

## الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء

د. ماجد عبد المهدي محمد مساعدة

أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الزرقاء.

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية في جامعة الزرقاء، كما سعت الدراسة إلى اختبار فرضيتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الثقة ( $a=0.05$ ) بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، أما الفرضية الثانية فتتعلق بوجود اختلافات جوهرية عند مستوى الثقة ( $a=0.05$ ) بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، وتخصصات العلوم الإنسانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية جميعهم في جامعة الزرقاء. وتم مراجعة الدراسات النظرية السابقة حول الأنماط القيادية، كما تم الرجوع إلى الكتب، والمراجع المتخصصة، والبحوث المنشورة على شبكة الإنترنت، وقام الباحث بتصميم استبانته خاصة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومقارنة المتوسطات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن نمط القيادة السائد في جامعة الزرقاء هو: النمط المقتنع، وأن نسبة جيدة من القياديين في جامعة الزرقاء يتبعون الأسلوب القيادي المفوض، ولا يوجد بشكل عام فروقات جوهرية في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، كما لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية. وقد أوصى الباحث بمجموعة توصيات، من شأنها رفع كفاءة شاغلي الوظائف القيادية، وتحسين النمط القيادي المطبق في جامعة الزرقاء.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، النمط القيادي، السلوك القيادي.

تاريخ استلام البحث 2010/5/30، وتاريخ قبول البحث 2011/8/29

## The Most Popular Leadership Styles for Deans of the Colleges and the Heads of Scientific Departments in Zarqa University

Dr. Majed A. Masadeh

Assistant Professor in the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa University, Zarqa.

**Abstract:** This study aims at presenting the prominent leadership type of the deans and heads of scientific departments at Zarqa University, and comparing those leadership types with the leadership types in the humanitarian departments. The study seeks to examine two main prepositions, the first is concerned with the presence of essential differences on the level of confidence ( $a=0.05$ ) between the leadership types used by the deans and heads of departments, and the second is concerned with the presence of essential differences on the level of trust ( $a=0.05$ ) between the leadership types used by the leading figures of scientific and humanitarian specialties. The specimen of the study could be all the deans and heads of scientific department in the University. Former theoretical studies about leadership types are referred to through specialized references published on the internet. The researcher designed a questionnaire to collect data and analyze it by using various statistical styles that included repetitions, percentages, averages, and comparisons. The study arrived at a number of conclusions, the most prominent of which is that the leadership type used in the University is the convincing, and that a good rate of leaders of the University follow the authorizing leadership type, and that there are, in general, no essential differences between the leadership type used by the deans and the heads of the departments. There are also no essential differences in the leadership types of the leading figures in the University of both scientific and humanitarian departments. The researcher put down a number of recommendations that would help elevating the efficiency of leading figures at the University and improving the leadership type applied in the University.

**Keywords:** Leadership, Leadership Style, Leadership Behavior

Received May 30, 2010; Accepted August 29, 2011

## المقدمة:

تعد القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة، ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كافة، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: عمليات إحياء وإلهام، أو تأثير في الآخرين، يجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتأديتها.<sup>(6)</sup>

وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها؛ وذلك لأن أهميتها تتبع من كونها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، كما أن القيادة علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والابتكار، وإحداث تغييرات، فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري.<sup>(7) (2)</sup>

ويرى كنعان(2002) أن القيادة أصبحت معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، وارتبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وبطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، من خلال ما عرف بالأنماط القيادية، فقيادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة، وإنما يسلك كل منهم نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم، وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لاختلاف فلسفاتهم التربوية، واختلاف إعدادهم، واتساع خبراتهم الإدارية.<sup>(8)</sup>

## مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة هذه في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع شاغلو الوظائف القيادية في الجامعة أنماطاً قيادية فاعلة؟
- هل تختلف الأنماط القيادية التي يتبعها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية؟
- هل تختلف الأنماط القيادية المتبعة باختلاف طبيعة الكليات التي يعمل فيها شاغلو الوظائف القيادية؟

وعلى الرغم من الأهمية التي يحتلها الموضوع، إلا أنه من الملاحظ ندرة الدراسات العربية في هذا المجال، ومن المؤمل أن ينسجم نتاج هذا البحث مع توجهات وزارة التعليم العالي التطويرية في الوصول إلى أفضل النتائج، من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف، وتعزيز الجوانب الإيجابية منها، ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية.

## أهداف الدراسة:

- في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:
- التحقق من فاعلية القيادة في كليات جامعة الزرقاء، من خلال ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية الأنماط القيادية الملائمة للمواقف.
- معرفة الأنماط القيادية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، على اختلاف طبيعة كلياتهم.
- معرفة فيما إذا كان هناك تأثير للمنصب الوظيفي (عميد كلية، أو رئيس قسم علمي) في ممارسة الأنماط القيادية (الموجه، والمقنع، والمشارك، والمفوض).
- الموازنة بين النمط القيادي السائد بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء.

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادة في نجاح العملية الإدارية في أنواع المنظمات المختلفة، وتبرز أهمية سلوك القائد الإداري في تلك المنظمات في تأثيره المباشر، سلباً أو إيجاباً، على المسيرة العلمية للكلية، ويقع على عاتقه الدور الرئيس في تحقيق الأهداف المحددة لها.

من جانب آخر فإن لهذه الدراسة أهمية متميزة؛ لأنها تعدّ إسهاماً في المهمة العلمية عبر البحث، والتحليل، والتعليق لأهم الأفكار التي أكدت الملائمة بين الأنماط القيادية من ناحية، وطبيعة المواقف التي تمارس فيها عملية القيادة الإدارية، لاسيما على قطاع التعليم العالي، من ناحية أخرى، إضافة إلى أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول البحث في الأنماط القيادية السائدة لدى القياديين في جامعة الزرقاء، إذ أن شاغلي الوظائف القيادية، وفي مقدمتهم عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، يؤدون دوراً أساسياً في توجيه الكوادر التدريبية في الجامعة، والإشراف على أدائهم لمهامهم التدريسية، والنشاطات الأكاديمية والعلمية والثقافية، ومن خلال نجاحهم في أعمالهم تزدهر جامعة الزرقاء، وتنمو، وتحقق أهدافها.

## فرضيات الدراسة

تستكمل الدراسة منهجيتها بتحديد فرضيتين تسعى إلى إثبات مدى صحتها أو رفضهما، وفقاً للتحليل المعتمد، وهما كما يلي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث أربعة أنماط قيادية هي:

1. النمط الموجه.
2. النمط المقنع.
3. النمط المشارك.
4. النمط المفوض.

حيث يناسب كل نمط منها مواقف معينة يواجهها القائد في عمله. كما قام الباحث بتضمين الاستبانة أربعة من المواقف الخاصة بالعاملين، يمثل كل موقف منها ثلاث حالات من الحالات الائتني عشرة الواردة في الاستبانة، موزعة توزيعاً عشوائياً، وهي موضحة على النحو الآتي:

**مستوى نضج منخفض:** ويمثل حالات يكون فيها المرؤوسون من ذوي الإنجاز الضعيف، وغير راغبين في تحمل المسؤولية، وليس لديهم معرفة بالأهداف المطلوب تحقيقها، ورغبتهم في التعلم والتحسين ضعيفة، فيتوجب على القائد الإداري أن يوجههم بشكل محدد لإنجاز مهامهم، ويناسب هذا الموقف النمط الموجه بشكل كبير، ثم النمط المقنع، فيما لا يناسبه النمط المشارك، ولا يناسبه تماماً النمط المفوض. ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (1، 5، 9).

**مستوى نضج متوسط:** ويمثل حالات يكون فيها المرؤوسون من ذوي الإنجاز المتوسط، ولديهم بعض الرغبة في تحمل المسؤولية، ومعرفتهم بالأهداف المطلوب تحقيقها متوسطة، كما يبدو بعض الرغبة في التعلم والتحسين، فيتوجب على القائد الإداري أن يعمل على إقناعهم بأهمية العمل، وإنجاز مهامهم، ويناسب هذا الموقف النمط المقنع، والنمط الموجه، فيما لا يناسبه النمط المشارك، ولا يناسبه تماماً النمط المفوض. ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (2، 6، 10).

