
Patterns of Leadership Behavior of Academic Leaders in the Universities of the Northern Territory and their Relationship to their Thinking Patterns According to the Integrated Thinking Model from the Viewpoint of Faculty Members

Maha Edrees Moumni*

Prof. Ali Muhammad Jubran**

Prof. Ahmed Suleiman Odeh***

Received 7/10/2020

Accepted 7/12/2020

Abstract:

This study examined the leadership behaviors styles among academic leaders in universities at Northern region and their relationship to thinking styles according to the integrated thinking model from the point of view of faculty members. This study adopted a correlational descriptive methodology. The sample of the study consisted of (345) faculty members selected using stratified random sampling. To achieve the objectives of the study, two instruments were employed after both validity and reliability were verified. These were Leadership Behavior Styles Scale and Hermann Thinking Styles Scale. The results of the study indicated that the dominant leadership style for academic leaders was the democratic style. The results also showed that the dominant thinking style according to the integrated thinking model was (B) thinking style which has attendancy to practice, order, and time management. There was a statistically significant positive correlation between democratic behavior style among academic leaders and all thinking styles according to the integrated thinking model.

Keywords: Leadership Behavior Patterns, Thinking Styles, Academic Leaders, Integrated Thinking Model.

Jordan\ Mahamomani99@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ Jubran30@hotmail.com **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ Audeh@yu.edu.jo ***

أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مها إدريس مومني*

أ.د. علي محمد جبران**

أ.د. أحمد سليمان عوده***

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (345) عضو هيئة تدريس اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أنماط السلوك القيادي ومقياس أنماط التفكير لهيرمان - بعد التأكد من صدقهما وثباتهما-. بينت النتائج أن النمط القيادي السائد للقادة الأكاديميين كان النمط الديمقراطي. كما أظهرت النتائج أن نمط التفكير والنظام، وإدارة الوقت، ووجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين النمط الديمقراطي الممارس للقادة الأكاديميين وجميع أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل.

الكلمات المفتاحية: أنماط السلوك القيادي، أنماط التفكير، القادة الأكاديميين، أنموذج التفكير المتكامل.

*الأردن/ Mahamomani99@gmail.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Jubran30@hotmail.com

*** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Audeh@yu.edu.jo

المقدمة:

تُعد القيادة العنصر الرئيس في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المجتمعات البشرية كونها تقوم بدورٍ مهم في التأثير بالعمليات الإدارية، كما تقوم بالتأثير الإيجابي على الجماعة وفق أهداف المؤسسة أو المنظمة، مما يسهم في تقدمها وتطورها وجعل الإدارة أكثر ديناميكية نحو تحقيق الأهداف المرجوة. والمؤسسات التربوية لا تتمكن من تحقيق أهداف العملية التربوية إلا في حال توافر قيادة تعليمية فعالة مرنة قادرة على مواجهة التطورات والتغيرات والتحديات المتسارعة. كما أنّ القيادة عملية جماعية، ترتبط بالرضا النفسي للجماعة، وعملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والعاملين في موقف معين، بحيث يؤثر القائد في سلوك العاملين بشكلٍ يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. كما وتمثل القيادة التربوية محوراً رئيساً في النظام التربوي؛ إذ تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية، من خلال بذل أقصى الجهود بين عناصر النظام التربوي القائد، التعلم، العاملين، والطلبة، إذ يمثل القائد المحرك الرئيس لهذه العناصر ويتابع العملية التعليمية التعلمية (Abu Tahoun, 2012).

وذكرت كعكي (Kaaki, 2018) أن رؤساء الأقسام يمثلون موقع القلب في الجسد؛ لأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلالهم، وهم أهم القيادات الجامعية الذين يتحملون عبء الإشراف على الأقسام ويتولون مهماتهم العلمية والبحثية والتدريسية، كما وتحظى الأقسام الأكاديمية في الجامعات بالدور الرئيس في تنفيذ سياسات الجامعة، إذ تقوم بترجمة السياسات وتنفيذها من خلال أعضاء هيئة التدريس، فعن طريق الأقسام الأكاديمية يتم وضع الخطط، وتحديد المفردات الدراسية، ومعايير القبول والتخرج وغيرها. وبين عبدالقادر وأبو قلة والمهايرة (Abdul Qadir, Abu Qula & Al-Mahaira, 2012) أنّ موقع رؤساء الأقسام يفرض عليهم اتباع نمط قيادي مناسب يسهم في بناء علاقات إنسانية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومستوى تحصيل الطلبة وإيجاد بيئة تحفز الإبداع.

وأكد إيكور ودبير (Ekiyor & Dapper, 2019) على أهمية النمط القيادي في العمل الجامعي كونه دليلاً وسبيلاً للتطبيق الصحيح لاستراتيجيات العمل وأساس تحقيق المؤسسات الجامعية لأهدافها طويلة الأمد. كما وأنه الركيزة الأساسية لوحدة فريق العمل، وطريقة تنظيم الأداء، وهو وسيلة فعالة لتجاوز المعوقات الفنية والإدارية من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات والحد من الروتين في العمل.

