



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها

إعداد

خلود محمد حكمي

ماجستير الإدارة التربوية

جامعة جازان

المملكة العربية السعودية

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثامن - جزء ثاني - أغسطس ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مقدمة:

ينال موضوع القيادة اهتمامًا كبيرًا في المجتمعات المعاصرة، والدور الهام الذي تقوم به الإدارة بهدف تحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، فالعالم يعاصر اليوم عصر الإدارة العلمية الجديدة بكافة أبعادها، ويُطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك ميدان لنجاح أية مؤسسة سوى إذا تمت إدارتها علي مبادئ الإدارة العلمية الجديدة (عبيدات، ٢٠٠١: ٣٤).

يتوقف نجاح التربية في تحقيق مقاصدها على إدارتها والتي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتتبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين، والقائد كما يراه الباحثون: هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، فيقبلون طواعية توجيهاته؛ من أجل بلوغ مقاصد معينة. وبدأ الاهتمام بدراسة القيادة في بداية القرن العشرين، وقد حظيت باهتمام الباحثين انطلاقاً من أهمية القيادة وما تتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة.

إن القيادة في التعليم الجامعي تعد من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور هام في النفوذ علي العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في طريق تقصي الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد مسؤولية ترتيب عمليات التفاعل بين الموظفين، والحفاظ علي تماسكهم، والمبادرة لحل المشاكل الناجمة عن ذلك التفاعل. ولا تتشابه الأنماط القيادية لدى قيادات الجامعات تبعاً لعدم تشابه أفكارهم، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص علي العلاقات الإنسانية، وتساهم الموظفين في اتخاذ الأحكام، وتسعى إلى تهيئة المناخ لتحفيز الموظفين لبدل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز الشغل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرارات وإتباع أساليب توجيه الأعمال عن طريق التعليمات، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائداً ديكتاتورياً، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص علي إعطاء الموظفين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم (أبو عابد، ٢٠٠٦: ٢٣).

ومما سبق يؤكد أن القيادات الإدارية في الجامعات لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة، وباختلاف إعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة من جهة أخرى (الخطيب، ٢٠٠٤: ٢١).

وقد كشفت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشيع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم، كما أوضحت الكثير من الدراسات منها: دراسة عُربيات (٢٠١٢) أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلي العمل، وهناك علاقة سلبية بين الدافعية إلى الأداء الوظيفي والنمط الترسلية والأوتوقراطي.

في حين يرى بعض المفكرين التربويين أن الموظفين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج الجامعة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي. ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، فالموظف يُعد المحور الأساسي للعملية التربوية، لذا استحوذ موضوع فاعلية الموظف على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة بشكل واضح من خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة والبحوث التربوية والمؤتمرات العلمية كدراسة كل من: جيلاني (٢٠١٧)، دراسة غربيان (٢٠١٢)، دراسة قينيص (٢٠١٣)، دراسة (Iqbal et al., 2015) من وجود بعض القصور في الجانب القيادي والذي يُعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين داخل جامعة جازان في المملكة العربية السعودية، مما يؤدي إلى الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل جراء النمط القيادي المتبع من قبل الإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، لذا جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة بغرض الكشف عن الأنماط القيادية المتبعة من قبل الإدارة الأكاديمية وانعكاساتها على أداء الموظفين داخل جامعة جازان، وبشكل أكثر تحديداً تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١) ما هي أنماط السلوك القيادي لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية؟
- ٢) ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣) ما العلاقة بين الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان في المملكة العربية السعودية والأداء الوظيفي للموظفين فيها؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على النمط القيادي لدى الإدارة الأكاديمية بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية.
- ٢) التعرف على العلاقة بين نمط القيادة لدى الإدارة الأكاديمية بجامعة جازان في المملكة العربية السعودية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، والمتعلق بالأنماط القيادية لدى الإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وانعكاساتها على أداء الموظفين فيها. لذا فإن هذه الدراسة ربما تعمل على إثراء الجانب النظري في كل من موضوعي: الأنماط القيادية وتقويم الأداء الوظيفي، كما يمكن أن يستفيد القادة في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف إلى النمط القيادي الذي يُمكن أن يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين فيها، كما أن مثل هذه الدراسة قد تتيح الآفاق للباحثين في الإدارة الجامعية نحو إجراء دراسات أخرى مستقبلية ذات صلة بالأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الموظفين في ضوء بعض المتغيرات الأخرى؛ وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات: وقد تناولتها الباحثة علي النحو التالي:

١- **الأنماط القيادية:** هي الأساليب الإدارية التي تمارسها الإدارة الأكاديمية لزيادة دافعية العاملين بالجامعة من خلال تقديم الدعم والحوافز اللازمة، وتوجيههم الوجهة الصحيحة للقيام بمهامهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والتي تسعى الإدارة الأكاديمية إلى تحقيقها ضمن مهام الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع (عاشور، ٢٠١٢: ٤٥).

وتعرف الباحثة الأنماط القيادية إجرائياً بأنها: هي مجموعة الممارسة التي تستخدمها القيادات الإدارية الأكاديمية داخل جامعة جازان في جميع الجوانب الإدارية والتربوية والتعليمية والتي تجعله متميزاً عن غيره في العمل بهدف التأثير على الموظفين لإنجاز أهداف الجامعة.

٢- **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يُسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وذلك من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة (عُريبات، ٢٠١٢: ٢٣).

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: تنفيذ موظف الجامعة لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية".

٣- **القيادات الإدارية الأكاديمية:** هم الأشخاص المُناط إليهم الأعمال الإدارية في الجامعة، وقد سُميت بالقيادة الإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية ومن هو إداري أكاديمي؛ أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أُنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بشئون الطلاب أو عمادة الكلية (الديب، ٢٠١٢: ٥).

وتعرف الباحثة القيادات الإدارية الأكاديمية إجرائيًا بأنهم: جميع الأشخاص المُناط إليهم الأعمال الإدارية في جامعة جازان في المملكة العربية السعودية المتمثلة بشئون الطلاب والعاملين داخل الجامعة".

الإطار النظري

المحور الأول: الأنماط القيادية:

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تُعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة مُحركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها (الشريف، ٢٠٠٤: ٣٦).

لقد تحدث الكثيرون عن وجود عناصر مهمة للقيادة، وقد تعددت هذه العناصر ومن تحدث عنها كل من وجهة نظره إلا أن الباحثة وجدت التصنيف التالي لسهولته ولوضوحه، حيث يرى (كنعان، ٢٠٠٩: ٢٣) في كتابه (القيادة الإدارية) أن القيادة الإدارية تتطلب وجود أربعة عناصر رئيسية كما يلي:

(١) توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مُعايير لبقية الجماعة في قدرته على توجيهه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يُعد عنصرًا ضروريًا لوجود القيادة، بوصفها مكونًا مهمًا من مكونات التنظيم، وبوصف التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

(٢) عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة؛ لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أن التأثير بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

(٣) تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذه العناصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يُرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم، وميل الجماعة ورغبتها في الانقياد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.

٤) التنسيق، حيث إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تنسيق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتي يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن نُدرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التنسيق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود (كنعان، ٢٠٠٩: ٨٥).

صفات القائد الإداري:

قام كلاً من "داني كوكس" (Danny Cox) و"جون هوفر" (John Hoover) بدراسة علي مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

١. **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢. **النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافها.

٣. **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة علي إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤. **امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول من الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلي المشي علي الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة علي ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف علي المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلي الموت بسلام (كردي، ٢٠١١، ٣٥).

٥- **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تُجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مُبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦. **العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالون يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفاني وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧. **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالون الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تُعد ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

٨. استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهمًا، فهم تمامًا كالشعلة التي لا تنطفئ أبدًا لتبقى متقدّم على الدوام، فتمو القائد وتطوره يتطلب حماسًا ملهمًا، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومترابطة بين تلك الصفات.

٩. امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعًا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليمًا وصحيًا يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءًا متكاملًا لا يتجزأ مُنتجين فريقيًا يتصدى لأقوى الفرق والمهام (باشيوه وباشيوه، ٢٠١٦: ١١٧-١١٨).

أنماط القيادة:

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، سنستعرض الأنماط القيادية الثلاثة التي صُنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة:

١- النمط البيروقراطي (التقليدي): هو الأسلوب الذي يتضمن تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. ويعتمد هذا الأسلوب على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية (حسن، ٢٠٠٤: ٢٣).