**مستوى نضج جيد:** ويمثل حالات يكون فيها المرؤوسون من ذوي الإنجاز الملحوظ، إلا أنهم لم يصلوا إلى المستوى المطلوب، ولديهم رغبة ملحوظة في تحمل المسؤولية، ومعرفتهم بالأهداف المطلوب تحقيقها جيدة، كما يبدو رغبة ملحوظة في التعلم والتحسين، فيتوجب على القائد الإداري أن يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عند إنجاز مهامهم، ويناسب هذا الموقف النمط المشارك بشكل تام، كما يناسبه النمط المفوض، فيما لا يناسبه النمط المقنع، ولا يناسبه تماماً النمط الموجه. ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (3، 7، 11).

**مستوى نضج عال:** ويمثل حالات يكون فيها المرؤوسون من ذوي الإنجاز المتفوق، ولديهم رغبة كبيرة في تحمل المسؤولية، ومعرفتهم بالأهداف المطلوب تحقيقها كبيرة، كما يبدو رغبة كبيرة في التعلم والتحسين، فيتوجب على القائد الإداري أن يعمل على تفويضهم

**الفرضية الثانية:** لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم التطبيقية والطبيعية، وتخصصات العلوم الإنسانية.

## منهجية الدراسة

قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة، للوقوف على المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية ونظريات القيادة الإدارية، كما تم استخدام المنهج الوصفي لبيان خصائص عينة الدراسة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي، لتوضيح العلاقة الارتباطية بين حجم المنظمة وأبعادها التنظيمية.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات في جامعة الزرقاء وعددهم (11)، ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة وعددهم (25)، وقد قام الباحث بدراسة مسحية للقياديين جميعهم، من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء.

## أسلوب جمع المعلومات

من أجل توفير المعلومات والبيانات لتغطية الجانب النظري، واختبار الفرضيات، اعتمد الباحث على ما يأتي:

1. المصادر الثانوية من خلال الاعتماد على الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة التي أعدها الباحثان (Paul Hersey و Kenneth Blanchard)، في مركز دراسات القيادة في جامعة أوهايو، وهي أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه، وقد استخدمت لاختبار النمط القيادي المستخدم في مواقف مختلفة، من خلال إدراك القائد لطبيعة هذه المواقف، وكيفية تصرفه قائداً، وتساعد الاستبانة المستخدمة في الأغراض الآتية:

- تحديد نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، وذلك من خلال معرفة التصرف الذي يمارسه القيادي في أكثر المواقف التي يواجهها أثناء عمله.
- كشف تنوع الأنماط القيادية التي يتبناها القائد نفسه، وهي تتضح من خلال عدد الأنماط القيادية التي اختارها عميد الكلية، أو رئيس القسم نفسه المستجيب في المواقف المختلفة الواردة في الاستبانة.
- بيان قدرة المستجيب على تكيف نمطه القيادي، من خلال معرفة مدى ملاءمة الأنماط القيادية التي يختارها للمواقف المختلفة الواردة في الاستبانة.

شملت عينة الدراسة (79) مديراً، و(656) معلماً من مدارس البنين المختلفة بمحافظة الأحساء التعليمية. واستخدم تحليل التباين المتعدد والانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية النمط (المشارك)، وفي المرحلة المتوسطة النمط (المقنع)، وفي المرحلة الثانوية (الموجه). كما كشفت الدراسة عن عدم وجود تأثير العوامل (نوع المدرسة، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص العلمي) في ممارسة الأنماط القيادية.

#### دراسة العسيلي (1999):

سعى العسيلي في دراسته إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في كل من جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي، وبينت الدراسة شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين، كما لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باختلاف: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، واختلف باختلاف الراتب الشهري، وأيضاً لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باختلاف المؤهل العلمي، واختلف باختلاف سنوات الخبرة، والراتب الشهري. وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في كل من جامعة الخليل، وبوليتكنك فلسطين.

#### دراسة السحيمي (2002):

قام السحيمي بهذه الدراسة بهدف معرفة النمط القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي (السلوك الديمقراطي، والسلوك الديكتاتوري، والسلوك التساهلي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات المعلمين يمارسون السلوك الديمقراطي بشكل كبير جداً، ويمارسون السلوك الديكتاتوري والتساهلي بشكل قليل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع السلوك القيادي للعمداء باختلاف الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة للمستجيب.

#### دراسة هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1991):

فقد تمحورت نتائج دراستهما حول تطوير دور الإداري قائداً تربيئياً، واتساع مجالات عمله، إلى أن هذا الدور يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على التغيير للأفضل، ودفع عجلة المنظمة بعوامل القوة والتقدم، وبث عوامل الإبداع، والابتكار، والتجديد، والتغيير، لضمان ديناميكية المنظمة، وذلك بمشاركة مستوياتها الإدارية المختلفة مشاركة فاعلة، لإصدار قرارات رشيدة؛ لتحقيق هدف التغيير، حيث يحتاج التغيير إلى استعداد المنظمة لتقبل التجديد، وذلك

بالصلاحيات، اللازمة للقيام بالعمل وإنجاز مهامهم، ويناسب هذا الموقف تماماً النمط المفوض، ويناسبه النمط المشارك، فيما لايناسبه النمط المقنع، ولايناسبه تماماً النمط الموجه.

ويتمثل هذا المستوى من نضج العاملين في الحالات ذوات الأرقام (4، 8، 12). كما تم تقسيم النمط القيادي للمواقف المختلفة إلى أربعة مستويات، وإعطاؤها درجات، وفقاً لمستوى ملاءمتها للحالات والمواقف، على النحو الآتي:

مناسب تماماً، ويعطى (+2)

مناسب، ويعطى (+1)

غير مناسب، ويعطى (-1)

غير مناسب تماماً، ويعطى (-2)

#### الأساليب الإحصائية

##### استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص عينة الدراسة، واستجاباتهم الدالة على الأنماط القيادية الأربعة المعتمدة لأغراض هذه الدراسة.
- لأغراض احتساب الفاعلية العامة للنمط القيادي للحالات، سوف يتم ضرب درجة الملاءمة لكل نمط قيادي بعدد الذين اختاروه في كل حالة، ومن ثم جمع النتيجة للاستجابات الأربعة المحتملة لكل حالة، وتمثل النتيجة درجات الفاعلية للنمط القيادي المستخدم لحالة محددة.
- لأغراض احتساب الفاعلية العامة للأنماط القيادية مع الموقف ككل، فسوف يتم احتساب المتوسط الحسابي للفاعلية للحالات الأربعة التي يتكون منها الموقف، وتمثل النتيجة درجات الفاعلية العامة للنمط القيادي المستخدم.
- تم استخدام أسلوب مقارنة المتوسطات (Compare Means)، واختبار (Independent Samples Test) لاختبار الفرضيتين المتعلقتين بالفروقات بين أسلوب القيادة المتبع بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، وبين ذوي تخصصات العلوم التطبيقية والطبيعية والعلوم الإنسانية.

#### الدراسات السابقة

##### دراسة المغيدي (1996):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس، وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة الأحساء في المملكة العربية السعودية.

وأبرز التصنيفات التي جاءت في هذا المجال، والتي تضم النماذج المختلفة والمداخل، هو التصنيف\* القائم على تقاطع المحورين أدناه.<sup>(31)</sup>

- **التركيز (Focus):** ويشير إلى اهتمام الباحثين بالقيادة، فهي إما أن تكون مجموعة سمات، أو صفات ثابتة نسبياً، من خلالها يتميز القادة عن غيرهم (منظور\*\* السمات)، وإما أن تكون مجموعة سلوكيات، أي أن القيادة هي السلوك الملاحظ لقائد ما، أو الفعل الذي يقوم به، والذي يجعل منه قائداً.
- **المدخل (Approach):** وتشير آراء بعض الباحثين إلى أن نظريات القيادة ذات منظور شامل (Universal)، ويفترض أن هناك طريقاً واحدة للقيادة الفاعلة (Yukl, 1981:85) والقائد الفاعل في منظمة أو موقف معين يكون فاعلاً في المنظمات والمواقف الأخرى. وتشير آراء طرف آخر من الباحثين إلى كون النظريات ذات منظور موقفي (Contingency)، يفترض توقف تحقيق فاعلية القيادة بشكل أساسي على الموقف الذي تمارس فيه عملية القيادة.

وفيما يلي استعراض لماهية هذه المداخل، الذي نهدف من خلاله إلى شرح التغيير الذي أحدثه نمو دراسات السمات والسلوك الشاملة والموقفية في ميدان القيادة.