ويرى ميمون وإيمليش وروث (Mymon, Elimelech & Roth, 2020, 1) بأن السلوك القيادي " نوع من السلطة والقوة التي تمارس وتؤثر في مجموعة العمل أو المرؤوسين وعلى المخرجات التنظيمية، وهو مجموع الأنماط السلوكية للقائد للتأثير في التابعين من جانبي الأداء وضمان حسن سير العمل". لذا فإنه يمكن الإشارة إلى أكثر الأنماط القيادية شيوعاً التي تناولتها دراسة جامعة أيوا (Iowa)، التي تم الكشف والتعرف إليها من خلال عديد من الدراسات السابقة كدراسة احمد والكردي (Ahmad and Kurdi, 2020)، ودراسة ميوز (Mews, 2019)، ودراسة باشيو وباشيو (Bashio and bashio, 2016)، إذ تنقسم الأنماط القيادية إلى ما يأتي:

- القيادة الأوتوقراطية: يركز هذا النمط على الاهتمام بالعمل مع إهمال العاملين، ويستند إلى خضوع جميع العاملين لرأي القائد، ويتولى القائد العملية الإدارية من التخطيط والتوجيه والرقابة والتقييم، ويتميز بانفصال القائد عن الجماعة، واستخدامه الحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية والعقاب بشكل نادر (Dolly & Nonyelum, 2018).
 - القيادة الديمقراطية: يقوم النمط الديمقراطي على أساس احترام شخصية العاملين والإقناع، وأن القرار للأغلبية بالاعتماد على أسس معينة، ومنح حرية التصرف المنضبط، وحرية إبداء الرأي، والمشاركة في عملية صنع القرار، ووجود قنوات اتصال متنوعة في كل الاتجاهات (Tayara, 2018).
 - القيادة الفوضوية: يقوم هذا النمط على أسلوب منح الحرية للمرؤوسين في أداء المهمات الموكولة إليهم دون رقابة منه أو توجيهه، وهو يعتمد على المرؤوس في تحقيق الأهداف ولكن هذا النمط يسهم في تقليل الإنتاجية وهي قيادة متحررة من سلطة القائد (Abdul Qayum & Husnain, 2012).
- ولاشك أن السلوك القيادي للقادة الأكاديميين له ارتباط وثيق بأنماط التفكير لديهم، فالتفكير عامل حاسم ومهم بالنسبة للعمل القيادي. والتفكير من العمليات العقلية التي تلازم الإنسان في جميع جوانب حياته بمعنى أن الإنسان يفكر حينما يتكلم ويستمع، ويفكر حينما يعمل، ويخطط ويطبق وحينما يصدر أحكاماً أو يختار فهو عملية متعددة الأوجه من دونه لا يحدث أي تعلم ذي معنى (Attia, 2015).

وبالنسبة للمفاهيم والرؤى حول التفكير، فقد عرفه القحطاني (Al-Qahtani, 2016: 18) بأنه "عملية ذهنية معرفية متعلقة بعمليات نفسية، عقلية كالتقييم والتمييز، والمقارنة، والاستدلال

والتحليل، والإدراك والتحصيل وحل المشكلات". وعرفه الهيلات (Al-Hilat, 2015) بأنه سلسلة النشاطات العقلية المستمرة التي يقوم الدماغ بها عن تعرضه لمثير قادم من الحواس والتي لا تتوقف طالما أن الإنسان في حالة يقظة. وقد ظهرت عديد من النظريات المهمة بدراسة الدماغ، ومن هذه النظريات نظرية التعلم بالدماغ ذي الجانبين والتي تنص على أن الدماغ يتكون من جانبين الجانب الأيمن والجانب الأيسر وكل جانب مسؤول عن نمط من أنماط التفكير، ولكن يتكامل الجانبان وذلك للوصول إلى حالة من التوازن والتكامل في العمل (Afaneh, 2013). ثم ظهر مفهوم السيطرة الدماغية أو الهيمنة الدماغية والتي تعود إلى عالم الأعصاب جون جاكسون (John Jackson) في عام 1988، إذ بين أن نصفي الدماغ لا يمكن أن يكونا متشابهين. وبالتالي، فإنها ظاهرة نفسية يمكن أن تفسر كيف يسهم كل نصف من نصفي الدماغ في التفكير وتحديد أنماط التعلم لدى الأفراد (Genesh, Maharish & Jaya, 2014).

وقد أشار الطريحي وكازم (Al-Taraihi & Kazem, 2013) إلى أن الأبحاث التي قامت على نظرية هيرمان، أوضحت وجود لغات متعددة للدماغ في طريقة تفكير الفرد، وأن صاحب النظرية قد بين أن الشخص يمكنه تغيير نمط الدماغ المسيطر على تفكيره إذا كان بحاجة لذلك، وأن أنماط التعلم لدى الأفراد تكون تبعاً لأنماط التفكير لديهم. لذا تعد نظرية هيرمان من أكثر النظريات مرونة في تفسير طريقة تفكير الإنسان وسلوكه، إذ قسم الدماغ إلى أربعة أقسام لكل قسم وظائفه الخاصة به وترمز ب: "A، B، C، D" (Greenfield, 2019). وقد ذكرت شلول (Shloul, 2019) أن نموذج هيرمان بين أن هذا التقسيم يعطي كل جزء وظيفة خاصة به كالآتي:

- ربع الدائرة (A) منطقة ربع اليسار الأعلى: يقوم بالتفكير العقلاني، ويهتم بحل المشكلات بطريقة منظمة، وبالأرقام والحقائق والإحصاءات والمعطيات الملموسة وتقييم الأفكار.
- ربع الدائرة (B) منطقة ربع اليسار السفلي: يميل نحو الانضباط والنظام، وإدارة الوقت، ومعرفة التفاصيل بكفاءة عالية، والحرص، والتحفظ، والسيطرة.
- ربع الدائرة (C) منطقة ربع اليمين السفلي: يرتبط بمهارات التواصل الشخصية، والتدريب والتعلم وإدراك مشاعر الآخرين، والموسيقى.
- ربع الدائرة (D) منطقة ربع اليمين الأعلى: يهتم بالجانب الإبداعي، والحدسي، ويميل إلى تفضيل نمط يتناول عدة مدخلات عقلية في الوقت ذاته.