٢- النمط التسلطي: وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدّة مع المرؤوسين في العمل على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة مناقشتها. وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفًا من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط (كردي، ٢٠١١: ١٦).

٣- النمط الديمقراطي: وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والإخبار عنها، فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية التي تضمن التقاف الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدرًا كبيرًا من ولائهم، فهذا الأسلوب يقوم على إشراك الموظفين مع القائد في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والاهتمام بحاجاتهم وبالعلاقات الإنسانية في القيادة (حسن، ٢٠٠٤: ١٨).

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي للموظف عن أثر جهود الموظف التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء الوظيفي من عناصر مختلفة وهي:

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العلمية عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- ٢- نوعية العمل: وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وبراعة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف علي تحمل مسؤولية العمل، وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، ٢٠٠٨: ٥٦).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: يتأثر أداء الفرد في عمله بالعديد من العوامل ومنها :

- ١- أنماط القيادة السائدة بالمنظمة وأدوارها المختلفة وتوجهاتها.
- ٢- الظروف الاقتصادية ومكوناتها وأهدافها ورؤية الفرد لها.
- ٣- العدالة التنظيمية ومكوناتها وأهدافها ورؤية الفرد لها.
- ٤- المواطنة التنظيمية وسلوكياتها التي يمارسها الأفراد.
- ٥- النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة والخاصة بسياسات الموارد البشرية وأساليب التحفيز ونظم الأجور وإجراءات ولوائح العمل.
- ٦- مدى التزام الفرد في عمله والمعلومات المتوافرة لأدائه للعمل.
- ٧- مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات وإمكانيات الفرد (العوضي، ٢٠٠٨: ١٢٤).

أنواع الأداء الوظيفي:

يُصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الوظيفي، والأداء المعاكس أو المجابه:

- ١- أداء المهام: هو عبارة عن السلوكيات التي تُسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.
- ٢- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

٣- الأداء المعاكس أو المجابه: وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الإستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (Gibbs,2004:230).

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة ومن زوايا متعددة، وذلك لما تمثله القيادة من أهمية استثنائية في حياة الناس بوصفها ضرورة اجتماعية حيائية، لذا سنتناول الباحثة بعض الدراسات ذات العلاقة بالشكل التالي:

هدفت دراسة (Ahmed, et.al., 2018) إلى التعرف على تأثير معايير القيادة في النماذج العالمية للجودة في تحسين أداء الجامعة من خلال الدور المتوسط لمقياس الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أجريت الدراسة على القيادة الجامعية في جامعتي الأزهر والأقصى، حيث تألف مجتمع الدراسة من (٢٤٧) عينة دراسية مؤلفة من (١١٤) فرد، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات. وكانت نتائج الدراسة: مستوى عال من القيادة ومستوى متوسط لمعيار الاستراتيجية، في حين تم العثور على مستوى عال من الأداء العام في الجامعات التي شملتها الدراسة. أوضحت النتائج أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية على معايير القيادة في الأداء الجامعي وتطبيق الاستراتيجية، فهناك أثر مهم من الناحية الإحصائية لمعايير القيادة على الأداء العام للجامعات في وجود معيار استراتيجي كمتغير وسيط. عرضت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تعزيز دور قادة الجامعات، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وقياس وتقييم الأداء الجامعي بشكل دوري وتحسينه للوصول إلى مراكز التميز.