#### أولاً: مدخل (السمات - شامل):

يعد هذا المدخل من المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن القيادة سمة أو مجموعة سمات لفرد معين تميزه عن الآخرين، وتجعل منه قائداً ناجحاً في المواقف جميعها، ومن النظريات التي ظهرت في هذا المجال:

1. **نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):** وفق هذه النظرية، هناك شيء ما في شخصية الفرد يجعله قادراً على إحداث التأثير في الآخرين (Kast & Rosenzunning 1970:342) فالقادة يولدون ولا يصنعون، والقدرة القيادية صفة موروثية، تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس واللون.<sup>(6)</sup>
  2. **نظرية السمات (Traits Theory):** إن القائد، بموجب هذه النظرية، هو الفرد الذي يمتلك سمات معينة تؤهله للقيادة، وهذه السمات هي المقياس الذي يميز القادة الناجحين من غير الناجحين، والقادة عن سواهم.
- وقد تأثرت أفكار هذه النظرية بالمدرسة السلوكية في علم النفس، وافترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التعلم والتجربة.<sup>(12)</sup>

بالتنسيق بين المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية، بالإضافة إلى جمع المعلومات الدقيقة حول التخطيط للتغيير، ووضع الاستراتيجيات السلوكية التي تهدف إلى التأثير في العاملين، وقيمتهم، واتجاهاتهم، وتحقيق رضاهم.

#### دراسة هاوكز (Hawkins, 2002):

قام هاوكز بدراسة كان الهدف منها معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، وتألفت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس و (133) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه، كان المناخ أكثر انفتاحاً.

#### دراسة هاو (Hua, 2005):

قام هاو بدراسة مسحية هدف فيها إلى معرفة تأثير النمط القيادي بالنسبة إلى عوامل الجنس على نوعية كليات المجتمع في كاليفورنيا. وتألفت عينة الدراسة من (82) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم من (10) كليات مجتمع في كاليفورنيا، مستعيناً باستبانة القيادة المتعددة العوامل لباس وأوليو.<sup>(19)</sup>

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف بين الرؤساء الذكور والرئيسات الإناث بالنسبة للقيادة التحويلية، وأيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية ونوعية كليات المجتمع، وأشارت إلى أن اتباع القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الكليات لكلا الجنسين.

#### الإطار النظري للدراسة:

##### مداخل دراسة القيادة

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، وهو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، وتبرز أهمية القائد في وقوع العبء الأكبر عليه لتحقيق أهداف المنظمة، ويرى بعض الباحثين أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق، وجماعية وانسجام، بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة. (10) (22) (37) (21)

ولقد استحوذت دراسة القيادة الإدارية على اهتمام عدد كبير من الباحثين في الإدارة، وفي العلوم الإنسانية الأخرى، مثل: علم النفس، والاجتماع، ولعل الباحث في هذا المجال يشير إلى تعدد النظريات والمدارس التي حاولت طرح تصورات نظرية وبلورة نماذج علمية، تطلب الأمر تبويبها وفق معايير مختلفة.

\* استخدام هذا التصنيف من (JACO, 1982, PP315-322) و (النبي، 1994: ص 179 - 250).

\*\* يشير قاموس المورد إلى أن (المنظور) - يعني مظهر الموضوع كما يتبدى للعقل من زاوية معينة. أو هو القدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية.

## ثانياً: مدخل (السلوك - شامل):

وتوصلت الدراسة إلى وجود نمطين أساسيين من السلوك القيادي، هما: المهتم بالإنتاج، والمهتم بالعاملين.

4. **نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid):** قام الباحثان روبرت بليك (Robert R Blake)، وجان موتون (Jahan S.Mouton) باختكار طريقة بيانية سميت بالشبكة الإدارية (Managerial Grid)، مستخدمين مفاهيم جامعة أوهايو ولكن بأسماء مختلفة، ولقد تم تقسيم مربع دراسات جامعة أوهايو إلى واحد وثمانين مربعاً، ممثلة لبعدين رئيسيين هما: بعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الاهتمام بالعاملين في الشبكة الإدارية، يوازن سلوك هيكله المهام، وسلوك الاعتبارية في دراسات جامعة أوهايو. ويرى الباحثان أن هذين البعدين مكملان لبعضهما، ويجب ألا يكون اهتمام القائد مقتصرًا على واحد منهما، بل يجب أن يهتم بالبعدين معاً، وبدرجات متفاوتة، ليشكل السلوك القيادي.

### ثالثاً: مدخل (السمات - موقفي):

أكدت نظريات هذا المدخل أن خصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما بسمات وخصائص معينة ترتبط بموقف معين<sup>(13)</sup>، إلا أن ذلك لا يعني أن الموقف وحده هو الذي يحقق القائد، وإنما يعني أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة للقادة. وقد قدمت في هذا المجال عدة بحوث، أطرت أبعادها في الدراسات والنظريات التالية:

1. **دراسة فوليت (Follett):** تعد هذه الدراسة التي عرضتها الباحثة ماري فوليت عام 1928 أولى المحاولات الجديدة التي وضحت أهمية الموقف الإداري، وأبرزته عاملاً مهماً ومؤثراً في تحديد خصائص القيادة (الجبروي، 1987: 59). وتقوم هذه النظرية على فكرة أن لكل شخص قدرة قيادية تختلف درجة قوتها من شخص لآخر، كما أن هنالك أشكالاً مختلفة للقيادة توجد عند أشخاص مختلفين<sup>(4)</sup>.

### 2. نظرية الموقف لفيدر (Fiedler contingency Theory):

بعد إجراء سلسلة من الدراسات والبحوث في مجال القيادة، توصل (Fiedler) في عام 1967 إلى صياغة نموذج نظري للقيادة الموقفية، من خلال تحديد العوامل الشخصية التي تؤدي دوراً في جعل الفرد قائداً، وتحديد السمات الشخصية التي تجعل القائد أكثر فاعلية<sup>(5)</sup>.

وقد حدد (Fiedler) ثلاثة متغيرات تؤثر في اختيار النمط القيادي الأكثر فاعلية في مواقف معينة<sup>(9)</sup>: علاقات القائد بالمرؤوسين، وهيكلية العمل، ومركز قوة القائد.

### رابعاً: مدخل (السلوك - موقفي):

جاء في انتقادات (Korman) (1966) لنتائج دراسات أوهايو أن سلوك هيكله المهام، والسلوك الاعتباري ليسا ذوي قيمة مؤكدة فيما

ضمن مراحل تطور الفكر الإداري، وضمن ما شهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه؛ لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة<sup>(18)</sup>، وقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها:

### 1. دراسات جامعة أيوا (Iowa state University studies):

تعدّ من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة<sup>(28)</sup>. وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات<sup>(35)</sup>، يمكن بيانها فيما يلي:

- **السلوك الأوتوقراطي (Autocratic)** ويتميز فيه القائد بالأمر، والتوجيه، ولا يسمح لأحد بالمشاركة.
- **السلوك الديمقراطي (Democratic)** وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك العاملين في صنع القرار، ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات.
- **السلوك الحر أو المطلق (Freerein)** وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل، لكن نتائج الدراسات التالية لهذه الدراسة وجدت متضاربة في أي الأساليب هو الأفضل.

### 2. دراسات جامعة أوهايو (Ohio State University Studies):

بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة (Bobbite, et. Al., 1980: 259). وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين<sup>(30)</sup>، هما:

- **الهيكلية الأولية (Initiating Structure):** وهو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعمل من ناحية التنظيم، وهيكلية المهام، وتحديد أدوار العاملين، ووضع معايير الأداء، والضغط على المرؤوسين؛ للحصول على الأداء الأفضل، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.
- **الاعتبارية (Consideration):** وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والنقّة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

### 3. دراسات جامعة ميشيكان (Michigan University Studies):

أجريت هذه الدراسات عام 1950 في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيكان، بصفتها دراسة شاملة لمعرفة السلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ومستوى رضا العاملين<sup>(27)</sup>،

مجالات القيادة، مع إضافة بعد الفاعلية عاملاً موقفياً مؤثراً في السلوك القيادي.

ويمكن القول إن دراسة (Reddin) مثل الدراسات الموقفية التي سبقتها، تعمل على تحديد النمط القيادي وتشخيصه، إلا أنها ألزمت القائد الإداري باتباع نمط قيادي يتلاءم مع الموقف.

4. **نظرية دورة الحياة (Life Cycle theory):** تعد نظرية دورة الحياة، التي طورها الباحثان (Hersey & Blanchard)، على أساس بعد العلاقة الإنسانية (Relationship Behavior)، وبعد الاهتمام بالمهمة (Task Behavior)، وأضافا بعداً جديداً أطلقا عليه نضج العاملين (Maturity of Followers) بصفته أهم عامل من عوامل الموقف الذي يحدد مدى نجاح النمط القيادي أو فشله، ولتحديد السلوك المناسب لموقف معين، على القائد أولاً أن يحدد مستوى النضج للفرد أو المجموعة المرتبطة بمهمة معينة يراد منهم إنجازها<sup>(39)</sup>، وقد نوقشت أفكار هذه النظرية من (Greaf, 1983)، (سليمان 1996).

