ - ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

### حدود الدراسة

يتحدد البحث الحالي في استقصاء مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس للسنة الدراسية ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.

### مصطلحات الدراسة

**مفهوم القيادة الإدارية:** تمثل القيادة أهم المقومات التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية مؤسسة تعليمية، إذ إن كفاءة وخبرة القيادة الإدارية تنعكس في نجاح المهام الإدارية والتطويرية للمؤسسات التعليمية.

يُعرف بيتش (1965) Beach القيادة ب «أنها نشاط يمارسه شخص ما ، يؤثر في مجموعة من الناس، لجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف معينة». ويرى كوهن (Kohn, 1977) أن القيادة هي "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير في المرءوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد". أما حنفي (١٩٩٣) فيرى أنها «فن التأثير في المرءوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وهي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه». كما عرف العناني (١٩٩٥م) القيادة بأنها «العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة لتوجيه الجهود بها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة». كما يعرف علاقي (٢٠٠٠م) القيادة بأنها «العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة». على الرغم من تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة نجد أن هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أنها «عملية التأثير في المرءوسين لتحقيق أهداف محددة». ونستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة عبارة عن «استعمال نفوذ و قوة معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة عن طريق أناس آخرين: المرءوسين».

**مفهوم السلوك القيادي:** يعدّ السلوك القيادي بشكل عام سلوكاً فردياً وإنسانياً، وهو كل ما يفعله الإنسان ويقول، وكل ما يصدر عنه من نشاط عقلي، وكل ما يشعر به من تأثيرات

وجدانية انفعالية. ويعرف ساشكن وبروك (Sashkin & Bruke, 1990) السلوك القيادي من منظور الرؤية القيادية بأنه «السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل أعضائها يعملون معا في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات». ويضيف الزهراني (١٩٩٢) أن السلوك القيادي هو «كل ما يصدر عن القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر الجماعة، وتحقق التعاون والتفاعل بين أفرادها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة» وهذا التعريف يؤكد أهمية تحقيق الأهداف من خلال السلوك المؤثر للقائد في اتجاهات ومشاعر العاملين. أما التعريف الإجرائي للسلوك القيادي الذي يأخذ به الباحثان لأغراض البحث الحالي فهو أن القيادة «مجموعة الأعمال والإجراءات والأفكار والرؤى والتصرفات والصفات الشخصية التي يمكن أن يقوم بها أو يمتلكها أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها». ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس السلوك القيادي المستخدم في هذا البحث.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهو منهج مناسب لمثل هذه البحوث التي ترمي إلى تحديد مستوى السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، وعددهم (٤٣٠) وفقاً للإحصاءات المنشورة للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨. وقد وزع مقياس البحث عليهم جميعاً (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٨). أما عينة البحث فتمثل في عدد الأفراد الذين أعادوا الاستمارات ذات الإجابات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي، وعددها (٧٠) استمارة. وبذلك يمكن القول: إن عينة البحث تمثل (٢٧,١٦٪) من مجتمع البحث، وهي نسبة مقبولة في البحوث الوصفية.

#### أداة الدراسة

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب والخطوات اللازمة لبناء أداة البحث التي تمثل مواقف واقعية يمر بها القائد الإداري الجامعي خلال عمله الإداري، كالآتي:

١. الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بأساليب قياس السلوك القيادي، ولا سيما دراسات كل من: (الزامل وآخري، ١٩٩٥)، (النايف والشريفي، ٢٠٠٦)، (خليل، ٢٠٠٧) و(شحادة، ٢٠٠٨).

٢. جمع عبارات عديدة من خلال إثارة نقاشات مفتوحة مع بعض الزملاء أعضاء هيئة التدريس حول الموضوع، وكذلك من خلال ما يملكه الباحثان من تصورات عملية عن الموضوع مرًا بها من خلال عملهما الطويل في الإدارة الجامعية.

٣. صيغت مجموعة من المواقف والأسئلة ذات الاختيارات المتعددة التي تمثل أنماطًا للسلوك القيادي الجامعي والتي انتهت إلى استجابات تراوحت بين (٣-٥) يمكن للمستجيب اختيار أفضلها وفقاً لتقديره. وقد بلغ عدد فقرات المقياس (٣٢) فقرة.