هدفت دراسة (Sahar, A. Madi, et.al, 2018) إلى تحديد نمط القيادة السائد وعلاقته بمدى مشاركة الموظفين الإداريين في صنع القرار في الجامعات الفلسطينية، وهي دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. استخدم الباحثون طريقة العينة الطبقية في الدراسة. أجريت الدراسة على عينة من (١٧٦) معدل استجابة (٨٥.٧٩٪). ووجدت الدراسة أن هناك درجة معتدلة من الرضا عن نمط القيادة السائد في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الموظفين الإداريين. النسبة المئوية وصلت (٦٥.٧١٪). هناك مستوى متوسط لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث تبلغ النسبة (٦١.٣٨٪). هناك علاقة مباشرة بين نمط القيادة السائد ومدى مشاركة صنّاع القرار، وغياب الاختلافات بين العينات وفقاً لمتغير الجنس في تصورهم لنمط القيادة السائد ومدى مشاركة صنّاع القرار، وعدم وجود اختلافات في تصور الموظفين الإداريين في نمط القيادة المهيمن ومدى مشاركة صنّاع القرار الإداري للموظفين اعتماداً على متغير العمر.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم النمط المهيمن للقيادة ومدى مشاركة موظفي اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي، وغياب الاختلافات في تصور الموظفين الإداريين في نمط القيادة السائد. ومدى مشاركة موظفي اتخاذ القرار بالاعتماد على سنوات الخدمة المتغيرة، وعدم وجود اختلافات في مفهوم نمط القيادة السائد ومدى مشاركة موظفي اتخاذ القرار وفقا لمستوى المهنة (مدير، رئيس القسم، والموظف الإداري، عدم وجود اختلافات في تصور الموظفين الإداريين للمشاركة في صنع القرار حسب مكان العمل المتغير، في حين تم العثور على اختلافات في مجال أسلوب القيادة حيث كانت هناك اختلافات في صالحهم من الموظفين الإداريين في بقية أقسام الجامعة مقارنة بالإدارة الموظفون المتميزون في الأقسام الفنية، وجود اختلافات في مفهوم الموظفين نمط القيادة ومدى مشاركة اتخاذ القرار بالموظفين الإداريين بالاعتماد على الجامعة التي يعملون فيها لصالح جامعة الأزهر. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها أنه ينبغي إعطاء إدارة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وجامعي الأقصى والأزهر اهتماما أكبر بتوفير نمط جيد من القيادة يشجع الطرفين. البلدان لتحسين الأداء، لإتاحة الفرصة للجامعات للمشاركة في صنع القرار ومنحهم الثقة، والاستمرار في إدارة اهتمام الجامعات والتحسين المستمر لأداء موظفيها الإداريين، وتعزيز التقييم الدوري للأداء الوظيفي وإبلاغ الموظفين الإداريين ويعبرون عن رأيهم في حل مشاكل الموظفين الإداريين وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في حل مشكلاتهم الخاصة، وتعزيز أسلوب القيادة الديمقراطية وتمكين موظفي الجامعة.

هدفت دراسة (Abdul, et.al; 2017) إلى الكشف عن أثر أسلوب القيادة على أداء الموظف. تم استخدام حجم عينة من ١٠٠ موظف من منظمة خاصة واحدة في سيلانجور ماليزيا باستخدام تقنية أخذ العينات القصدية. استخدمت الدراسة مناهج كمية، من أدوات الدراسة تصميم استبيان لتحديد أنماط القيادة (الديمقراطي - الفوضوي - الاستبدادي). تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط لتحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف. تم استخدام برنامج SPSS في تحليل الاستبيانات. التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة، وتشير نتائج الدراسة أن أهم أسلوب مرتبط بأداء الموظف هو أسلوب القيادة الديمقراطي يليه أسلوب القيادة الفوضوي وأخيراً الأسلوب الاستبدادي). حيث تشير النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى بأعلى قيمة متوسط (٣.٧٨٤) وقيمة الانحراف المعياري (٠.٨١٢٤)، يليها النمط القيادي الفوضوي يسجل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤١٦)، وقيمة الانحراف المعياري (٠.٥٨٥٨)، نمط القيادة الاستبدادي لديه أدنى قيمة متوسط المقابلة (٣.٤٠٤) وقيمة الانحراف المعياري (٠.٧٣٣٠)، كما تشير النتائج أن أسلوب القيادة الاستبدادي يرتبط بشكل وثيق مع أداء الموظفين. يظهر تحليل معامل الانحدار أن هناك أهمية والتأثير الإيجابي لأساليب القيادة الديمقراطية وعدم التدخل على أداء الموظف. وأشارت النتائج أن قيمة معامل بيتا للقيادة لاسلوب القيادة الاستبدادي هو (-٠.١٦٨) مع قيمة كبيرة من (٠.٠٢٥) وهو أعلى من (٠.٠١)، وبالتالي وجدت القيادة الاستبدادية ذات تأثير سلبي علي أداء الموظف.