كما تقدم، يشير الباحث إلى أن الإسهامات التي قدمتها نظريات مدخل (السلوك - موقفي) ترتبط بشكل مباشر بتحليل مفهوم الموقف، أي أنها ركزت على محاولة تحديد عناصر الموقف الإداري، ومتطلبات كل عنصر منها، لمعرفة متى يكون النمط القيادي ملائماً أو غير ملائم للموقف الإداري الذي يستخدم فيه، كما توصلت هذه الدراسات إلى نتائج تؤكد أهمية الموقف بصفته بعداً مهماً في تحديد خصائص القيادة.

وفيما قامت النظريات الكلاسيكية للإدارة والتنظيم على افتراض أساسي هو: وجود طريقة واحدة مثلى لإدارة المنظمات ولأداء العمل، جاءت المدرسة الإنسانية بطريقة مثلى جديدة لنجاح الإدارة، من خلال تحقيق رضا العاملين، وأكدت مدرسة النظم المفتوحة أهمية البيئة في تحديد العمليات الإدارية، ثم حددت خصائص النظام المفتوح بصورة عامة.

أما النظرية الموقفية (Situational theory) فإنها تؤكد عدم وجود طريقة واحدة مثلى (لإدارة المنظمات وأداء العمل) يمكن اتباعها في المواقف جميعها، إذ أن الطريقة المناسبة تعتمد على طبيعة عوامل الموقف المؤثرة فيها، وبهذا فإن النظرية الموقفية لا ترفض ما جاءت به المدارس السابقة بشكل قاطع، وإنما تقبل ما يتلاءم منها ومتطلبات الموقف.

لقد ساد الاتجاه الموقفي حديثاً مظاهر الإدارة جميعها، بما فيها ظاهرة القيادة الإدارية، حيث إن لكل مشكلة قيادية ظرفاً بيئياً معينة، تحتم عليها تطبيق مفاهيم قيادية تناسبها<sup>(1)</sup>، وعليه فالقرار القيادي يصدر استناداً إلى مدى ملائمة الموقف الذي يوجد فيه القائد<sup>(11)</sup>، وبذلك فالمواقف الصعبة تعد معياراً لتشخيص القيادة الناجحة.<sup>(14)</sup>

يتعلق بالفاعلية عندما تتغير المواقف، وعليه يتوجب على القائد، إذا أراد أن يكون فاعلاً، أن يشخص سلوكه القيادي في ضوء البيئة الشاملة المحيطة (Korman, 1966: 344). وتشارك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسية (العدوان، 1993، 9) هي: الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف، وظروف الموقف.

إن تعدد المتغيرات المؤثرة في الموقف الإداري، لا بد أن يتبعه تعدد مماثل في الرؤى، وهذا ما حدث بالضبط حيث تبارى الباحثون في وضع ما أسموه بنظريات القيادة الموقفية، والتي من بينها النظريات الآتية:

1. **نظرية الخط المستمر في القيادة (A continuum of Leadership Theory):** قدم الباحثان (Tanneboam & Schmid, 1973: 166) نظريتهما في القيادة الإدارية، وفق تصورات، حددت فيها العلاقة بين القائد والعاملين على أساس خط مستمر (سلسلة - Continuum)، تمارس فيها سبعة أنماط قيادية يعتمد فيها القائد على سلطاته بأوسع مفاهيمها، واهتمامه في إصدار الأوامر، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب.

وخلص الباحث إلى أن هذه القوى تؤثر بشكل مباشر على المدير في تعامله مع المواقف المختلفة، وأن القيادة عملية اشتراطية ظرفية، ويرتبط سلوك القائد بمواقف وظروف معينة، وبما أن المواقف ذات طبيعة متغيرة فإنه لا يمكن للقائد أن يكون مستقراً على نمط واحد، بل عليه أن يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم نمطه القيادي مع الموقف.

2. **نظرية مسار - الهدف (Path- Goal theory):** قدم الباحث مارتن إيفانز<sup>(29)</sup> عام (1970) نظرية (مسار - الهدف) في القيادة، ثم طورها فيما بعد بوبرت هاوس (House et al) عام (1973)، اعتماداً على نتائج دراسات أوهايو.<sup>(20)</sup>

وتتشابه هذه النظرية مع نظرية التوقع (Expectancy)<sup>(26)</sup>، حيث تفترض أن فاعلية القائد تتحدد بمقدرته على التأثير في عناصر الدافعية المختلفة؛ أي أن سلوك القائد يؤثر في حافزية العاملين المؤثرة في الإنجاز ورضاهم، ومن ثم تؤثر في مستويات الأداء، وينبثق من هذه التفاعلات، وفق تصورات النظرية، أربعة أنماط قيادية، يتطلب كل منها الاهتمام بالعمل، إلى جانب الاهتمام بالعاملين: النمط الموجه، والنمط الداعم، والنمط المنجز، والنمط المشارك.

3. **نظرية الأبعاد الثلاثة (The three Dimensions Theory):** أدخل وليام ريدن (William Reddin) بعداً ثالثاً إلى بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالعاملين) اسماه بعد الفاعلية (Effectiveness dimension)، وبذلك أصبح للسلوك القيادي ثلاثة أبعاد. اعتمد (Reddin) في تصوره لهذه النظرية على المفاهيم التي قدمتها جامعة أوهايو والشبكة الإدارية في

## 2- التخصصات:

يبين الجدول رقم (2) توزيع المستجيبين وفق التخصصات:

جدول رقم (2) توزيع المستجيبين وفق التخصص

التخصص	علوم تطبيقية وطبيعية	علوم إنسانية
العدد	6	34
النسبة%	%15	%85

### أ- إجابات القياديين عن عناصر الأنماط القيادية:

يبين الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لإجابات شاغلي الوظائف القيادية عن عناصر الأنماط القيادية، التي يمكن استنتاجها، من خلال التصرفات التي يقوم بها شاغلو الوظيفة القيادية في المواقف المختلفة.

مما تقدم يمكن أن نخلص إلى أن النظرية الموقفية، التي طورها الباحثان (Hersey & Blanchard)، على أساس بعد المهمة، وبعد العلاقات الإنسانية، مع إضافة بعد نضج العاملين بصفته أهم عامل من عوامل الموقف الذي يحدد مدى نجاح النمط القيادي أو فشله، تستبعد الاعتقاد بفاعلية نمط قيادي بعينه، كما هو واضح في الدراسات والنظريات ذات المدخل الشامل السابقة لهذه النظرية، حيث إن فلسفتها تنفي وجود نمط قيادي معين يكون فاعلاً في المواقف كلها، ولكل موقف نمطه الخاص به الذي يتفاعل معه، وفاعلية أي نمط تتحدد بملاءمته للموقف، فإذا كان النمط ملائماً للموقف يكون فاعلاً، والعكس صحيح. ودمج الأبعاد الثلاثة (العلاقة، والمهمة، والنضج) تنبثق الأنماط القيادية أثنائه:

**الموجه:** وفيه يركز القائد على شؤون الإنتاج والعمل، ويمارس عندما يكون نضج العاملين منخفضاً في القدرة والرغبة.

**المقتنع:** وفيه يركز القائد على شؤون العلاقات والمهام، ويمارس عندما يكون مستوى نضج العاملين منخفضاً في القدرة، لكن لديهم الرغبة في الأداء.

**المشارك:** وفيه يهتم القائد ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويشاركهم الآراء، ويمارس عندما يكون نضج العاملين عالياً في القدرة، إلا أن رغبتهم محدودة في العمل.

**المفوض:** وفيه يترك القائد الشأن إلى رئيس المجموعة أو العاملين، والقائد مجرد استشاري، ويمارس عندما يكون مستوى النضج لدى العاملين عالياً في القدرة والرغبة، وعندئذ يأخذ القائد دوراً جديداً، ليصبح أداة ربط، أو حلقة وصل (Linking Pin) بين العاملين والإدارة العليا، ويعني ذلك أن تكون للقائد قدرة تأثيرية في الإدارة العليا والعاملين معاً، ويكون ماهراً في المجالين مرؤوساً ومشرفاً. (39)

## نتائج التحليل الإحصائي:

### أ- خصائص عينة الدراسة

#### 1- المنصب القيادي:

يبين الجدول رقم (1) توزيع المستجيبين وفق الوظيفة القيادية التي يشغلونها:

جدول رقم (1) توزيع المستجيبين وفق الوظيفة

الوظيفة	عميد كلية	رئيس قسم
العدد	10	30
النسبة%	%25	%75

جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لإجابات شاغلي الوظائف القيادية عن عناصر الأنماط القيادية.

