

The Impact of the Administrative Leadership Style on the Organizational Development in the Hashemite University

Dr. Khaled Abdul Wahab Helal Alzeaideen

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administration Sciences, Zarqa University, Jordan

Abstract: *The study aims at exploring the influence of the leadership styles on the hierarchical development in Hashemite University from the perspective of the teaching staff. The population of the study involved all the teaching staff at Hashemite University (573). In terms of research methodology, the researcher prepared 63 items questionnaire, which was authenticated by a group of specialized referees. It was tested against (Grenaches Alpha) to check its stability which is (0.93). In order to answer the research questions, the researcher used standard deviation and mean. In addition to that (T) Test and multiple linear regressions were used to test the study's hypotheses:*

The study concluded that:

- 1. There is an impact with statistical significance at the level of morale ($\alpha \leq 0.05$) in using the leadership style to cause development at the hierarchical level in Hashemite University.*
- 2. There is an impact with statistical significance at the level of morale ($\alpha \leq 0.05$) in using hierarchical development in the correct way to enable Hashemite University achieving its objectives.*
- 3. There is an impact with statistical significance at the level of morale ($\alpha \leq 0.05$) in using the leadership style to achieve high level of competition of Hashemite University at the ratio 0.05.*

According to the aforementioned results, the following recommendations and suggestions are to be stated:

- 1. The application of leadership styles in the Jordanian universities should be supported.*
- 2. Skills of authorization of the university academic leaderships should be enhanced through the application of leadership styles.*
- 3. It is recommended that the realization of leadership styles be consolidated by the universities academic leaderships.*

Keywords: *Transformational Leadership, Procedural Leadership, Conditional Reward, Organizational Development.*

Received January 17, 2012; Accepted January 28, 2013

أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"

الدكتور خالد عبد الوهاب هلال الزبيديين

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة معرفة أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس جميعهم في الجامعة الهاشمية، والبالغ عددهم (573) عضواً. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة اشتملت على (63) فقرة بصيغتها النهائية، وتؤكد من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، كما تأكد من ثباتها باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة ن (0.8992). وللإجابة عن سؤال الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، في حين استخدم الاختبار معامل الارتباط ل سبيرمان، وأسلوب تحليل التباين الأحادي، والانحدار الخطي، لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام النمط القيادي في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف التطوير التنظيمي على نحو صحيح في الجامعة الهاشمية يمكنها من تحقيق أهدافها.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أنماط القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية عالية في الجامعة الهاشمية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وفي ضوء النتائج السابقة، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات والمقترحات، وكان أهمها:

1. ضرورة تدعيم التطبيق لأنماط القيادة في الجامعات الأردنية لأهميته في التطوير.
2. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة عند تطبيق الأنماط القيادية في الجامعات.
3. توصي الدراسة بإذكاء إدراك الأنماط القيادية في الجامعات من القيادة الأكاديمية في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، القيادة الإجرائية، المكافأة المشروطة، التطوير التنظيمي.

تاريخ استلام البحث 2012/1/17، وتاريخ قبول البحث 2013/1/28

المقدمة:

يدير به منظمته، كما أن هناك دوراً وأثراً كبيراً في نجاح المنظمة، وبلوغ أهدافها، وتحقيق الاستقرار فيها، لشخصية القائد وصفاته، وقدرته على توظيف إمكاناته في العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم، وحفزهم على العطاء المستمر. والقيادة في الجامعات قاطبة، شأنها شأن الإدارات الأخرى، تحظى باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة، نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، المتمثلة إلى حد كبير، في إعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة المتوافقة مع حاجات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، وإجراء الأبحاث العلمية التطبيقية لتنمية المجتمع المحلي

يحظى موضوع القيادة الإدارية ينال باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة، كما أن الدور المهم الذي تقوم به تلك القيادة، من أجل تحقيق أهدافها وغايتها، والنهوض بمنظمتها إلى حيز المنافسة العالية، والتقدم والاستقرار، يجعل القيادة في تلك المنظمات تفكر بتطبيق الإدارة العلمية الحديثة بأبعادها المختلفة، ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك مجال لنجاح أية منظمة وازدهارها وتقدمها، إلا إذا سارت قيادتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة.