٤. عرضت الصياغة الأولى للمقياس على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة وطلب منهم إعطاء ملاحظاتهم من تعديل أو حذف أو إضافة لفقرات أخرى يرى المحكمون أنها ضرورية للبحث، وبذلك أصبح العدد النهائي للفقرات (٣٠) فقرة، منها (٨) فقرات تمثل مواقف عملية أطلق عليها (المجموعة الأولى) و (٢٢) فقرة بصيغة عبارات أو أسئلة ذات استجابات متعددة أطلق عليها (المجموعة الثانية).

٥. بعد صياغة فقرات المقياس بشكلها النهائي الذي اتفق عليه المحكمون، وزعت على خمسة أبعاد أو مجالات يتكون منها السلوك القيادي، وأعيدت إلى ستة من المحكمين السابقين لغرض الاستعانة بأرائهم حول ما إذا كانت كل فقرة تنتمي إلى المجال الذي حُدِّد لها ومن ثم أصبح المقياس بشكله النهائي، وتوزعت فقراته على المجالات الخمسة، كما يأتي:

١- مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ويضم (٥) فقرات.

٢- مجال أسس تنظيم العمل، ويضم (٨) فقرات.

٣- مجال العدالة في التعامل ويضم (٤) فقرات.

٤- مجال التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة ويضم (٨) فقرات.

٥- مجال معايير التقويم، ويضم (٥) فقرات.

٦. ولغرض إجراء العمليات الإحصائية الخاصة بالمقياس تراوحت الدرجات التي حددت لاستجابات أفراد العينة بين (١-٥) درجات منها ٤ فقرات ذات خمس استجابات، و ٥ فقرات ذات أربع استجابات، و ٢١ فقرة ذات ثلاث استجابات، وبلغ المدى النظري للمجموع الكلي لدرجات المقياس (٣٠-١٠١).

## صدق المقياس

تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على المحكمين المتخصصين في أقسام علم النفس والإدارة التعليمية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس وأقسام إدارة الأعمال في كليات أخرى خارج الجامعة. ومن خلال تحليل استجابات المحكمين واعتماداً على معيار نسبة الاتفاق (٨٠٪) فأكثر، كان التحقق من الصدق الظاهري للمقياس.

## ثبات المقياس

تم التأكد من ثبات المقياس من خلال استخدام أسلوب إعادة تطبيق المقياس test-tester فقد أعيد تطبيق المقياس على (٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بفاصل زمني مداه أسبوعان، وظهر أن معامل الثبات كان (٠,٧٦) وهو مستوى مقبول في المقاييس الموقفية Situational Scales حيث إن استجابات الأفراد قد تتباين من وقت لآخر، إذ إن نظرة الفرد لموقف معين وحكمه عليه يصعب بقاؤه على نفس المستوى عبر الزمن. حيث إن العوامل النفسية والذهنية عرضة للتغيير مما يؤدي إلى انخفاض معامل الارتباط.

## تطبيق الأداة

بعد الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الجامعة/ دائرة نائب الرئيس للدراسات العليا والبحث العلمي على تطبيق مقياس البحث، استصدرت رسالة من مساعد عميد كلية التربية للدراسات العليا موجهة إلى عمادات الكليات ومرفقة بالأعداد اللازمة من المقياس. وقد قامت الكليات بتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس العمانيين فقط، وقام الباحثان بمتابعة الموضوع بشكل مستمر. وقد تم جمع (٧٠) استمارة خلال شهرين من المتابعة، وهي الصالحة للتحليل الإحصائي.

## الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل بيانات البحث لتوفير إجابات لأسئلته، استعملت الوسائل الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والنسبية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (t-test).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

## عرض النتائج ومناقشتها

## أولاً: عرض النتائج الخاصة بالسؤال الأول

الذي نص على: ما مستوى السلوك القيادي لأعضاء الهيئة التدريسية العمانيين في جامعة السلطان قابوس؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس والمتوسط العام للمقياس ككل كما يبدو ذلك في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)  
المتوسطات الحسابية والمعيارية للمقياس

التسلسل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المشاركة في اتخاذ القرارات	٧٢,٧٨	١٠,٦٢
٢	أسس تنظيم العمل	٨٨,٦٢	٩,٢٧
٣	العدالة في التعامل مع الآخرين	٧٨,٦٠	٩,٤٧
٤	التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة	٨٠,١٧	٩,٤٢
٥	معايير التقويم	٧٤,٣٧	١٢,٤٢
٦	المقياس ككل	٧٩,٥٧	٥,٩٦

ومن أجل تحديد المستوى العام للسلوك القيادي لأفراد عينة البحث حدد المعيار (الوسط الافتراضي) الذي تقارن به المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس الخمسة، وللمقياس ككل ومقداره (٧٥)، وقد اعتمد في تحديد المتوسط الفرضي على ما ورد في الدراسات السابقة التي تراوحت فيها المتوسطات الفرضية بين (٠,٧٥-٠,٦٠)، ولاسيما دراسات (جرادات، ٢٠٠٦؛ النايف والشريفي، ٢٠٠٦؛ الزامل وآخريين ١٩٩٥). ومن مقارنة المتوسط الحسابي للمقياس ككل ومقداره (٧٩,٥٧) نرى أنه أعلى من المتوسط الفرضي، مما يشير إلى أن المستوى القيادي العام لأعضاء الهيئة التدريسية العمانيين يتمتع بدرجة جيدة. أما بالنسبة لمستوى السلوك القيادي لأفراد عينة البحث وفقاً لكل بعد من أبعاد المقياس المستخدم فنلاحظ أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة تراوحت بين (٧٢,٧٨ - ٨٨,٦٢). وبالمقارنة بالمتوسط الفرضي (٧٥) نلاحظ أن ثلاثة أبعاد حققت مستويات مقبولة (أعلى من المتوسط الفرضي)، وهي أبعاد: أسس تنظيم العمل (٨٨,٦٢) والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة (٨٠,١٧) والعدالة في التعامل (٧٨,٦٠)، في حين أن بعدي: التقويم (٧٤,٣٧) والمشاركة في اتخاذ القرارات (٧٢,٧٨) لم يبلغا مستوى المتوسط الفرضي.



ومن أجل تحديد مدى دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمقياس ككل، ولكل بعد من جهة وبين الوسط الفرضي من جهة ثانية (٧٥)، استخدم اختبار (ت) لعينة واحدة. وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول رقم (٢).

**الجدول رقم (٢)**  
**نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات السلوك القيادي ككل، وأبعاد المقياس الخمسة والمتوسط الفرضي**

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرارات	٧٢,٧٨	١٠,٦٣	١,٧٦	٠,٠٨
أسس تنظيم العمل	٨٨,٦٢	٩,٢٧	١٢,٢٩	٠,٠٠١
العدالة في التعامل	٧٨,٦٠	٩,٤٧	٤,٤٨	٠,٠٠٣
التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة	٨٠,١٧	٩,٤٢	٤,٥٩	٠,٠٠١
معايير التقويم	٧٤,٣٧	١٢,٤٢	٠,٤٢	٠,٦٧
المقياس ككل	٧٩,٥٧	٥,٩٦	٦,٤١	٠,٠٠١

ومن خلال استقراء النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يُلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لبعدي (المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير التقويم)، والمتوسط الفرضي (٧٥)، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في أبعاد (أسس تنظيم العمل والتعامل مع الأنماط السلوكية و العدالة في التعامل). كما ظهرت فروق دالة إحصائية بين المستوى العام للسلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس العمانيين والمتوسط الفرضي للدراسة، وهو مستوى (٧٥).

**ثانياً: عرض النتائج الخاصة بالسؤال الثاني**

الذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس العمانيين وفقاً للمتغيرات الآتية:

أ. النوع (ذكر، أنثى).

ب. التخصص (علمي، إنساني).