الفاعلية العامة = وزن الفاعلية* العدد	النسبة %	العدد	وزن الفاعلية	درجة الملاءمة	النمط القيادي	التصرفات/الأنماط القيادية	مستوى النضج للمستجيبين	الحالات/المواقف
0	%0	0	2+	مناسب تماماً	الموجه	أؤكد استخدام إجراءات موحدة وضرورة إنجاز العمل.	منخفض	1- في الأونة الأخيرة لم يعد العاملون متجاوبين لمبادراتك الودية معهم واهتمامك براحتهم، وقد أصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد
5-	12.5 %	5	1-	غير مناسب	المشارك	أوضح استعدادي للمناقشة دون أن أفرض نفسي عليهم.		
12+	%30	12	1+	مناسب	المقتنع	أتكلم مع العاملين وأحدد بعد ذلك الأهداف.		
46-	57.5 %	23	2-	غير مناسب تماماً	المفوض	أتجاهل التدخل في شؤون العاملين.		
39-	<b>درجات فاعلية الحالة</b>							
10+	12.5 %	5	2+	مناسب تماماً	المقتنع	أكون علاقة صداقة مع العاملين للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون الإنتاج المتوقع منهم.	متوسط	2- لاحظت أن إنجازات العاملين في تصاعد، إلا أنك ما تزال تعمل لتتأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المطلوب.
64-	%80	32	2-	غير مناسب تماماً	المفوض	لا أتخذ إجراء محددًا.		
0	%0	0	1+	مناسب	المشارك	أعمل ما بوسعي لأجعل العاملين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.		
3-	%7.5	3	1-	غير مناسب	الموجه	أؤكد أهمية المهمة والوقت اللازم لإنجازها.		
57-	<b>درجات فاعلية الحالة</b>							
24+	%60	24	1+	مناسب	المقتنع	أعمل مع العاملين وأشترك معهم في حل المشكلات.	جيد	3- إن العاملين غير قادرين على حل المشكلات بأنفسهم رغم إتاحتك المجال لهم، ومع ذلك ما تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد.
2-	%5	2	1-	غير مناسب	المفوض	أدع العاملين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.		
8-	%10	4	2-	غير مناسب تماماً	الموجه	أعمل بسرعة وحزم لتوجيه الوضع وتصحيحه.		
20+	%25	10	2+	مناسب تماماً	المشارك	أشجع العاملين على العمل المشترك في حل المشكلات وأدعم جهودهم.		
34+	<b>درجات فاعلية الحالة</b>							
10+	%25	10	1+	مناسب	المشارك	أدع العاملين جميعهم يشاركون في تطوير التغيير، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	عالٍ	4- لديك الرغبة في إجراء بعض التغيير، على الرغم من أن سجل العاملين يشير إلى جودة الإنجاز، مع احترامهم لمبدأ التغيير.
6-	%7.5	3	2_	غير مناسب تماماً	الموجه	أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه بشكل مباشر.		
6+	%7.5	3	2+	مناسب تماماً	المفوض	أدع العاملين يقومون بتحديد اتجاهاتهم.		
24-	%60	24	1_	غير مناسب	المقتنع	أخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، إلا أنني أوجه التغيير بنفسني		
14-	<b>درجات فاعلية الحالة</b>							
12-	19.5 %	6	2-	غير مناسب تماماً	المفوض	أدع العاملين يحددون اتجاهاتهم.	منخفض	5- خلال الأشهر القليلة الماضية انخفض مستوى الأداء لدى العاملين، وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية، وما زال العاملون بحاجة
29+	63.4 %	29	1+	مناسب	المقتنع	أخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف.		
10	14.6 %	5	2+	مناسب تماماً	الموجه	أعيد تعريف العاملين بالمهام والمسؤوليات، وأشرف بعناية على الإنجاز.		

الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء

الفاغلية العامة = وزن الفاغلية * العدد	النسبة %	العدد	وزن الفاغلية	درجة الملازمة	النمط القيادي	التصرفات/الأنماط القيادية	مستوى التضح للمستجيبين	الحالات/المواقف
0	%0	0	1-	غير مناسب	المشارك	أدع العاملين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	د-	للتذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
27+								
19-	%39	19	1-	غير مناسب	المشارك	أعمل كل ما أستطيع لأجعل العاملين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.	أ-	6- تم التحاقك بكلية تسير بكفاءة عالية، كان قائدنا السابق شديداً وحازماً، وترغب أنت في المحافظة على البيئة المنتجة، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة.
2+	%4.6	2	1+	مناسب	الموجه	أؤكد أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.	ب-	
6-	14.6 %	3	2-	غير مناسب تماماً	المفوض	أتمتع ألاً أتدخل في شؤون العاملين.	ج-	
32+	%39	16	2+	مناسب تماماً	المقنع	أشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الهدف.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
7+								
4-	%4.9	2	2-	غير مناسب تماماً	الموجه	أقوم بتحديد التغيير، وأشرف عليه مباشرة.	أ-	7- رغبت في إجراء تغيير في تنظيم الكلية أو القسم، وسوف يكون هذا شيئاً جديداً على العاملين الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب؛ علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل.
22+	26.8 %	11	2+	مناسب تماماً	المشارك	أشرك العاملين في تطوير إجراءات التغيير، مع منحهم الحرية في التنفيذ.	ب-	
20-	48.8 %	20	1-	غير مناسب	المقنع	أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت، ولكن أشرف على عملية التنفيذ.	ج-	
7+	17.1 %	7	1+	مناسب	المفوض	أتجنب المواجهة، وأترك الأمور تسير بشكل طبيعي.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
3+								
32+	32.5 %	16	2+	مناسب تماماً	المفوض	أترك العاملين دون تدخل من جانبي.	أ-	8- إنتاجية العاملين وعلاقاتهم الشخصية مع بعضهم جيدة، ولكنك تشعر بوجود نقص في توجيههم.
11-	%25	11	1-	غير مناسب	المقنع	أناقش الموقف مع العاملين، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات الملائمة للتغيير.	ب-	
24-	37.5 %	12	2-	غير مناسب تماماً	الموجه	أأخذ الخطوات اللازمة لتوجيه العاملين بطريقة واضحة ودقيقة.	ج-	
1+	%5	1	1+	مناسب	المشارك	أساند العاملين في مناقشة المشكلة، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
8+								
4-	%5	2	2-	غير مناسب تماماً	المفوض	أدع العاملين يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.	أ-	9- أصبحت رئيساً لمجموعة ما، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث إن العاملين لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً واجتماعاتهم قليلة، علماً أن لديهم المواهب الكفيلة لإنجاز المهام.
30+	%75	30	1+	مناسب	المقنع	أأخذ بعين الاعتبار توصيات العاملين، وأتأكد من تحقيق الأهداف.	ب-	
14+	17.5 %	7	2+	مناسب تماماً	الموجه	أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بشكل مباشر.	ج-	
1-	%2.5	1	1-	غير مناسب	المشارك	أترك العاملين يشاركون في تحديد الأهداف بحرية.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
39+								
12+	%30	12	1+	مناسب	المشارك	أترك العاملين يشاركون في تحديد الموصفات دون رقابة.	أ-	10- على الرغم من أن العاملين جيدين في تحملهم للمسؤولية، إلا أنهم لا يتجاوزون مع التعليمات الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب.
0	%0	0	2-	غير مناسب تماماً	الموجه	أعيد تحديد مستوى الإنجاز، وأشرف عليه بعناية.	ب-	
28-	%70	28	1-	غير مناسب	المفوض	أترك الموقف دون تدخل من جانبي.	ج-	
0	%0	0	2+	مناسب تماماً	المقنع	أأخذ بعين الاعتبار توصيات العاملين، وأتأكد من تحقيق الموصفات الجيدة.	د-	