وأما بالنسبة لمقياس هيرمان للتفكير المتكامل، فنكر الهيلات (Al-Hilat, 2015) أن هذا المقياس يقدم توزيعاً للدرجات في كل نمط من أنماط التفكير، يمثل كل منها درجة التفصيل أو التجنب، فإذا كانت درجة المقياس في النمط تتراوح ما بين (0-33) فهو يُعبر عن عدم وجود سيطرة دماغية لهذا النمط؛ وإذا كانت درجة المقياس ما بين (34-66) فهو يُعبر عن سيطرة متوسطة للنمط وتفضيله يكون ثانوي لهذا النمط؛ أما إذا كانت درجة المقياس في النمط ما بين (67-99) فيُعبر عن سيطرة دماغية قوية ويكون تفضيله أساسياً؛ وإذا كانت درجة المقياس في النمو (100-120) فهو يُعبر عن سيطرة دماغية قوية جداً للنمط ويكون تفضيله أساسياً بامتياز.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة:

هدفت دراسة أسماوي (Asmawi, 2017) في ماليزيا الكشف عن أهمية الأنماط القيادية في العمل الجامعي. اتبعت الدراسة المنهجية النوعية من خلال المقابلة مع عينة مكونة من (11) أكاديمياً، وتحليل مجموعة من وثائق الجامعة، وإجراء ملاحظات ميدانية من داخل أقسام الجامعة. أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط أهمية وشيوعاً هو النمط القيادي الديمقراطي الذي يعزز الثقافة التنظيمية، ويفسح المجال للتفكير التنظيمي داخل الجامعة.

وقام الخطيب وعاشور (Al-Khatib & Ashour, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تم إتباع المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (586) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأقسام في الجامعتين ويتم ممارسته بدرجة كبيرة، في حين أن الأنماط الأخرى تمارس بدرجة متوسطة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجامعة، لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية؛ وتبعاً للرتبة العلمية، لصالح رتبة أستاذ، وتبعاً للكلية؛ لصالح الكليات العلمية، وتبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

الدراسات السابقة التي تناولت أنماط التفكير:

أجرى تاكيدا (Takeda, 2012) دراسة هدفت الكشف عن تأثير السيطرة الدماغية على المقدرة البصرية المكانية. تكونت عينة الدراسة من (400) طالب وطالبة. ولتحقيق أهداف

الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في نمط السيطرة الدماغية لصالح سيطرة نصف الدماغ الأيسر؛ وأشارت النتائج إلى وجود أثر لسيطرة النصف الأيسر على المقدرة البصرية المكانية.

وعمدت دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2017) إلى التعرف إلى أنماط السيطرة المخية السائدة لدى طلبة جامعة حائل في السعودية، وعلاقتها بمستوى التفكير ما وراء المعرفي. تكونت عينة الدراسة من (592) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس أنماط السيطرة المخية، ومقياس التفكير ما وراء المعرفي. أظهرت النتائج أن النمط المخي السائد لدى الطلبة هو النمط الأيمن، تلاه النمط الأيسر، وأخيراً النمط المتكامل. وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين أنماط السيطرة المخية ومتغيري النوع والكلية، وأن مستوى التفكير ما وراء المعرفي مرتفع. وإلى وجود فروق في التفكير ما وراء المعرفي بين الطلبة ذوي نمط السيطرة المخية الأيسر مقارنةً بذوي نمط السيطرة المخية المتكامل، لصالح ذوي نمط السيطرة المخية الأيسر.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في دراستها العلاقة بين أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين وبين أنماط تفكيرهم وفق الأنموذج المتكامل لنيد هيرمان، وإلى الدمج بين أنماط السلوك القيادي وبين أنماط التفكير الذي لم تتناوله الدراسات الأخرى مسبقاً بالبحث. كما تبنت الدراسة الحالية نظرية التفكير المتكامل (The Whole Brain Thinking Theory) وهي من نماذج التفكير الحديثة التي لم يتم تناولها بالبحث والدراسة بشكلٍ خاصٍ حسب علم الباحثين _.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد رئيس القسم قائداً تربوياً له دور مهم وأساسي في نجاح العملية التعليمية في القسم الذي يتولى إدارته، ويُفترض أن يكون لديه الخبرة الكافية، والمؤهلات اللازمة، والالتزام بالعمل من خلال قيادة ناجحة وفاعلة تعمل على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس (Mamari, 2012). ومن خلال تعامل الباحثين مع بعض القادة الأكاديميين في أقسام الجامعات؛ لاحظوا اختلاف السلوك القيادي من قائد لآخر إذ يتبع بعضهم سلوكاً قيادياً تقليدياً في العمل بينما يتبع آخرون سلوكاً قيادياً حديثاً، كما لاحظوا تأثر هذه الأنماط السلوكية والممارسات بنمط تفكير معين لديهم، والذي من الممكن أن يؤثر ذلك سلباً أو إيجاباً في أداء أعضاء هيئة التدريس للمهام المطلوب إنجازها. وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق

أُ نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 2. ما أنماط التفكير لدى القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي الممارس من قبل القادة الأكاديميين؛ والتعرف إلى أنماط التفكير لدى القادة الأكاديميين وفق أنموذج التفكير المتكامل؛ والكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية من خلال أهمية القيادة بوصفها العنصر المهم في تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها، من خلال رؤساء الأقسام في الجامعات بصفتهم قادة أكاديميين يتوقف عليهم تطور الأقسام في الكليات، وضرورة اتباعهم لأنماط قيادية فاعلة تسهم في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس؛ ومن خلال بيان العلاقة بين القيادة والتفكير، ودورها في زيادة فاعلية القادة الأكاديميين في الجامعات مما تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة وانعكاسها الإيجابي على الأداء المؤسسي وتطويره؛ كما وتقيد طلبة الدراسات العليا والباحثين في مجال التربية وعلم النفس التربوي لفتح آفاقٍ جديدة في تخصصهم بشكلٍ عام، لندرة الدراسات السابقة التي تناولت السلوك القيادي وعلاقته بأنماط التفكير في مؤسسات التعليم العالي.