ت. الخبرة في التعليم الجامعي: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللإجابة عن الجزء الأول من السؤال (الفروق في السلوك القيادي حسب النوع)

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لعينيتين مستقلتين

كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

### الجدول رقم (٣) نتائج اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	إناث / ن=١٨		ذكور / ن=٥٢	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠,٢١٢	١,٢٥	٦,١١	٧٨,٠٥	٥,٨٧	٨٠,٥٩

ومن خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي وفقاً للنوع. ولاختبار دلالة الفروق في السلوك القيادي تبعاً للتخصص الدراسي (علمي/إنساني) لأفراد عينة البحث حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة لعينتين مستقلتين كما في الجدول رقم (٤).

### الجدول رقم (٤) نتائج اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير التخصص الدراسي (علمي، إنساني) لأفراد عينة البحث

مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	إنساني / ن=٤٧		علمي / ن=٢٣	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠,٧٢١	٣,٥٨	٤,٧٢	٧٩,٧٥	٨,٠٤	٧٩,٢٠

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لأفراد عينة البحث وفقاً للتخصص الدراسي لأعضاء هيئة التدريس.

أما بالنسبة للجزء الثالث من السؤال المتعلق بالفروق في السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس العمانيين وفقاً للخبرة في التدريس الجامعي (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأجري تحليل التباين الأحادي كما في الجدول رقم (٥).

### الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الخبرة في التدريس الجامعي لأفراد عينة البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٩٨,٢٢٦	٢	٩٩,١١٣	٢,٩٤	٠,٠٥٩ دال
داخل المجموعات	٢٢٥٢,٠٥٤	٦٧	٣٣,٦١٣		

ومن الجدول أعلاه يمكن الاستنتاج أن قيمة (ف) البالغة (٢,٩٤) لمتغير الخبرة هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). ولتحديد أي الفروق دال إحصائياً، أي لمصلحة أي مستوى من مستويات سنوات الخبرة، استخدم اختبار شففيه المذكورة نتائجها في الجدول رقم (٦) الآتي.

**الجدول رقم (٦)**  
**نتائج الاختبارات البعدية باستخدام اختبار شففيه**

الخبرة بالسنوات			المتوسط	الخبرة
أكثر من ١٠ سنوات	٦-١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل		
٠,٠٠٠ دال	٠,٠٨٥ غير دال	-	٧٤,٥٥	٥ سنوات فأقل
٠,٠٢٠ دال	-	٠,٨٥ غير دال	٧٩,٨٢	١٠-٦ سنوات
-	٠,٠٠٠ دال	٠,٠٠٠ دال	٨٦,٨٠	١٠ أكثر من سنوات

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في مستوى السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس العمانيين بين ذوي الخبرة في التدريس (٥ سنوات فأقل) وذوي الخبرة الطويلة (أكثر من عشر سنوات) ولصالح الفئة الأخيرة، وبين ذوي الخبرة في التدريس (٦-١٠ سنوات) وذوي الخبرة الطويلة (أكثر من عشر سنوات)، ولصالح الفئة الأخيرة أيضاً، في حين لم تظهر أية فروق دالة بين ذوي الخبرة من الفئتين (٥ سنوات فأقل) و (٦-١٠ سنوات).

### تفسير النتائج ومناقشتها

١- أظهرت نتائج البحث أن أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس يتمتعون بمستوى من السلوك القيادي مقداره (٧٩,٥٧) وهو أعلى من المتوسط النسبي النظري المحدد بـ (٧٥,٠٠)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الفترة الطويلة التي مرت على تأسيس جامعة السلطان قابوس، ومشاركة معظم أعضاء هيئة التدريس العمانيين في اللجان الدائمة أو المؤقتة أكسبتهم الخبرة لتطوير سلوكهم الإداري إلى الحد المقبول. يضاف إلى ذلك احتمال شعورهم بأنهم لا يقلون قدرة أو معرفة عن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس الوافدين في السلوك القيادي الإداري. وهذا الشعور أكسبهم القدرة على إعطاء الأحكام المتوازنة على المواقف الإدارية التي تضمنها مقياس البحث.