الفاعلية العامة = وزن الفاعلية* العدد	النسبة %	العدد	وزن الفاعلية	درجة الملاءمة	النمط القيادي	التصرفات/الأنماط القيادية	مستوى النضج للمستجيبين	الحالات/المواقف
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
16-								
2-	5%	1	2-	غير مناسب تماما	الموجه	أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه العاملين بطريقة واضحة ودقيقة.	أ-	11- حصلت على ترقية في السابق لا يتدخل في شؤون العاملين، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على مهماتهم، واتجاهاتهم، والعلاقات الشخصية فيما بينهم بحالة جيدة.
34+	42.5%	17	2+	مناسب تماما	المشارك	أشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وأشجع المشاركة الجيدة.	ب-	
15-	37.5%	15	1-	غير مناسب	المقنع	أناقش وضع الإنجاز الماضي مع العاملين، ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	ج-	
6+	15%	6	1+	مناسب	المفوض	استمر في ترك العاملين، دون تدخل من جانبي.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
25+								
30-	67.5%	30	1-	غير مناسب	المقنع	أحاول عرض حلي على العاملين، ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.	أ-	12- أفادت المعلومات الحديثة بوجود بعض الصعوبات الداخلية بين العاملين، علماً أن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي، وحفاظهم بفاعلية على أهداف الكلية بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية، وهم جميعاً مؤهلون للقيام بالمهمة.
4+	5%	2	2+	مناسب تماما	المفوض	أترك العاملين يطلون مشكلاتهم بأنفسهم.	ب-	
2-	5%	1	2-	غير مناسب تماما	الموجه	أصرف بسرعة وحزم لتصحيح الموقف وتبني التوجيهات.	ج-	
7+	22.5%	7	1+	مناسب	المشارك	أشارك في مناقشة المشكلة مع العاملين، مع تقديم الدعم لهم.	د-	
<b>درجات فاعلية الحالة</b>								
21-								

يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

أولاً: موقف مستوى النضج المنخفض للعاملين، ويتمثل في الحالات (1، 5، 9)، ويلائم هذا الموقف الأسلوب القيادي الموجه، إلا أن النتائج أظهرت ما يأتي:

الحالة الأولى: أشار نسبة (57.5%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب المفوض، فيما يتعامل (30%) منهم بأسلوب قيادة المقنع، ويتعامل نسبة (12.5%) مع الحالة بالأسلوب القيادي المشارك، فيما لا يستخدم أي من القياديين في جامعة الزرقاء الأسلوب الموجه الملائم لمثل هذه الحالة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (-39)، مما يشير إلى عدم ملاءمة الأساليب القيادية المستخدمة للتعامل معها بشكل كبير.

الحالة الخامسة: أشار نسبة (72.5%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب المقنع، ويتعامل نسبة (15%) منهم بأسلوب القائد المفوض، فيما يتعامل نسبة (12.5%) منهم بأسلوب القائد الموجه الذي يعدّ ملائماً لهذا الموقف. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+27) مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية المستخدمة للتعامل معها.

الحالة التاسعة: أشار نسبة (75%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، فيما يتعامل نسبة (17.5%) منهم بأسلوب القائد الموجه الذي يعدّ ملائماً لهذه الحالة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+39) مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال إيجاد المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، ويساوي  $(-39+27+39)/3 = 9+$ . وبشكل عام فهو يشير إلى فاعلية إيجابية منخفضة لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج المنخفض للعاملين.

ثانياً: موقف مستوى النضج المتوسط للعاملين، ويتمثل في الحالات (2، 6، 10)، ويلائم هذا الموقف الأسلوب القيادي المقنع، إلا أن النتائج أظهرت ما يأتي:

الحالة الثانية: أشار نسبة (80%) من القياديين المستجيبين أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب المفوض، فيما يتعامل ما نسبته (12.5%) من القياديين بأسلوب المقنع الذي يلائم مثل هذه الحالة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (-57)، مما يشير إلى عدم ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير.

وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+25)، مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير. أما الفاعلية العامة للموقف كله فتم احتسابها من خلال إيجاد المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، ويساوي  $(25+3+34)/3 = 20.7$ . وبشكل عام فهو يشير إلى فاعلية إيجابية لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج الجيد للعاملين.

**رابعاً: موقف مستوى النضج العالي للعاملين، ويتمثل في الحالات (4، 8، 12)، ويلائم هذا الموقف أسلوب القيادي المفوض، إلا أن النتائج أظهرت ما يأتي:**

**الحالة الرابعة:** أشار نسبة (60%) من القياديين المستجيبين أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل ما نسبته (25%) من القياديين في مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل (7.5%) من القادة المستجيبين بأسلوب القائد المفوض الملائم لهذه الحالة، و(7.5%) بأسلوب القائد الموجه. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (-14)، مما يشير إلى عدم ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير.

**الحالة الثامنة:** أشار نسبة (40%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المفوض الذي يناسب هذه الحالة، ويتعامل نسبة (30%) منهم بأسلوب القائد الموجه، فيما يتعامل ما نسبته (27.5%) منهم مع هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+8) مما يشير إلى فاعلية إيجابية منخفضة للتعامل مع هذه الحالة.

**الحالة الثانية عشرة:** أشار نسبة (75%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، ويتعامل نسبة (17.5%) منهم بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل نسبة (5%) فقط منهم مع هذه الحالات بأسلوب القائد المفوض الملائم لمثل هذه الحالة.

وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (-21)، مما يشير إلى عدم ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير. أما الفاعلية العامة للموقف كله فتم احتسابها من خلال إيجاد المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، ويساوي  $(21-8+14)/3 = 9$ . وبشكل عام فهو يشير إلى فاعلية سلبية لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج العالي للعاملين.

وكي نحدد النمط القيادي الأكثر شيوعاً بين القياديين في جامعة الزرقاء، فسوف يتم تلخيص نسبة تكرار الأنماط القيادية في الحالات الواردة في الاستبانة، وذلك على النحو الوارد في الجدول رقم (4):

**الحالة السادسة:** أشار نسبة (40%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع الذي يلائم هذه الحالة، ويتعامل أيضاً نسبة (47.5%) منهم بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل نسبة (7.5%) منهم بأسلوب القائد المفوض. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+7)، مما يشير إلى درجة ملاءمة منخفضة للأساليب القيادية للتعامل معها.

**الحالة العاشرة:** أشار نسبة (70%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المفوض، فيما يتعامل نسبة (30%) منهم بأسلوب القائد المشارك، فيما لا يتعامل أي منهم مع هذه الحالات بأسلوب القائد المقنع الذي يعدّ ملائماً لهذه الحالة. وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (-16)، مما يشير إلى عدم ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير.

أما الفاعلية العامة للموقف ككل فتم احتسابها من خلال إيجاد المتوسط الحسابي للفاعلية العامة للحالات الثلاث، ويساوي  $(16-7+57)/3 = 22$ . وبشكل عام فهو يشير إلى فاعلية سالبة لتعامل القياديين مع موقف مستوى النضج المتوسط للعاملين.

**ثالثاً: موقف مستوى النضج الجيد للعاملين، ويتمثل في الحالات (3، 7، 11)، ويلائم هذا الموقف أسلوب القيادي المشارك، إلا أن النتائج أظهرت ما يأتي:**

**الحالة الثالثة:** أشار نسبة (60%) من القياديين المستجيبين أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، فيما يتعامل ما نسبته (25%) من القياديين بأسلوب القائد المشارك الذي يلائم مثل هذه الحالة، ويتعامل (10%) من القادة المستجيبين مع هذه الحالة بأسلوب القائد الموجه.

وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+34)، مما يشير إلى ملاءمة الأساليب القيادية للتعامل معها بشكل كبير.

**الحالة السابعة:** أشار نسبة (48.8%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المقنع، فيما يتعامل ما نسبته (26.8%) منهم مع هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك الذي يلائم هذه الحالة، ويتعامل أيضاً نسبة (39%) منهم بأسلوب القائد المشارك، فيما يتعامل نسبة (17.1%) منهم بأسلوب القائد المفوض.

وقد بلغت الفاعلية العامة للحالة (+3) مما يشير إلى ملاءمة منخفضة للأساليب القيادية للتعامل معها.

**الحالة الحادية عشرة:** أشار نسبة (42.5%) من القياديين في جامعة الزرقاء أنهم يتعاملون مع مثل هذه الحالة بأسلوب القائد المشارك الملائم لهذه الحالة، ويتعامل نسبة (37.5%) منهم بأسلوب القائد المقنع، فيما يتعامل نسبة (15%) منهم مع هذه الحالات بأسلوب القائد المفوض.