هدفت دراسة جيلاني (٢٠١٧) إلى التعرف على سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة، وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر الموظفين، وتكوّنت عينة الدراسة من ٧٦ موظفاً من جميع الوحدات الإدارية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥ / ١٤٣٦هـ، من أدوات الدراسة مقياس سمات الشخصية لرايموند، مقياس أنماط القيادة بحسب نظرية هيرسي وبلنشارد والمتمثلة في النمط الإخباري والنمط الإقناعي، والنمط المشارك والنمط المفوض. وقد بينت النتائج أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جميعاً جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة للأنماط القيادية.

هدفت دراسة (Mo'tasim, et.al (2017 إلى الكشف عن أساليب القيادة في ظروف عدم اليقين وأثرها على التنظيم تحديد الهوية في القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبيان تم تصميمه وفقاً لأهداف الدراسة و الفرضيات. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية (٢٥٤٤٤٢) موظف تم اختيار عينة طبقية (٥٠٠) عامل، ٥٠٠ استبيان تم توزيعها على العينة. أظهرت النتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأكثر استخداماً في الوزارات والمؤسسات الحكومية.. بينما نمط المعاملات كان أقل شيوعاً. مواقف أفراد العينة فيما يتعلق بتحديد المنظمة كانت متوسطة. أظهرت النتائج أن هناك إدراك متوسط بين العمال لأهمية الاستعداد لعدم اليقين، كما أظهرت النتائج المؤسسات العامة تفوق الوزارات في تنفيذ أساليب القيادة، مع تفوق أسلوب القيادة الديمقراطية على كليهما. كان هناك تأثير كبير من أساليب القيادة على تحديد التنظيمي. سياسة عدم التدخل، والصفقات؛ يكون لها التأثير الأبرز على التنظيم هوية؛ وأخيراً تشير النتائج إلى أن عدم اليقين يزيد من قدرة القيادة على عدم تحديد التعريف التنظيمي عند دراسة أساليب القيادة بشكل جماعي وفردية. وأوصت الدراسة أن القادة بحاجة إلى اعتماد مبدأ تفويض السلطات، وتمكين الموظفين لاتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين في الاستعدادات خطط العمل من أجل تحسين أدائهم.

أجريت دراسة (Fred, et.al, 2017) التي تناولت الصلة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية للموظفين ثابتة، لكن فوائد القيادة الأخلاقية تقتصر على السلوكيات الأخلاقية؟ تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذا السؤال من خلال دراسة مدى خلق القادة الأخلاقيين بيئة مواتية لزراعة مجموعة أوسع من السلوكيات المرغوبة مثل سلوك التعلم الجماعي. اعتمدنا على الأفكار المتكاملة من نظرية التعلم الاجتماعي ونموذج السوق الاجتماعي لتطوير واختبار نموذج يضيء كيف تعزز القيادة الأخلاقية سلوك التعلم الجماعي. نقترح أن السلوك الأخلاقي للمجموعة، والمناخ العدلي، والعدالة بين الأقران هي ثلاث آليات للسياق من خلالها تتحسن القيادة الأخلاقية عملية التعلم الجماعي. باستخدام البيانات التي تم

جمعها خلال فترتين زمنيتين من ٩٥ مشرفاً و ٣٢٣ من أعضاء مجموعة العمل من مؤسسة مالية كبيرة في الولايات المتحدة، وجدنا أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل كبير بسلوك التعلم الجماعي، وأن هذه العلاقة تم تفسيرها جزئياً من خلال السلوك الأخلاقي الجماعي والنظير العدالة، ولكن ليس مناخ العدالة. وتناقش الآثار المترتبة على البحث والممارسة في المستقبل.

هدفت دراسة (Hamid, et.al, 2016) إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة رشت الطبية علوم. أن المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتشمل عينة الدراسة جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية في مدينة رشت والتي تم عدد حجم العينة ٣٣٧ موظف بطريقة المعاينة غير الاحتمالية المتاحة. ومن أدوات الدراسة: استبانة لمعرفة دور القيادة الاخلاقية علي اداء الوظيفي، تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط لتحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، كما استخدم برنامج SPSS في تحليل الاستبيانات أظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين تأثير غير مباشر.