٢- وفيما يخص مستوى السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لأبعاده الخمسة،

دلت النتائج على عدم تحقيق أفراد عينة البحث للمستوى الفرضي المطلوب (٧٥) في مجالي المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير التقويم، في حين أنهم حققوا مستويات أعلى من المستوى الفرضي في ثلاثة أبعاد هي (أسس تنظيم العمل، والتعامل مع الأنماط المختلفة، والعدالة في التعامل مع الآخرين). ففي مجال أسس تنظيم العمل حققوا أعلى مستوى (٨٨,٦٢) مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يهتمون بعملية التنظيم في العمل، التي يمكن أن تعدّ من العمليات الإدارية المهمة للقائد الإداري وأحد مظاهر سلوكه القيادي. كما أن هذه المهمة ربما كانت تطبق بصورة عالية ربما أكثر من العمليات الأخرى في المؤسسات الجامعية (جرادات، ٢٠٠٦). وهو ما توصلت إليه كل من دراسات النايف والشريفي، ٢٠٠٦ وجرادات، ٢٠٠٦. أما مجال التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة فقد جاء في المرتبة الثانية، إذ بلغ المستوى (٨٠,١٧) الذي يشير إلى قدرة الأعضاء على التعامل بأساليب مقبولة مع الكادر التدريسي أو الكادر الإداري الذي يعمل في الأقسام العلمية والوحدات الأخرى المحتمل أن يقودها عضو هيئة التدريس. حيث إنّ هذا التعامل يتطلب القدرة الكافية من الصبر واستخدام الأساليب الإدارية ذات الطابع الإنساني أو الانضباطي إذا تطلب الأمر. أما في مجال العدالة في التعامل مع الآخرين فقد حقق أفراد العينة مستوى تجاوز المستوى الفرضي وهو (٧٦,٦٠) مما يشير إلى التزامهم بالموضوعية في التعامل مع المرءوسين عملاً بمبدأ الاستخدام السليم لمبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهو إحدى سمات القيادة الديمقراطية. وتفق هذه النتيجة مع ما في دراسات كل من (الزامل وآخرون ١٩٩٥)، و(النايف والشرفي ٢٠٠٦)، و(خليل، ٢٠٠٧)، و(شحاده ٢٠٠٨).

٣- أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 <$ ) في مستوى السلوك القيادي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري النوع (ذكر، أنثى)، والتخصص (علمي، إنساني)، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية بخصوص مستوى السلوك القيادي وفقاً لمدة الخبرة في التدريس الجامعي ولصالح ذوي الخبرة الطويلة (الأكثر من عشر سنوات). ولعل ذلك يعود إلى أن ذوي الخبرة الطويلة في التدريس الجامعي ربما شغلوا مناصب إدارية خلال تلك الفترة أو شاركوا في اللجان الإدارية على مستوى الأقسام العلمية أو الكليات أو الجامعة وأكسبهم ذلك القدرة على تطوير سلوكهم الإداري والقيادي وتميزوا عن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة في التدريس الجامعي، وجاءت هذه النتيجة متسقة مع نتائج دراسات كل من الزامل وآخرون ١٩٩٥، والنايف والشريفي ٢٠٠٦.

## التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من عدم وصول أفراد عينة البحث للمستوى المطلوب في بعدي (المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير التقويم) يوصي الباحثان:
- 1- بضرورة إعداد وتنفيذ ورشات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس العمانيين في هذين الموضوعين كلما أمكن ذلك.
  - 2- اعتماد الخبرة الطويلة في العمل الجامعي ولاسيما تلك التي تزيد على عشر سنوات بصفتها مؤشراً مطلوباً للترشيح لأحد المواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الجامعية.
  - 3- بالنظر لما يتمتع به مقياس السلوك القيادي المستخدم في الدراسة الحالية من خصائص سيكومترية مقبولة يمكن استخدامه بصفته أحد مؤشرات اختيار أعضاء هيئة التدريس العمانيين للعمل الإداري في مؤسسات الجامعة.
  - 4- إجراء دراسة مقارنة لقياس السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين وأقرانهم الوافدين العاملين في نفس الجامعة لتحديد الفروق في المستوى القيادي الكلي وفقاً لأبعاد المقياس المستخدم.
  - 5- تحددت الدراسة الحالية بقياس السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان، ويقترح الباحثان إجراء دراسة مماثلة في الجامعات والكليات الخاصة في سلطنة عمان.