جدول رقم (4) نسبة تكرار الأنماط القيادية

الحالة	نسبة تكرار نمط القيادي الموجه	نسبة تكرار نمط القيادي المقنع	نسبة تكرار نمط القيادي المشارك	نسبة تكرار نمط القيادي المفوض
1	%0	%30	%12.5	%57.5
2	%7.5	%12.5	%0	%80
3	105	%60	%25	%5
4	%7.5	%60	%25	%7.5
5	%12.5	%72.5	%0	%15
6	%5	%40	%47.5	%7.5
7	%5	%52.5	%27.5	%15
8	%30	%27.5	%2.5	%40
9	%17.5	%75	%2.5	%5
10	%0	%0	%30	%70
11	%5	%37.5	%42.5	%15
12	%2.5	%75	%17.5	%5
متوسط نسبة التكرار	%9	%45	%19.38	%26.88

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى القياديين في جامعة الزرقاء هو نمط القيادي المقنع، يليه نمط القيادي المفوض، ومن ثم نمط القيادي المشارك، أما نمط القيادي الموجه فهو أقل الأنماط القيادية استخداماً من قيادي جامعة الزرقاء.

#### اختبار الفرضيات:

##### الفرضية الأولى:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية. يظهر الجدول رقم (5) نتائج اختبار مقارنة المتوسطات (Independent Samples Test) لإجابات المستجيبين وفق الوظيفة.

جدول رقم (5) نتائج اختبار مقارنة المتوسطات Independent Samples Test للمستجيبين وفق الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig. 2-tailed	قيمة اختبار T T-test of Equality of Means		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوظيفة	الحالة
0.450	0.76	Equal Variance assumed	0.70	3.6	عميد كلية	1
	0.77	Equal Variance not assumed	0.72	3.4	رئيس قسم	
0.486	-0.69	Equal Variance assumed	0.88	1.9	عميد كلية	2
	-0.56	Equal Variance not assumed	0.58	2.07	رئيس قسم	
0.098	1.7	Equal Variance assumed	1.4	2.6	عميد كلية	3
	1.6	Equal Variance not assumed	1.2	1.8	رئيس قسم	
0.19	1.3	Equal Variance assumed	0.7	3.5	عميد كلية	4
	1.8	Equal Variance not assumed	1.4	2.9	رئيس قسم	
0.40	0.86	Equal Variance assumed	0.73	2.1	عميد كلية	5
	0.67	Equal Variance not assumed	0.45	1.9	رئيس قسم	
0.62	-0.51	Equal Variance assumed	1.3	2.2	عميد كلية	6
	-0.53	Equal Variance not assumed	1.5	2.7	رئيس قسم	
0.60	0.59	Equal Variance assumed	0.73	2.9	عميد كلية	7
	0.61	Equal Variance not assumed	0.78	2.7	رئيس قسم	
*0.007	2.86	Equal Variance assumed	0.97	2.6	عميد كلية	8
	2.57	Equal Variance not assumed	0.78	1.7	رئيس قسم	
*0.029	2.27	Equal Variance assumed	0.70	2.5	عميد كلية	9
	1.82	Equal Variance not assumed	0.44	2.06	رئيس قسم	
0.44	-0.78	Equal Variance assumed	1.03	2.2	عميد كلية	10
	-0.72	Equal Variance not assumed	0.90	2.5	رئيس قسم	
0.22	1.25	Equal Variance assumed	0.73	2.9	عميد كلية	11
	1.32	Equal Variance not assumed	0.81	2.5	رئيس قسم	
*0.000	3.9	Equal Variance assumed	1.5	2.7	عميد كلية	12
	2.9	Equal Variance not assumed	0.78	1.3	رئيس قسم	

إنجازهم العالي، وحفاظهم بفاعلية على أهداف الكلية بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية، وهم جميعاً مؤهلون للقيام بالمهمة".

#### الفرضية الثانية:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الأنماط القيادية التي يستخدمها كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية وتخصصات العلوم الإنسانية.

يظهر الجدول رقم (6) نتائج اختبار مقارنة المتوسطات (Independent Samples Test) لإجابات المستجيبين حسب الوظيفة.

\*تشير إلى وجود دلالة معنوية للاختلاف في الأنماط القيادية المستخدمة لدى كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، في المواقف المختلفة التي يصادفونها في العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية التي يواجه بها القادة في جامعة الزرقاء، سواء كانوا عمداء كليات أو رؤساء أقسام، باستثناء الحالات الآتية:

الحالة 8، وهي: "إنتاجية العاملين، وعلاقتهم الشخصية مع بعضهم جيدة، ولكنك تشعر بوجود نقص في توجيههم".

الحالة (9)، وهي: "أصبحت رئيساً لمجموعة ما، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث إن العاملين لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفاً، واجتماعاتهم قليلة، علماً أن لديهم المواهب الكفيلة لإنجاز المهام".

الحالة (12)، وهي: "أفادت المعلومات الحديثة بوجود بعض الصعوبات الداخلية بين العاملين، علماً أن سجلاتهم تشير إلى

جدول رقم (6) نتائج اختبار مقارنة المتوسطات (Independent Samples Test) لإجابات المستجيبين وفق التخصص.

الدالة المعنوية Sig. 2-tailed	قيمة اختبار T T-test of Equality of Means		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	الحالة
0.67	-0.43	Equal Variance assumed	0.82	3.3	العلوم الطبيعية والتطبيقية	1
	-0.39	Equal Variance not assumed	0.71	3.47	العلوم الإنسانية	
0.15	-1.46	Equal Variance assumed	0.52	1.70	العلوم الطبيعية والتطبيقية	2
	-1.75	Equal Variance not assumed	0.66	2.08	العلوم الإنسانية	
0.51	0.66	Equal Variance assumed	1.50	2.33	العلوم الطبيعية والتطبيقية	3
	0.60	Equal Variance not assumed	1.30	1.94	العلوم الإنسانية	
0.53	0.62	Equal Variance assumed	1.80	3.33	العلوم الطبيعية والتطبيقية	4
	0.88	Equal Variance not assumed	1.32	2.97	العلوم الإنسانية	
0.12	-1.57	Equal Variance assumed	0.51	1.66	العلوم الطبيعية والتطبيقية	5
	-1.58	Equal Variance not assumed	0.52	2.02	العلوم الإنسانية	
0.67	-0.43	Equal Variance assumed	1.32	2.16	العلوم الطبيعية والتطبيقية	6
	-0.46	Equal Variance not assumed	1.46	2.44	العلوم الإنسانية	
0.84	0.19	Equal Variance assumed	0.98	2.83	العلوم الطبيعية والتطبيقية	7
	0.16	Equal Variance not assumed	0.74	2.76	العلوم الإنسانية	
*0.000	4.30	Equal Variance assumed	0.40	3.16	العلوم الطبيعية والتطبيقية	8
	6.66	Equal Variance not assumed	0.79	1.73	العلوم الإنسانية	
0.11	1.60	Equal Variance assumed	0.83	2.5	العلوم الطبيعية والتطبيقية	9
	1.09	Equal Variance not assumed	0.47	2.1	العلوم الإنسانية	
0.45	0.76	Equal Variance assumed	0.81	2.66	العلوم الطبيعية والتطبيقية	10
	0.85	Equal Variance not assumed	0.94	2.35	العلوم الإنسانية	
0.89	0.14	Equal Variance assumed	0.81	2.66	العلوم الطبيعية والتطبيقية	11
	0.14	Equal Variance not assumed	0.81	2.61	العلوم الإنسانية	
*0.005	3.01	Equal Variance assumed	1.47	2.83	العلوم الطبيعية والتطبيقية	12
	2.27	Equal Variance not assumed	0.98	1.41	العلوم الإنسانية	

### النتائج:

- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:
- اتضح أن شاغلي الوظائف القيادية من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء يبتعدون عن استخدام نمط قيادي قائم على إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية؛ وذلك منطقي لكون المرؤوسين في الكليات والأقسام العلمية هم - في الغالب - من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بمؤهلات أكاديمية عالية، كدرجة الماجستير، ودرجة الدكتوراه، ومن ثم الأسلوب القيادي القائم على إصدار التوجيهات لا يناسب التعامل معهم، وإنما يستلزم التعامل معهم بأساليب تستثمر مواهبهم وطاقاتهم، وإعطائهم الحرية الكافية لتخطيط عملية تنفيذ مهامهم.
  - تبين أن النمط السائد بين قياديي جامعة الزرقاء هو نمط المقنع، وهو نمط يناسب تماماً الحالات التي يكون فيها مستوى نضج العاملين متوسطاً.
  - تبين أن نسبة جيدة من قياديي جامعة الزرقاء يتبعون أسلوب القيادي المفوض، الذي يناسب تماماً مستوى النضج العالي لدى

\* تشير إلى وجود دلالة معنوية للاختلاف في الأنماط القيادية المستخدمة لدى كل من القياديين ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، والعلوم الإنسانية في المواقف المختلفة التي يصادفونها في العمل.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية التي يواجه بها القادة في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، أو العلوم الإنسانية، باستثناء الحالتين الآتيتين:

- أ- الحالة (8)، وهي: "إنتاجية العاملين وعلاقتهم الشخصية مع بعضهم جيدة، ولكنك تشعر بوجود نقص في توجيههم".
- ب- الحالة (12)، وهي: "أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين العاملين، علماً أن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي، وحفاظهم بفاعلية على أهداف الكلية بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية، وهم جميعاً مؤهلون للقيام بالمهمة".