هدفت دراسة (Iqbalm et al. (2015) إلى كشف عن تأثير أنماط القيادة الأوتوقراطية على أداء الموظف، والتحقق في تأثير أساليب القيادة الديمقراطية على الأداء وتحليل تأثير أساليب القيادة التشاركية على أداء الموظف في المؤسسة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة، استنتج أن القيادة الأوتوقراطية مفيدة على المدى القصير وأن أسلوب القيادة الديمقراطية مفيد في كل الأزمنة الزمنية. وأسلوب القيادة المشاركة هو الأكثر فائدة على المدى الطويل، والتأثير على الموظفين إيجابي.

تناولت دراسة (Andreas, et.al, 2015) العلاقة بين التوجه الريادي ودور قيادة السلوكيات التحويلية وهل يؤثر في تحسين الاداء المؤسسي للشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من ٧٩٠ شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في ستة بلدان. تشير النتائج إلى أنه بغض النظر عن الوضع الوطني، فإن أربعة سلوكيات تحويلية - توضيح الرؤية، وتوفير نموذج مناسب، وتوقعات الأداء العالي، وإظهار سلوك القيادة الداعم - تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. علاوة على ذلك، فإن نتائج الأداء الخاصة بالتوجه الريادي تكون أكبر عندما تلتزم الإدارة العليا بتكوين يتميز بأعلى مستويات ممكنة من السلوكيات التحويلية.

تشير دراسة (Hannes, et.al. ,2015) أن القيادة الحكيمة عندما يسن الأفراد ذواتهم الحقيقية في دورهم كقائد. تبحث هذه الدراسة في دور التابعين الحقيقيين في العلاقة التي سبق تأسيسها بين القيادة الحقيقية وسلوكيات الأداء داخل الدور. يعتبر النظر إلى الأتباع الذين يسجلون ذواتهم الحقيقية أمراً مهماً لفهم كيف تعزز القيادة الأصيلة دافع العمل الذي يحدد المصير، وبالتالي أداء دوره. باستخدام نظرية تقرير المصير كإطار توجيهي، يقترح الباحثين أن القيادة الأصيلة، والمتابعين الحقيقيين، وتفاعلهم مرتبطان بشكل إيجابي بما يرضي الحاجات الأساسية للمتابعين، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بدور المتابعين. أجرى الباحثين دراسة

استقصائية لـ ٣٠ قائد و ٢٥٢ متابعاً في ٢٥ شركة خدمة بلحكيكية. تقدم النتائج دليلاً على وجود علاقة إيجابية لكل من القيادة الحقيقية والمتابعين الحقيقيين مع رضى الحاجات الأساسية في نموذج عبر المستوى حيث تم تجميع القيادة الحقيقية إلى مستوى مجموعة التحليل. أشارت نتائج التفاعل عبر المستوى إلى أن القيادة الحقيقية عززت العلاقة بين التابعين الحقيقيين ورضاء الحاجات الأساسية للأتباع. تم إظهار إشباع الحاجه الأساسي للتوسط في علاقة القيادة الحقيقية والأصالة مع أداء دور العمل المتابع. كما أظهر اختبار الوسط الوسطي أن رضى الحاجه الأساسية يتوسط تفاعل القيادة الحقيقية والمتابعين الحقيقيين لأداء دور العمل المتبع.

هدفت دراسة قينيص (٢٠١٣) إلى التعرف الانماط القيادية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها، كما هدفت الدراسة إلي الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية السائدة لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية والاداء الوظيفي للعاملين فيها في ضوء بعض المتغيرات الخاصة بهم (الخبرة التدريسية، ومكان العمل، والجنس، والعمر)، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من اعضاء هيئة التدريس في جامعتي طرابلس وسرت، أظهرت نتائج الدراسة أن الانماط القيادية الثلاثة متوافرة لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعتي سرت وطرابلس، حيث جاء النمط الاتوقراطي في المرتبة الاولى، تلاه المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، جاء النمط الترسل في المرتبة الثالثة. كما بينت النتائج أن مستوي الاداء الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية في محافظتي سرت وطرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوي الاداء الوظيفي وبين الانماط القيادية لدي رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الليبية في محافظتي سرت وطرابلس.