## المراجع

- الباحسين، سامي عبد الله (٢٠٠٩). القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير. ورقة غير منشورة، المملكة العربية السعودية: الكلية التقنية بالدمام.
- البوسعيدي، نجاح هلال سعود (٢٠٠٢م). السلوك القيادي لروءساء أقسام كليات جامعة السلطان قابوس وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- جرادات، محمود خالد (٢٠٠٦). مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٧(٢)، ٦١-٨٦.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠٠٨). كتاب الإحصاء السنوي. مسقط: مطبعة الجامعة.
- دراكار، بيتر (٢٠٠٠). ممارسة الإدارة (ط١). الرياض: مكتبة جرير.

الزامل، علي عبد جاسم وعدنان، علي رزوقي ورحيم، عبد جاسم (١٩٩٥). قياس السلوك القيادي في جامعة القادسية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، ١١-١٢ نيسان، ١٩٩٥، العراق.

الزهراني، علي صالح (١٩٩٢). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود.

الزناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٠٠). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

حنفي، عبد الغفار (١٩٩٣). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

سالم، أكرم (٢٠٠٧). في جوهر العملية القيادية. تم استرجاعه بتاريخ ٢٩ سبتمبر ٢٠٠٩ م من الموقع: [www.ahewar.org/show.art.asp?aid=108367](http://www.ahewar.org/show.art.asp?aid=108367).

شحادة، رائف شحادة (٢٠٠٨). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.

العناني، عصام الدين محمود (أكتوبر ١٩٩٥). القيادة الإدارية الفعالة و فلسفة الإدارة بالمشاركة. مجلة الإدارة، ٢٨(٢)، ٦٨-٧٥.

علاقي، مدني (٢٠٠٠). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة دار جدة.

خليل، صالح أحمد علي (٢٠٠٧). السلوك القيادي السائد لمديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن من وجهة نظرية فدلر الموقفية. رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، جامعة عدن.

القضاة، محمد (٢٠٠٦). السلوك القيادي لمدير المدرسة. تم استرجاعه بتاريخ ٢٩ سبتمبر ٢٠٠٩ م من الموقع: <http://www.almualem.net>.

المنقاش، سارة بنت عبد الله (١٤٢٨ هـ/ ٢٠٠٧ م). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض. رسالة التربية وعلم النفس، ٢٨(٢)، ٣٥-٥٤.

النايف، عزيز كاظم؛ و الشريفي، شافي حسين علي (٢٠٠٦). السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء من وجهة نظر التدريسيين العاملين معهم. دراسة مقدمة لمؤتمر العلوم التربوية والنفسية - تجديرات وتطبيقات مستقبلية، ٢٢-٢٤ تشرين ثاني ٢٠٠٥، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

- Bass Bernard, M. & Ronald E. Riggio (1997). **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. New jersey: library of congress cataloging in publication data.
- Beach, D. (1965). Personnel: **The management of people at work**. New York: Macmillan publishing company.
- Goldner, Jane (1972). **Driven to success a 10 points checkups for achieving high performance business**. New York: Morgan james publishing, LLC.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. **Academy of Management Review**, 8(2),285-292
- Fiedler, F. (1967). **A Theory of leadership effectiveness**. New York: Hill Book Company.
- Halpin, A.W. (1956): **The leadership behaviour of school superintendents**. Columbus. Ohio: College of Education, the Ohio State University.
- Hersey, P.& Blanchard, K.(1982). **Management of organizational behavior: utalizing human resources**. Englewood cliffs NJ: prentice hall.
- Ivancevic & Matteson (2002). **Organzational behavior and management**. N.Y.: MacGraw-Hill.
- Kohn, M. (1977). **Management**: London: Comings publishing company.
- Sashkin, M & Burke, W.W. (1990) **Understanding and assessing organizational leadership**. In **K. Clark & M. Clarke (Eds.) Measures of Leadership**. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, (25), 35-71.
- Pourciau, T. A. (2006). **leadership for scholarly excellence: a qualitative examination of department chair facilitation methods to promote research productivity in pre- tenure biological sciences faculty**. Louisiana State University, (A PHD. Dissertation).
-