في حين تتمثل الأهمية العملية فيما ستقدمه من فائدة للمسؤولين في إدارة الجامعة، من خلال قيامهم بإتخاذ الإجراءات الضرورية لتوجيه رؤساء الأقسام في الكليات لممارسة أنماط قيادية إيجابية من خلال تطوير خطط فعالة ومناسبة لذلك؛ وحثهم لتبني أنماط للتفكير بما تحقق

الأهداف المرجوة، التي من شأنها النهوض والارتقاء بمستوى المؤسسات الأكاديمية نحو التميز في الأداء الإداري والأكاديمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتي:

- **أنماط السلوك القيادي:** عرفت بأنها مجموع الإجراءات والأفعال التي يقوم بها القائد من خلال أسلوب علمي يتراوح بين التمكين والقيادة الفوضوية، والديمقراطية، والبيروقراطية (Boukis, Cgristos, Daunt & Papastathopoulos, 2020: 2).

يعرف القادة الأكاديميون إجرائياً بأنهم: أعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب الأكاديمية الذين يعملون في جامعات إقليم الشمال الذين تم تكليفهم لتولي مهمات إدارية في الكليات المختلفة تحت مسمى رئيس قسم.

- **أنماط التفكير:** هي مجموعة الطرق والأساليب المفضلة للفرد في توظيف مقدراته، واكتساب معارفهم وتنظيم أفكارهم والتعبير عنها بما يتلاءم مع المهمات والمواقف التي تعترض الفرد (Blackard, 2017: 14).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال الحكومية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في جامعات إقليم الشمال الحكومية وهي: جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة البلقاء التطبيقية / كلية الحصن الجامعية، وكلية عجلون الجامعية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعات إقليم الشمال الحكومية وعددهم (600) عضو هيئة تدريس. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (345) عضواً حسب جدول مورغان للعينات (Krejcie & Morgan, 1970)، ما نسبته

(57.5%) من مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال حسب

متغيرات الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	287	83.2
	أنثى	58	16.8
الرتبة العلمية	أستاذ	109	31.6
	أستاذ مشارك	110	31.9
	أستاذ مساعد	86	24.9
	مدرس	40	11.6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	18.3
	5 - 10 سنوات	110	31.9
	10 سنوات فأكثر	172	49.9
الكلية	العلوم الإنسانية	202	58.6
	العلوم الطبيعية	143	41.4

أدوات الدراسة

تم تطوير مقياس أنماط السلوك القيادي من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة

أسماوي (2017, Asmawi) ودراسة الخطيب وعاشور (Al-Khatib & Ashour, 2018) تكون المقياس بصورته الأولية من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسيبي، كل منها يتضمن (10) فقرات.

أما مقياس أنماط التفكير فقد تم تطويره من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة تاكيدا (2012, Takeda) ودراسة الزعبي (2017, Al-Zoubi). تكون المقياس بصورته الأولية من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات: النمط (A)، والنمط (B)، والنمط (C)، والنمط (D) ويتضمن كل منها (8) فقرات.

صدق أدوات الدراسة

للتحقق من صدق الأدوات تم عرضهما على (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية وأصول التربية وعلم النفس التربوي في عدد من الجامعات الأردنية، طلب منهم النظر في مدى وضوح الفقرات وملاءمتها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتفاء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو

تعديل أو حذف الفقرات غير المناسبة. وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين. وتكونت الأداة الأولى بصورتها النهائية من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسيبي. وتكونت الأداة الثانية بصورتها النهائية من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات، تضمن كل (8) فقرات حسب الأنماط: (A)، و(B)، و(C)، و(D).

ثبات أدوات الدراسة

وللتأكد من ثبات أدوات الدراسة تم اختيار عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها عددها (20) عضو هيئة تدريس في جامعات إقليم الشمال الحكومية، وقام الباحثون بتطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية مرتين بفاصل زمني مدته أسبوعين، وحسبت معاملات ثبات الإعادة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، كما تم حساب معامل ثبات الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا على نتائج أفراد العينة الاستطلاعية، كما في الجدول (2) والجدول (3).

الجدول (2): معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي لأبعاد مقياس أنماط السلوك القيادي

البعد	مدى الفقرات	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات الاتساق الداخلي
النمط الديمقراطي	1 - 9	0.909	0.888
النمط الأوتوقراطي	10 - 17	0.937	0.847
النمط التسيبي	18 - 26	0.917	0.809

الجدول (3): معامل ثبات الإعادة وثبات الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس أنماط التفكير

نمط التفكير	الفقرات	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات الاتساق الداخلي
(A) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر العلوي	2، 7، 10، 13، 18، 24، 26، 31	0.868	0.930
(B) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر السفلي	5، 8، 12، 14، 16، 19، 22، 27	0.900	0.862
(C) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن السفلي	1، 3، 15، 17، 20، 23، 29، 32	0.876	0.885
(D) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن العلوي	4، 6، 9، 11، 21، 25، 28، 30	0.871	0.856

معيار التصحيح الاحصائي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح استجابات عينة الدراسة عن اداتي الدراسة، وعلى النحو الآتي: (5 = أوافق بشدة)، (4 = أوافق)، (3 = محايد)، (2 = غير موافق)، (1 = غير موافق بشدة). وتم تحديد مستويات أبعاد اداتي الدراسة باستخدام المعيار الاحصائي الآتي:

- من (1-2.33) مستوى منخفض
- من (2.34-3.66) مستوى متوسط

- من (3.67 فأكثر) مستوى مرتفع

وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة (1.33) إلى نهاية كل فئة.