ولذا نجد أن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها ورسالتها وتحقيق رؤيتها، مرتبط نوعاً ما بالنمط القيادي الفعال الذي يمارسه القائد أو

- وتطويره، ومن ثم التميز في تقديم الخدمات العلمية والبحثية والمجتمعية على المستويات المختلفة.
- وتواجه المنظمات تحديات من البيئتين الداخلية والخارجية، ولذلك يركز الباحثون الأكاديميون والممارسون اهتمامهم على الخصائص، وسلوكيات القادة، وعلى كيفية زيادة التنافسية في السوق العالمية، حيث يرى (Koter, 1990) أن الطريق إلى تحقيق ذلك هي القيادة، وأوضح (Kanter, 1997) أنه يجب أن يألف مديرو المنظمات التغيير، وعلى المستويات العليا في المنظمة التفكير بشكل استراتيجي للمنافسة عالمياً، وأن يعيدوا باستمرار هيكل المنظمة، لمواجهة التحديات التنظيمية، ومواءمة التغيرات الديموغرافية في القوى العاملة، وتلبية طلبات العملاء، واعتناق تغيرات تكنولوجية سريعة. لذا أصبحت القيادة أكثر أهمية في هذا الوقت مما سبق، وحظيت باهتمام بالغ من علماء الإدارة، كما يظهر من كثرة الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت بالتحليل موضوع القيادة، وجعلتها المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، والوسيلة الفاعلة لمهام المنظمات أجمع، وأصبحت الحاجة إلى إيجاد قادة تحويليين، وليس مديرين، لقيادة عملية التغيير والتطوير في المنظمات، ورفع مستوى التابعين، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والعمل على ترويج عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها، وبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية الحالية للتابعين، تستثير فيهم مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، ومن ثم فإنها تغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة، إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية، كما يعتقد (Smith, 1994) أن القيادة هي عامل حاسم يرتبط بالأداء التنظيمي.
- وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم النظريات والمداخل لتحسين التعليم وتطويره؛ لما لها من دور مهم في التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة (Clatworthy 1982)، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين في الجامعة بشكل خاص، وبين العاملين في المنظمات بشكل عام، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، كما يرى (1982 Clatworthy) أن القيادة التحويلية هي عبارة عن "عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها، كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة". وتختلف الأساليب أو الأنماط القيادية لدى الجامعات، من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك عدة نظريات وأنماط للقيادة منها:
1. القيادة التحويلية:
- استخدم (Burns (1978) مصطلح القيادة التحويلية لوصف نمط فعال للقيادة، والتميز بين القياديين الذين يبنون علاقة ذات هدف، ويستخدمون أساليب الحوافز المختلفة، لدفع مرؤوسيهم للعمل والقياديين الذين يركزون على المنفعة المتبادلة ومصالحهم الذاتية، من العلاقات بينهم وبين المرؤوسين. وقد عرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية سعي من القيادي والمرؤوسين، بمساعدة بعضهم، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ولأغراض هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على تعريف قدمه Bass (1999) للقيادة التحويلية، ويتضمن أربعة أبعاد، وهي: الجاذبية والتأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
2. القيادة الإجرائية:
- وهي تصف السلوك القيادي الذي يعكس على شكل إجراءات يتخذها القيادي في التعامل مع المرؤوسين في المواقف المختلفة، ولأغراض هذه الدراسة سيقاس محور القيادة الإجرائية من خلال الأبعاد الآتية: المكافأة المشروطة، والإدارة عن طريق الاستثناء، وقيادة سياسة عدم التدخل، (Bass and Avolio.1990).
- ولأغراض هذه الدراسة سيعتمد الباحث على قياس التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من خلال الأبعاد الآتية:
- مدى امتلاك الجامعة قدرة عالية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
 - مدى تبني الجامعة نمطاً حديثاً في البناء التنظيمي، ومدى وضوح معالمه ودقة تحديد العلاقات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية في الجامعة.
 - مدى الاهتمام بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعة بين الحين والآخر، لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل البيئة ومتغيراتها.
 - وجود توصيف دقيق وواضح لاختصاصات الوحدات الإدارية والوظائف لدى الجامعة.
 - مدى الالتزام من العاملين جميعهم بالوصف الوظيفي.
 - مدى حرص قيادة الجامعة على تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - مدى حرص قيادة الجامعة على تفويض الصلاحيات وفق الحاجة.
 - مدى حرص قيادة الجامعة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط.