الديموغرافية مثل: جنس القيادي (ذكر/أنثى)، والعمر، وعدد سنوات الخبرة وغيرها.

- إجراء دراسات مقارنة مع الأنماط القيادية المطبقة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية الأخرى.
- ضرورة التركيز على وظيفة القيادة في عملية التعليم، والاهتمام بغرس المفاهيم المتعلقة بالقيادة الناجحة لدى الطلبة، لإعداد جيل من القادة المستقبليين القادرين على النهوض بالمؤسسات وتطوير العمل.

## المراجع:

### الكتب

- [1] الدفراوي مجدي، "أسلوب الموقف إلى المركزية"، مكتبة الإدارة ع(1)، 1975م.
- [2] الطويل هاني، عبد الرحمن، "الإدارة التعليمية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1991م.
- [3] العدوان ياسر، "القيادة الإدارية"، (بحث غير منشور). أيلول، عمان، 1993.
- [4] العطية، ماجدة عبد الكاظم، "القيادة الإدارية في العراق"، النجف الأشرف، 1977.
- [5] العلاق بشير، "أسس الإدارة الحديثة/ نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- [6] الغالبي طاهر، العامري، صالح، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008م.
- [7] أحمد، إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة"، مكتبة المعارف الجديدة، الإسكندرية، 2001م.
- [8] احمد حافظ فرج، وحافظ محمد صبري، "إدارة المؤسسات التربوية"، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003م.
- [9] جواد شوقي ناجي، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- [10] درة عبد الباري، جودة محفوظ، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2011م.
- [11] سالم محمود، "التخطيط الاستراتيجي للتنمية في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة"، الإداري، ع (57) 1994م.
- [12] كنعان، نواف، "القيادة الإدارية". الطبعة الأولى، الإصدار 6 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- [13] كنعان، نواف، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.

العاملين، وهو متوافر لدى العاملين في جامعة الزرقاء من أعضاء الهيئة التدريسية الكفاءات والمؤهلات العالية.

- هناك فاعلية إيجابية منخفضة للأسلوب القيادي الذي يتبعه القياديون في جامعة الزرقاء مع الحالات التي يكون فيها العاملون تحت إشرافهم من ذوي النضج المتدني.
- هناك فاعلية سلبية للأساليب القيادية المتبعة من قياديي جامعة الزرقاء في الحالات التي يكون فيها مرؤوسوهم ذوي مستوى نضج متوسط.
- هناك فاعلية إيجابية للأسلوب القيادي الذي يتبعه القياديون في جامعة الزرقاء مع الحالات التي يكون فيها العاملون تحت إشرافهم من ذوي النضج الجيد.
- لا يوجد - بشكل عام - فروقات في الأسلوب القيادي الذي يتبعه كل من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، باستثناء الحالتين رقم (8 و 12)، وكل منهما يتعلق بمستوى عال من نضج العاملين، والحالة رقم (9) وهي تتعلق بمستوى نضج متوسط للعاملين.

## التوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحث بما هو آت:

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمرشحين للتعين في المناصب القيادية في مجالات بناء فرق العمل، وقيادة العاملين ذوي مستوى النضج العالي.
- الاهتمام بتنمية الشخصيات القيادية لدى العاملين، من خلال فتح المجال لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وإشراكهم في اللجان، مع تفويضهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم.
- أهمية اعتبار الحصول على الدورات التدريبية في مجال القيادة شرطاً لشغل الوظائف القيادية.
- ضرورة وضع أسس ومعايير دقيقة لاختيار الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، مع أهمية التركيز على الصفات الشخصية، والجوانب السلوكية، إلى جانب المؤهلات الأكاديمية، والدورات التدريبية.
- ضرورة المحافظة على اللقاءات والاجتماعات الدورية لمجالس الأقسام العلمية، والكليات، والعمداء، في جامعة الزرقاء، والالتزام بها؛ لدوام التواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتوضيح الأفكار، وفهم مشاعر الزملاء وتوجهاتهم، بما يساعد على تحسين الأنماط القيادية المطبقة في جامعة الزرقاء.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال الأنماط القيادية المطبقة في جامعة الزرقاء، مع التعمق في دراسة الخصائص

- [28] Koontz H., and Weirich, H. "Management 9th international edition", Singapore: McGraw-Hill. p.4, 1988.
- [29] Martin G. Evans, "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship", organization behavior and human performance journal, 1970.
- [30] Miles and pety, "Leadership and organizations" McGraw-hill, 1977.
- [31] Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W., "Organizational behavior: Managing People and Orgnzations", 5<sup>th</sup> Ed.Delhi: A.I. T.B.S. Publishers and Distributors, 2000.
- [32] Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W., "Organizational behavior" , 4th edition, Houghton Mifflin (Boston), 1995.
- [33] Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, "Management and Organizational Behavior", (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall), 1988.
- [34] River New Jersey: "Pearson Education International".
- [35] Robbins Stephen P. and Coulter, Mary, "Management". 10<sup>th</sup> Ed. , New Jersey: Pearson, 2009.
- [36] Robbins Stephen P. and Coulter, Mary, "Management". Upper Saddle, 2007.
- [37] Robert J. House, et. Al., " Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe", Rokeach, ",1973.
- [38] Timm and Brent D. Peterson, 1982, "People at Work": Human Relations in Organizations" West Publishing Company, St. Paul, Minnesota,
- [39] Timm R, Paul. "Supervision", West Publishing Co. 1984.

#### Journals and Periodicals

- [40] Hawkins T. (2002): "Principle Leadership Style Organization Climate": A study of principle of Leadership Style Behavior on School Climate School. DAI-A 62/11.
- [41] Hoy Waynelk, and Miskel, etal. "Educational Administration" 4<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill. Inc, 1991.
- [42] Hua P.C., "The Relationship between Gender", Presidential Leadership, and the Quality of Community Collages. University of southern California, DAI-A 66/06, 2005.
- [43] Korman A.K., "Considration, Inidating Structure and Organizations Criteria, Areview Personal Psychology, Winter, 1966.

- [14] معروف هوشار، " القيادة والتنظيم"، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1992م.

#### المجلات

- [15] السحيمي متعب رايح، "السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن. 2002م.
- [16] العسيلي رجاء زهير، "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي (دراسة حالة)"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين، 1999م.
- [17] المغنيد الحسن محمود وآل ناجي، محمد بن عبد الله، "الأساليب القيادية" لعمداء الكليات في جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، اتحاد الجامعات العربية، ع(29) 1994م.

#### المراجع الأجنبية:

- [18] Anderson Mark E., "the management team": patterns for success. Eugene: Oregon School Study Council, February, OSSC bulletin series. 27 pages. ED number not yet assigned, 1988.
- [19] Bass, M. and Avolio, J. "Multifactor Leadership Questionnaire": Center for Leadership Studies Binghamton University, New York, 2000.
- [20] Cannon J. Martin,: "Organizational Behavior". 1st ed 1979.
- [21] Cetro Samuel C. and Cetro, S. Trevis, "Modern Management", Concepts and skills. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, 2009.
- [22] Daft Richard L, "New Era of Management. Australia": Thomon, South- Western, 2008.
- [23] Fiedler. F. E., A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Advances in Experimental Social Psychology (Vol.1). 149-190. New York: Academic Press, 1964.
- [24] Greaf L., Claudel, "The Situational Leadership Theory": Acritical View., Acad. Of Mang. Review, Vol.8, 1983(285-291).
- [25] House R.G. and T.R. Michel, (1974). "Path Goal Theory of Leader ship", Journal of Contempromy Bussiness, 3(1974).
- [26] House Rebert & Kerrsteven, "Managerial Process and Organizational Behavior", 2ed ed. Foreman and company, Alans Filly 1976.
- [27] Hunsaker L. Philip & Cook, W.Curtis, "Manegment of Organizational Behavior". By Addison-Weseley Publishing Company. Inc, U.S.A. 1986.