المعالجات الإحصائية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون واختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاستخراج نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات

إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك

القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط السلوك القيادي الممارس للقادة

الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم البعد	البعد (نمط السلوك القيادي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	النمط الديمقراطي	3.90	0.68	مرتفع
2	3	النمط الأوتوقراطي	2.92	0.78	متوسط
3	2	النمط التسبيبي	2.57	0.71	متوسط

يظهر من الجدول (4) أن النمط القيادي السائد والممارس للقادة الأكاديميين من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال كان النمط الديمقراطي، إذ بلغ متوسطه الحسابي

(3.90) بتقدير مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي، والذي بلغ متوسطه الحسابي

(2.92) بتقدير متوسط، وفي الرتبة الثالثة النمط التسبيبي، وبلغ متوسطه الحسابي (2.57) بتقدير

متوسط.

ويمكن تعزى هذه النتيجة إلى أن الفلسفة التربوية نابعة من حقائق مختلفة أهمها أن القادة

في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال هم تربويون ممن لديهم الخبرة والدراية الكافيين بأهيمية هذا النوع من أنماط القيادة بشكل أكبر، كما ويدركون أهمية هذا النمط في تحميل العاملين مستوى أكبر من المسؤولية المرتبطة بزيادة مستوى الأداء المؤسسي والإنتاجية لديهم. كما وأن القادة الأكاديميين يتصفون بدرجة عالية من الدراية والخبرة بأكثر الأساليب القيادية تأثيراً في نفوس التابعين مما يجعلهم أكثر نزعة إلى تبني أسلوب القيادة الديمقراطي وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية. وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة كدراسة الخطيب وعاشور (Al-Khatib & Ashour, 2018) ودراسة (Asmawi,2017) والذين أشاروا أن القادة الأكاديميين في الجامعات يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطي والذي يتصف بعدة خصائص أهمها أن القادة يشركون أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار ويفوضون بعض صلاحياتهم من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الإنتاجية في المؤسسة التعليمية.

وجاء في الرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال أفراد غير متسلطين بطبيعتهم، لكنهم يخضعون في بعض الأحيان للقوانين والتشريعات الجامعية التي تفرض عليهم تبني بعض الممارسات القيادية من أجل تحقيق النجاح المؤسسي. كما وأن مجيء النمط الأوتوقراطي في الرتبة الثانية يمكن عزوه إلى أن القادة الأكاديميين يروون في بعض الأحيان أن التابعين لا يستطيعون تنفيذ القرارات المتخذة من قبلهم مما يملئ عليهم ضرورة متابعة مختلف الوظائف والأنشطة التي يقوم بها التابعون من أجل ضمان تنفيذ جميع المهمات المؤسسية.

في حين جاء النمط التسيبي في الرتبة الأخيرة، وقد يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين لديهم إدراك بأهمية الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من المؤسسة التعليمية. كما وأن معظم القادة الأكاديميين قد وصلوا إلى مناصبهم الإدارية بعد مرورهم بخبرات طويلة من العمل والتدرج الوظيفي مما يشير إلى أنهم قد طوروا آليات ومعتقدات راسخة بأن هناك ضرورة لتفسير مختلف العمليات المؤسسية بكل اقتدار من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية؛ وهذا ما يجعلهم مدركين لأهمية الابتعاد عن الأنماط القيادية غير الفاعلة مثل القيادة التسيبية التي لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة التي تسعى الجامعات للوصول إليها. وتأكيداً لذلك أشار عبد القيوم وحسنين (Abdul Qayum & Husnain, 2012) إلى أن القادة التربويين لديهم تصورات واضحة بأن القيادة التسيبية غير قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية وهذا

ما يجعلهم أكثر بعداً عن ممارسته.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد، على النحو الآتي:

البعد الأول: النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الديمقراطي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للنمط الديمقراطي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

حساب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس باحترام	4.34	.707	مرتفع
2	4	يعطي الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم	4.13	.822	مرتفع
3	8	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بعدالة	3.94	.947	مرتفع
4	9	يوفر فرصة العمل بروح الفريق	3.92	.925	مرتفع
5	5	يقبل النقد البناء من أعضاء هيئة التدريس	3.82	.943	مرتفع
6	2	يعمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار	3.81	1.025	مرتفع
6	6	يشارك أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم الاجتماعية	3.81	.922	مرتفع
8	7	يحفز أعضاء هيئة التدريس المتميزين في أدائهم	3.78	.941	مرتفع
9	1	يفوض جزءاً من صلاحياته الإدارية إلى أعضاء هيئة التدريس	3.55	1.109	متوسط
		الدرجة الكلية للنمط الديمقراطي	3.90	.681	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن مستوى النمط الديمقراطي الممارس من القادة الأكاديميين جاء

مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.90). وجاءت الفقرة (3) ونصها: "يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس باحترام" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.34) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها: "يفوض جزءاً من صلاحياته الإدارية إلى أعضاء هيئة التدريس" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبمستوى متوسط.

البعد الثاني: النمط الأتوقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الأتوقراطي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للنمط الأتوقراطي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	يتمسك بتطبيق القوانين بحرفية.	3.81	1.019	مرتفع
2	15	يلزم أعضاء الهيئة التدريسية باتباع التعليمات بشكل حرفي.	3.25	1.052	متوسط
3	11	ينفرد باتخاذ القرارات.	2.90	1.141	متوسط
4	17	يرفض قبول الأعداء في حالة عدم إنجاز العمل المطلوب.	2.88	1.083	متوسط
5	16	يتجنب الأخذ بأراء أعضاء هيئة التدريس.	2.71	1.187	متوسط
6	12	يستخدم أسلوب إصدار الأوامر ويطلب تنفيذها دون مناقشة.	2.69	1.125	متوسط
7	13	يُنسب النجاح لنفسه.	2.57	1.063	متوسط
8	14	يستخدم أساليب التنديد والتخويف مع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال.	2.52	1.110	متوسط
		الدرجة الكلية للنمط الأتوقراطي	2.92	.780	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن مستوى النمط الأتوقراطي الممارس من القادة الأكاديميين جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.92). وجاءت الفقرة (10) ونصها: "يتمسك بتطبيق القوانين بحرفية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (14) ونصها: "يستخدم أساليب التنديد والتخويف مع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وبمستوى متوسط.