- التطوير التنظيمي، وتحسين جودة الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الجامعة، وذلك من خلال:
- معرفة مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعة لأهمية التطوير التنظيمي في نموها واستمراريتها وبقائها.
- معرفة أثر استخدام أنماط القيادة الإدارية الفاعلة وأساليبها في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.
- الكشف عن أثر النمط القيادي السائد في الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.
- تقديم توصيات لمتخذي القرارات في الجامعة الهاشمية، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام نمط القيادة وإحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لاستخدام نمط القيادة في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر لاستخدام نمط القيادة في تطوير قدرات الجهاز الإداري في الجامعة في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
2. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعة، عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
3. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار في الجامعة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
4. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
5. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تطوير أساليب العمل وإجراءاته في الجامعات عند مستوى دلالة أقل من 0.05.
6. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

- مدى الوضوح والمتانة وسهولة علاقة التعاون والتنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام في الجامعة.
- مدى اعتماد الجامعة على أساليب شمولية، لتقويم أدائها من خلال الأهداف المحددة لها.
- مدى اتباع الجامعة أساليب حديثة، تحقق الكفاءة الاقتصادية، وتساعد على رفع مستويات الإنتاجية وتقليل التكاليف، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار، وخطط الإنتاج وأساليبه، على مستوى منظمات الجهاز الإداري.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة الرئيسية في هذه الدراسة في الوقوف على أثر أنماط القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في إحدى مؤسسات التعليم العالي الأردنية، حيث اختيرت الجامعة الهاشمية، لمعرفة مدى إدراك القيادة الإدارية فيها لأهمية التطوير التنظيمي، في تحسين مستوى الأداء، ومدى تفهمها لإدراك القيادة الإدارية لأهمية تحديد إدارة متخصصة في التطوير التنظيمي.

لذلك سنحاول تحديد مدى أثر النمط القيادي في تطوير الجامعة الهاشمية وتقدمها واستمرارها، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته، ألا وهو الأنماط القيادية الإدارية، وأثرها في تطوير المؤسسات التعليمية في الأردن، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة نفسها، لما للقيادة من دور كبير في تحقيق أهداف الجامعة ونموها واستمراريتها، والنهوض بها إلى مصاف الجامعات العالمية. كما تستمد الدراسة أهميتها من الإسهام في معرفة مفهوم التطوير التنظيمي، ودوره في أجل تحقيق القيمة العالية في منافسة الجامعات الأردنية بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام.

كما ستساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في الجامعة الهاشمية على ضرورة إعادة تقويم أوضاع الجامعة، وإمكاناتها، في ضوء اختيار المسؤولين من الجناحين الأكاديمي والإداري للجامعة، مع تقديم تغذية راجعة لقيادة الجامعة المعنيين بتطوير، أدائهم وتحسين مهاراتهم.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة تحديد مدى درجة حرص القيادة في الجامعة الهاشمية، وأعضاء الهيئة التدريسية فيها على إدراكها للعلاقة بين

7. لا يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تنمية القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري وتطويرها، عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري في الجامعة يعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية.

وينفرد منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري في الجامعة يعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة يعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى التطوير التنظيمي في الجامعة يعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات على النحو الآتي:

- بيانات ثانوية: من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية، والكتب والمراجع، والمقالات والبحوث العلمية المنشورة في المجالات والدوريات، وعلى شبكة الإنترنت.
- بيانات أولية: تتعلق بتقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، بفئاتهم الديموغرافية المختلفة، لمعرفة الأنماط القيادية في التطوير التنظيمي للجامعة الهاشمية، و من ثم جمعها من خلال تصميم استبانة خاصة لأغراض هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات عن القيادة الإدارية وأنماطها والتطوير التنظيمي، وفق المتغيرات التي تعرض لها كل باحث، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والأدوات التي استخدمها الباحث في دراسته ومن تلك الدراسات:

1. دراسة المفيدي وآل ناجي (1990):
درس كل من المفيدي وآل ناجي (1990) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، باستخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة وعينتها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كلهم بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وعددهم ثمانية وأربعون عميداً ورئيس قسم، وهدفت الدراسة معرفة الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل. وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن أهم ما يميز العمداء في الجامعة أنهم يمتازون بممارسة أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري والعمل الجماعي، وأنهم يمارسون أسلوباً أول مسانداً، كما أنها هدفت معرفة أنماط القيادة التربوية بخاصة وأنماط القيادة بعمامة، ومدى دورها في زيادة أداء العاملين ورفع كفاءتهم.

2. دراسة آل ياسين (2010):

درس آل ياسين (2010) علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالصناعات الصغيرة كلها في مدينة كوانجو الصينية، التي تعد من أبرز المدن الصناعية الصينية ومركزاً رئيسياً للتجارة العالمية. وهدفت الدراسة معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) في القيم الإدارية والسلوك القيادي للمديرين، إضافة إلى معرفة حقيقة القيم الإدارية عند المديرين الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو. قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة، كان أهمها: ترسيخ مفاهيم عمل الفريق الواحد وأسسه، وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل، إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم، وإرساء العدالة والثقة، وضرورة اهتمام المديرين ورجال الأعمال العرب بالقيم الاجتماعية الأصيلة، ونشرها بين العاملين، لتأثيرها الفعال والإيجابي في سلوك العاملين.