هدفت دراسة عربيات (٢٠١٢) إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس: ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لاغراض هذه الدراسة، إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلسلي، "التساهلي) ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكونت جتمع الدراسة من (٢٢٢) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلي وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (٤.٠١) وبتباين معياري (٠.٨٥)، وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والتساهلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين.

التعليق الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات التي تناولت السلوك القيادي والأداء الوظيفي للعاملين تبين وجود صلة وثيقة بين أنماط السلوك القيادي المتبعة والأداء الوظيفي للعاملين ويتضح لنا أهمية القيادة وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المؤسسة وأكدت معظم الدراسات السابقة أن أفضل الأنماط القيادية التي تتبع هي تلك المتعلقة بالاهتمام بالجانب الإنساني إلى جانب اهتمامها بالإنتاجية والعمل مع ضرورة إتباع النهج الديمقراطي في التعامل واحترام الآراء مما يساهم في تحقيق الرضا وقناعة العاملين وبالتالي ينعكس على أدائهم وإنجازهم، كذلك أكدت الدراسات على أهمية الرضا عن العمل مما يعزز روح المشاركة الفاعلة في المؤسسة وانعكاس ذلك على العمل وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وأثر ذلك على أداء الموظف ومشاركته في إنجاز المهمات ومن العوامل التي تؤثر في أداء العاملين عن عملهم والتي تتمثل في شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به ومن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا النمط القيادي المتبع في المؤسسة وسياسة المؤسسة والأجر والعلاقات الشخصية وتبين أن شعور الفرد بعدم الرضا قد يؤدي إلى محاولات التهرب من العمل أو ضعف الإنتاج مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، والقيادة الحديثة تتطلب أنماطاً قادرة على رسم المستقبل لجميع المنظمات، وقادرة على التعامل مع المتغيرات بشكل أكثر واقعية، فهي عنصر مهم في نجاح أية منظمة، والقيادة الناجحة لها القدرة على ضبط سلوك، والتزام العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة.

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية فهي محور العملية الإدارية، بحيث تعد القيادة الكفاء إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل، وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها.

وتعتبر المنظومة الجامعية أهم ركيزة تعتمد عليها الدول للتطور والرقي، حيث يضع المجتمع ثقته فيها وذلك من أجل نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، على اعتبار أن الجامعة هي مسرح للنشاطات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والسياسية، فضلاً عن الهدف الذي أنشأت من أجله وهو التعليم، حيث أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تساهم في الإنتاج مباشرة عن طريق البحث والاستشارات الفنية، وتحتل الجامعة أهمية كونها تشكل عنصراً رئيسياً من العناصر التي تنهض بالبلد والمحافظة عليه بشكل خاص وترقى بها، لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية بجميع جوانبها.

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل.

نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر. وغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته وفعاليته أو عدم كفاءته، إن النمط القيادي الفعال غالبا ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وإنتمائهم.

النتائج

ومن خلال استعراض ما سبق توصلت هذه الدراسة إلي:

- ١- إن القيادة تمثل قمة الهرم التنظيمي في أي منظمة ومنها الجامعة.
- ٢- إن القيادة للإدارة الأكاديمية في جامعة تؤثر في العاملين حتى يتحقق أهداف وفعالية الجامعة.
- ٣- إن القائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرًا إيجابيًا في المناخ التنظيمي بوجه عام، كما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم بشكل فعال.
- ٤- أن القيادة الأوتوقراطية مفيدة على المدى القصير وأن أسلوب القيادة الديمقراطية مفيد في كل الأزمنة الزمنية. وأسلوب القيادة المشاركة هو الأكثر فائدة على المدى الطويل، والتأثير على الموظفين إيجابي.
- ٥- أن الانماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم.

التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بمشاركة موظفين الجامعة في تصميم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص الجامعة مع مراعاة كل الهيئات بصلاحياتها.
- ٢- لا بد من اهتمام الجامعة بتطبيق نمط القيادة الديمقراطي في الإدارة بكل جوانبه، وذلك من خلال وضع الموظف المناسب في مكان العمل المناسب، وتفويض بعض المهام والسلطات للموظفين.