البُعد الثالث: النمط التسيبي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للنمط التسيبي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للنمط التسيبي الممارس من القادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يترك لأعضاء هيئة التدريس الحرية الكاملة في تنفيذ مهماتهم دون رقابة	2.92	1.220	متوسط
2	23	يساوي في التعامل بين عضو هيئة التدريس المُجد والمُتسبب في تنفيذ المهمات والواجبات	2.69	1.062	متوسط
3	22	يوزع المهمات والأعمال على أعضاء هيئة التدريس دون	2.65	1.055	متوسط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		معايير واضحة			
4	25	يتساهل في تطبيق العقوبة على المقصرين في واجباتهم	2.62	.996	متوسط
5	21	يتساهل في تطبيق القوانين والأنظمة والتعميمات الجامعية	2.59	1.050	متوسط
6	19	يدير الاجتماعات في القسم دون جدول أعمال مسبق	2.47	1.073	متوسط
7	26	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس دون مبالاة لما يقومون به أو يقترحونه	2.43	.984	متوسط
8	20	يُقيم أعضاء هيئة التدريس دون معايير واضحة	2.42	1.026	متوسط
9	24	يغادر كثيراً من الكلية لتلبية أعماله الخاصة	2.33	.985	منخفض
		الدرجة الكلية للنمط التسيبي	2.57	.711	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن مستوى النمط التسيبي الممارس من القادة الأكاديميين جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.57). وجاءت الفقرة (18) ونصها: "يترك لأعضاء هيئة التدريس الحرية الكاملة في تنفيذ مهامهم دون رقابة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها: "يغادر كثيراً من الكلية لتلبية أعماله الخاصة" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبمستوى منخفض.

نتائج السؤال الثاني: "ما أنماط التفكير للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم البعد	البعد (نمط التفكير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	(B) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر السفلي	3.78	0.63	مرتفع
2	1	(A) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر العلوي	3.72	0.69	مرتفع
3	3	(C) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن السفلي	3.65	0.65	متوسط
4	4	(D) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن العلوي	3.25	0.48	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن نمط التفكير السائد وفق أنموذج التفكير المتكامل للقادة الأكاديميين كان نمط التفكير (B) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية نمط (A) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثالثة نمط التفكير (C) السفلي وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة نمط التفكير (D) وبمستوى متوسط.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نمط التفكير (B) يتصف بعدة صفات منها الميل نحو الانضباط وإدارة الوقت والنظام ومعرفة التفاصيل بشكلٍ دقيق، وأكد هيرمان (Hermann) المشار إليه في الهيلات (Al-Hilat, 2015) إلى أنّ من يظهرون نمط التفكير (B) هم الأقدر على تبوء المناصب القيادية، إذ أنّ خبراتهم وسماتهم الشخصية وارتفاع مستوى الطموح لديهم يحفزهم على تطوير أنفسهم. كما ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنّ القادة الأكاديميين لديهم المهارات اللازمة من أجل تنظيم أمورهم الشخصية والعملية كما أنهم قادرون على الفصل بين الجانب الاجتماعي والجانب الوظيفي في أثناء العمل، نظراً لإدراكهم أنّ الجوانب الاجتماعية تؤثر في سير العمل في المؤسسة التعليمية.

وجاء في الرتبة الثانية نمط (A) وبمستوى مرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة التي اتفقت مع نتيجة دراسة تاكيدا (Takeda, 2012) التي توصلت إلى سيطرة نصف الدماغ اليسر. إلى أنّ هذا النمط من التفكير يقوم على عدة مبادئ أهمها استخدام المنطق والعمليات العقلانية وتوظيف الحقائق والاعتماد على الواقعية في التعامل مع العمليات الإدارية وهو ما يحتاجه القائد. كما وأنّ القادة الأكاديميين حصلوا على خبرات تعلم غنية وشاركوا في عدد من الدورات التدريبية التي تمكنهم من توظيف مهاراتهم الشخصية والمقدرة على توظيف الأرقام والاحصائيات بالشكل المناسب، والتحليل المصاحب للعقلانية والحزم والتي هي في الأساس أساس النجاح المؤسسي. كما وأنهم يمتلكون معارف مميزة وقادرة على مساعدتهم في تجاوز المشكلات التي يواجهونها.

في حين جاء في الرتبة الثالثة نمط التفكير (C) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الأفراد ممن يمتلكون نمط التفكير (C) يميلون عادةً إلى توظيف عواطفهم، ولديهم نزعة واضحة نحو بناء علاقات شخصية طيبة مع الآخرين، في ضوء أنّ القيادة تستدعي أن لا يتم اللجوء إلى العواطف في تحديد طبيعة العلاقة مع التابعين والمرؤوسين، ولا يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية. وذلك لأنّ تبوء المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات يفرض على القائد الأكاديمي أن يركز على الجوانب العقلانية في أداء مختلف المهمات المؤسسية، والابتعاد عن العلاقات الاجتماعية، فإنّ مجيء النمط (C) في الرتبة الثالثة يعكس حقيقة أنّ القادة الأكاديميين في هذه الجامعات لديهم مختلف المهارات والخبرات الكافية التي تمكنهم من الفصل بين الجانب العملي والاجتماعي في أثناء وظيفتهم.

وجاء في الرتبة الرابعة نمط التفكير (D) الذي يتصف بعدة خصائص أهمها إبتكار أفكار

وطرق جديدة واللجوء إلى الحدس والتوقعات في إطلاق الأحكام والميل إلى المغامرة واستخدام البديهية في تحليل القضايا المختلفة ، بمستوى متوسط ، ويمكن تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل القيادي في معظم الأحيان، تقوم على النمطية والروتينية في العمليات الإدارية، ولأن القيادة الأكاديمية تملي على القائد الالتزام بالقوانين والتشريعات مع الابتعاد عن العواطف و العلاقات في العمل ، لإدراكهم بأن تحقيق الاهداف مبني على مدى التقيد بتلك القوانين والتشريعات.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب العلاقة الارتباطية بين أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل، والجدول (9) يوضح قيم معامل الارتباط.

الجدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين أنماط السلوك القيادي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مقياس أنماط التفكير				الارتباط	مقياس أنماط السلوك القيادة
(D) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن العلوي	(C) مرتبط بجزء الدماغ الأيمن السفلي	(B) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر السفلي	(A) مرتبط بجزء الدماغ الأيسر العلوي		
.337**	.691**	.652**	.682**	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
345	345	345	345	العدد (العينة)	
.093	-.385**	-.395**	-.365**	معامل الارتباط	النمط الأوتوقراطي
.086	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
345	345	345	345	العدد (العينة)	
-.102	-.482**	-.544**	-.517**	معامل الارتباط	النمط التسبيبي
.058	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
345	345	345	345	العدد (العينة)	

كشفت نتائج الجدول (9) ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط الديمقراطي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وجميع أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل (D) و (C)، و (B)، و (A).

- وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين النمط الأتوقراطي والنمط التسيبي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وثلاثة من أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل هي: (A)، و(B)، و(C)، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين النمط الأتوقراطي ونمط التفكير (D).

ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن تبني أنماط القيادة الديمقراطية ينبع من طبيعة شخصية الفرد ومن خبراته المختلفة، ولأن أنماط التفكير المستخدمة في الدراسة الحالية تقوم على امتلاك مجموعة من الإيجابيات والسلبيات في طبيعة الفرد، فإن وجود العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وبين أنماط التفكير المختلفة يستند إلى مجموعة من الحقائق أهمها أن القيادة الديمقراطية تعكس امتلاك الفرد لخصائص شخصية مهمة تجعله أكثر ميلاً نحو تبني هذا النمط الذي يعزز من الفاعلية المؤسسية في الجامعات، ولديه تصورات إيجابية واضحة تجعله أكثر ميلاً نحو تبني أنماط التفكير الشمولية والتي تستدعي استخدام مختلف أجزاء الدماغ من أجل أداء المهمات الإدارية بفاعلية. كما وأن عينة الدراسة الحالية من القادة الأكاديميين الذين يختلفون من حيث أسلوب التفكير والشخصية، ولكنهم يدركون أيضاً في الوقت ذاته - نتيجة لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الأكاديمية وخبرتهم الوظيفية-أهمية القيادة الديمقراطية. كما وأن مختلف أساليب التفكير في الأنموذج التكاملية تحتوي على عدة خصائص شخصية إيجابية مع وجود بعض الخصائص غير المنضبطة من ناحية الأداء القيادي مما يعني أن القيادة الديمقراطية سوف تكون مرتبطة مع مختلف أساليب التفكير في الأنموذج التكاملية نظراً لأنها تعكس أسلوب القيادة الأكثر فاعلية على جميع المستويات إذ أنها مرآة لمختلف أساليب التفكير، إذ تنطوي على عدة خصائص أهمها تفويض السلطة للآخرين والتعامل معهم بكل ود واحترام مما يشير إلى أن مختلف أساليب التفكير تعكس صورة جيدة وإيجابية عن القائد.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) دالة إحصائياً بين النمط الأتوقراطي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وثلاثة من أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل هي: (C) و(B)، و(A). في حين لم يكن هناك علاقة ارتباطية بين النمط الأتوقراطي ونمط التفكير (D). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نمط القيادة الأتوقراطي مبني على أن الفرد يكون متسلطاً ودكتاتورياً بطبيعته، ولديه ميولات ونزعات فردية تجعله أكثر رغبة في تبني نمط تفكير واحد يعزز لديه تلك الممارسات القيادية. بينما تشير أنماط التفكير المختلفة المستخدمة في

هذه الدراسة إلى أنَّ القائد لديه مجموعة من المهارات التي تمكنه من إدراك نمط القيادة الأكثر مقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما وأن النمط الأوتوقراطي يقوم على التقيد بالروتين وهذا لا ينسجم مع طبيعة أسلوب التفكير (C) و(B)، و(A) والذي يشير إلى أنَّ القائد الأكاديمي قادر على التحكم بانفعالاته وخصائصه الفردية ويراعي احتياجات الآخرين وهذا ما لا يتوفر في القيادة الأوتوقراطية.

كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية (سلبية) دالة إحصائياً بين النمط التسيبي الممارس للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وثلاثة من أنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل هي: (C)، و(B)، و(A) في حين لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي ونمط التفكير (D). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أنَّ هذا نمط يدل أنَّ الفرد لا يمتلك شخصية قوية تعطيه فرصة أن يقود الآخرين بشكلٍ فاعل وأنَّ التابعين هم الأكثر تأثراً في العمليات الإدارية في المؤسسة، وهذا ما يتناقض مع طبيعة الأفراد الذين يتبنون أنماط التفكير المستخدمة في الدراسة الحالية، ولأنَّ أنماط التفكير حسب أنموذج التفكير التكاملي المستخدم في هذه الدراسة يؤكد على أنَّ الفرد يمتلك عدداً من خصائص الشخصية التي تجعله أكثر نزعة نحو تبني أنماط سلوكية معينة يمكن وصفها بأنها إيجابية نسبياً للقائد الفعال. كما وأنَّ نمط القيادة التسيبية يعني عدم الالتزام بتوضيح الأدوار المنوطة بكل من القائد والتابعين في المؤسسة الأكاديمية مما يشير إلى أنَّ أنماط التفكير (C) و(B)، و(A) تقوم على الالتزام بالأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة الأكاديمية وهذا ما لا ينسجم مع القيادة التسيبية التي تتصف بعد وضوح أهدافها.

وعلى الرغم من عدم وجود دراسات سابقة بينت طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط التفكير وفق أنموذج التفكير المتكامل _ حسب علم الباحثين _، إلا أنه من الممكن الافتراض بأنَّ من يمتلك شخصية قيادية ديمقراطية هو الأقدر على استخدام نمط التفكير الملائم للموقف الذي يتعرض له وتوظيف ما يمتلكه من مهارات وخبرات في إدارة. كما ويمكن تعميم هذا الافتراض على العلاقة السلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والتسيبي.

التوصيات

وفي ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

- العمل على تطوير برامج تدريبية موجهة للقادة الأكاديميين من أجل تعزيز أنماط القيادة الديمقراطية مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي للجامعات.

- تسليط الضوء بشكل أكبر على بعض الأنماط القيادية السلبية (الأوتوقراطي، التسبيبي) لمحاولة تجنبها سواءً من خلال نشرات توعوية أم أنشطة لا منهجية تقدم في الجامعات.
- استخدام أنموذج التفكير المتكامل من قبل إدارة الموارد البشرية في جامعات إقليم الشمال في عمليات اختيار القادة الأكاديميين.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول طبيعة العلاقة بين أنماط التفكير لدى القادة الأكاديميين وبين متغيرات أخرى مثل الفاعلية التنظيمية وأنماط الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية.

References

- Abdul Qadir, H., Abu Qula, M. & Al-Mahaira, M. (2012). Leadership styles and their relationship to the domains of quality education. **Journal of Baghdad College of Economic sciences University**, (33), 66-128.
- Abdul Qayum, C. & Husnain, J. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 258-264.
- Abu Tahoun, A. (2012). Effective educational leadership, Amman: Amwaj House for Printing, Publishing and Distribution.
- Afaneh, N. (2013). **The effect of using a two-sided brain learning strategy in teaching science to develop some habits of productive mind among ninth grade female students in Gaza**. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Ahmad, Suleiman and Al-Kurdi, Ismat (2020). The leadership patterns prevalent among the faculties of Al-Zaytoonah University of Jordan and their relationship to organizational satisfaction and loyalty among the faculty members of their university. **Sohag University, the Educational Journal**, 73 (May 2020), 760-788.
- Al-Hilat, M. (2015). **Hermann's scale of thought styles, (1st ed.)**. Amman: Debono Center.
- Al-Khatib, F. & Ashour, M. (2018). The leadership styles practiced by the academic department heads at Jordan Yarmouk University of Science and Technology. **The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies**, 26(6), 367-396.
- Al-Qahtani, A. (2016). **Educational psychology**. Riyadh: Al-Mutanabi Library.
- Al-Taraihi, F. & Kazem, H. (2013). **Intelligent behaviors based on the two hemispheres of the brain, habits of mind and brain mastery**. Amman: Dar Safa for Printing, Publishing & Distribution.

- Al-Zoubi, N. (2017). Styles of cerebral control and its relationship to metacognitive thinking among Hail University students in light of the gender and college variables. **Journal of the College of Education, Al-Azhar University**, (176), 753-785.
- Asmawi, M. (2017). The importance of leadership style in the university: research study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 8(5), 109-119.
- Attia, M. (2015). **Thinking: Types, skills, and learning strategies**. Amman: Dar Safa for Printing, Publishing & Distribution.
- Bashioh, Hussein and Bashioh, Al Hassan. (2016). The prevailing leadership styles in Mohamed Lamine Dabbaghine University in the city of Setif, according to the viewpoint of its faculty members. **The Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, 9 (26), 109- 134.
- Bilkard, M. (2017). **Building a scale to reveal thinking styles according to Hermann's Theory among first-year high school students: A field study on a sample of first-year high school students in Mostaganem State**. Unpublished PhD Dissertation, University of Mostaganem Abdelhamid Ibn Badis, Algeria.
- Boukis, A., Cgristos, K., Daunt, K. & Papastathopoulos, A. (2020). Effects of customer incivility on front line employees and the moderating role of supervisor leadership style. **Tourism Management**, 77(1), 1-14.
- Dolly, K. & Nonyelum, O. (2018). Impact of autocratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. **International Journal of Research Granthaalayah**, 6(10), 212-220.
- Ekiyor, R. & Dapper, E. (2019). Leadership styles and entrepreneurial orientation. **European Journal of Business and Management**, 11(8), 88-94.
- Ganesh, K., Maharishi, R. & Jaya, K. (2014). Brain dominance and test anxiety of secondary and higher secondary students. **The International Journal of humanities and Social Studies**, 2(2), 22-26.
- Greenfield, S. (2019). **Journey to the secrets of the mind**. London: Academic Press.
- Kaaki, S. (2018). Improving the effectiveness of leadership performance in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia: Nourah

- Gent Abdul Rahman University as a model. **Zagazig University, Journal of the Faculty of Education, Psychological and educational Studies**, (99), 331-377.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Mamari, G. (2012). **Leadership STYLES prevalent among heads of academic departments and their relationship to job satisfaction from the point of view of faculty members: Field study at Al-Arabi Bin Mahdi University - Umm Al-Bouaghi**. Unpublished Master's Thesis, Al-Arabi Bin Mahidi, Algeria.
- Maymon, Y, Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership. **European Management Journal**, 1(1), 1-10.
- Shlool, E. (2019). The level of visual perception among Yarmouk University students in light of the variables of types of brain dominance and gender. **Dirasat: Educational Sciences**, 4(2), 579-599.
- Takeda, C. (2012). **Does brain hemispheric dominance affect visuospatial ability?** Uttai: California State Science Fair.
- Tayara, A. (2018). **The educational leadership patterns of the principals of private basic schools in the governorate of the capital, Amman, and their relationship to the motivation of teachers towards work**. Unpublished MA Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.