- ٣- ضرورة حرص القيادات الإدارية الأكاديمية علي تعزيز العلاقات الاجتماعية مع الموظفين وحرص القيادات علي التواصل المستمر مع الموظفين ومشاركتهم في جميع مناسباتهم.
- ٤- ضرورة اهتمام الجامعة بعقد ورش عمل واجتماعات بين الموظفين والقيادات الإدارية الأكاديمية بشكل دائم ومستمر لمناقشة سياسات الجامعة وكيفية تطوير خدماتها، ومناقشة كيفية تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
- ٥- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنماط القيادة الإدارية الأكاديمية السائدة، وأثرها علي متغيرات أخرى؛ لما لذلك الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير علي الموظفين والعمل بمختلف مجالاته.

المراجع

- باشيوة، حسين (٢٠١٦) : "الانماط القيادية الساندة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٩(٢٦)، ١٠٩-١٣٤.
- جيلاني، هالة محجوب (٢٠١٧): "سمات الشخصية وعلاقتها بأنماط القيادة لدى مديري الوحدات الإدارية: من وجهة نظر الموظفين بجامعة الباحة"، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، ٢٤(١٠٨).
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤). "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم". ط١، الاردن: دار كندي للنشر والتوزيع.
- الديب، سامر كامل حامد (٢٠١٢). "مدي ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تمتيتها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- عاشور، محمد (٢٠١٢). "درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك"، مجلة جامعة دمشق، ٢٨(٣)، ٣٥٥-٣٩٠.
- عريبات، بشير محمد عبد الله (٢٠١٢): " أنماط القيادة التربوية الساندة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية و أثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس : كلية الهندسة التكنولوجية- دراسة حالة"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، ٢٠(٢)، ٧٠٥-٧٣٦.
- عكاشة، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨). " أثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي بقطاع الجمارك السعودية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- العوضي، أحمد عبد الخالق (٢٠٠٨): "أثر الحكومة الالكترونية علي الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- قبيص، نوري مخزوم إبراهيم (٢٠١٣). "الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جرش، الاردن.
- كردي، علي محمد إبراهيم (٢٠١١). "الإدارة والقيادة". ط١، القاهرة: وداي النيل للتنمية البشرية. كنعان، نواف (٢٠٠٩). "القيادة الإدارية"، ط٣، عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- Abdul, B.; Veronica, S. & Zubair, H. (2017): **Impact Of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on A Private Organization in Malaysia)**, International Journal of Accounting & Business Management, Vol.5, No.2, P.16-94.
- Ahmed M. A. FarajAllah , Suliman A. El Talla , Samy S. Abu-Naser , Mazen J. Al Shobaki (2018): **"The Impact of the Leadership Standard in International Quality Models on Improving University Performance through the Intermediate Role of the Strategy Standard"**, International Journal of Engineering and Information Ststems, Vol.2, No.9, P. 21-32.
- Andreas, E.; Vishal,G.; Lis, S. & Malte, B. (2015): **"Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviours"**, Journal of Management, Vol.41, No. 4.
- Fred, O.; Chad, A.& Everlyne, M. (2017): **Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice**, [Journal of Business Research](#), Vol. 72, March 2017, Pages 14-23.
- Gibbs, John (2004) **"Performance Measure Properties and Incentives**, Institute for the Study of Labor, Vol. 4, No.(1356).
- Hamid, R.; Mehdi, F. & Pejman, E. (2016): **The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences**, Journal of Procedia – Social and Behavioural Sciences, Vol.230, pp.463-470.

- Hannes, L.; Frederik, A.; William, G. & Lus, S. (2015): **“Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study”**, Journal of Management, Vol.41, No. 4.
- Iqbal, N.; Anwar, S.& Haider, N. (2015): **Effect of Leadership Style on Employee Performance**. Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.5, No.146.
- Mo'tasim Al-Zaghlawan, Shadi Al-Saraireh, Ayat Al-Hunaiti, Ibrahim Khanji (2017): **“Leadership Pattern in Uncertainty Conditions and Its Impact on the Organizational Identification Comparative Applied Study on Government Sector in the Hashemite Kingdom of Jordan”**, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.8, No.18.
- Sahar A. Madi, Suliman A. El Talla, Samy S. Abu-Naser & Mazen J. Al Shobaki(2018): **“The dominant pattern of leadership and Its Relation to the Extent of Participation of Administrative Staff in Decision-Making in Palestinian Universities”**, International Journal of Academic Management Science Research,2 (7):20-43.