3. دراسة بن سهيل (2001):

درس بن سهيل عام (2001) دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، وهي دورات استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، باستخدام المنهج التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة القادة الإداريين في مراكز الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، حيث بلغ عددهم (299) موظفاً. وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أنه لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي،

والخبرة، كل على حدة، بينما يختلف دورها باختلاف المستوى الوظيفي، وهذا يعزى إلى تفاوت السلطات والقيادة الممنوحة للقيادة باختلاف مستوياتهم الوظيفية. ودلت النتائج على أن العمليات التنظيمية (المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة) لها أدوار متفاوتة في درجة التأثير على العقد التنظيمي، وهذا يتضح من خلال المتوسطات الحسابية ومن مستوى الدلالة، وكذلك بينت الدراسة أن لكل من عمليات اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وأنظمة المعلومات، والإشراف الإداري، والتفويض، ومرونة الهياكل التنظيمية، وعملية الاختيار والتعيين، والأنظمة والقوانين، وتوفر الموارد المالية، واستخدام التكنولوجيا - أهمية كبيرة في إحداث التطوير التنظيمي وبدرجات متفاوتة.

7. دراسة Wippy (2001):

أجرت Wippy دراسة لمعرفة النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman)، باستخدام المنهج الوصفي. وشملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس جميعهم بجامعة (Guman)، وكان عدد العينة المشمولة 150 عضو هيئة تدريس، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك رضا وظيفياً في الجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وأن سلطة الرئيس لم تكن قوية، بل فيها ضعف على الرغم من وجود مهام واضحة لديه، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن بعض الأنماط القيادية تزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وخصوصاً النمط الديمقراطي. (42)

8. دراسة مجموعة هي (Hey Group 2007) بعنوان (Chinese CEO Attributed Their Sustained Business Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility):

أجرت Hey Group (2007) دراسة عن أن نجاح الرئيس التنفيذي الصيني أو القيادات الصينية في أعمالهم يعود لإحساسهم بالمسؤولية الأخلاقية أو الاجتماعية، وهدفت هذه الدراسة معرفة الممارسات القيادية للمديرين العاملين في المنظمات الصينية، ومدى تأثيرها في أداء تلك المنظمات. حيث شملت عينة الدراسة مديري (37) مؤسسة صينية رائدة في مجال الصناعة، وأهم ما تبين في الدراسة أن المديرين المتميزين في الأعمال الصينية يمتلكون من المهارات والقابليات ما يضمن نجاح منظماتهم، ولهم حس اجتماعي وتحمل للمسؤولية تجاه المجتمع، كما تميز هؤلاء المديرين برغبتهم القوية في تطوير مهاراتهم لتلبية تطلعات منظماتهم، ومن ثم إظهار هذه القدرة المتميزة والمتطورة التي تقوم على الانسجام والمشاركة ومواجهة التحديات. إضافة إلى أن هؤلاء المديرين لديهم قدرات ممتازة في التفاوض في المواقف الصعبة، تمكنهم من التوصل إلى اتفاقيات استراتيجية على المدى البعيد.

4. دراسة الشريف (2004):

أجرى الشريف (2004) دراسة عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، باستخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، وعددهم "240" فرداً. وهدفت الدراسة معرفة أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن هناك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل. كما تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأخرى إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

5. دراسة العازمي (2006):

أجرى العازمي (2006) دراسة عن القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهي دراسة مسحية للعاملين في ديوان وزارة الداخلية، باستخدام المنهج الوصفي. وشمل مجتمع الدراسة موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض، والبالغ عددهم "300" موظف. وهدفت الدراسة معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحولية وسماتها لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، ومعرفة مدى توافر القدرات الإبداعية لديهم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها أن مفردات مجتمع الدراسة يرون أن خصائص القيادة التحولية وسماتها متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية.

6. عشوي ولوصيف (1984):

أجرى مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف (1984م) دراسة بعنوان: أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي، باستخدام

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس، لغرض وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في الجامعة الهاشمية، والوقوف على تقديرات أفراد العينة وتصوراتهم في الجامعة المذكورة لمستوى تقييمهم لأنماط القيادة التحولية في التطوير التنظيمي في الجامعة من وجهة نظرهم. حيث تم استخدام (المنهج التحليلي).

مجتمع الدراسة وعينتها و Sample

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في الجامعة الهاشمية، بمختلف فئاتهم ومستوياتهم العلمية وتخصصاتهم، ويبلغ عددهم (573)، حيث تكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس ممن يعملون في الجامعة الهاشمية، والجدول الآتي يوضح وصفا لعينة الدراسة:

الجدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

NO.	Variables	Classes	Frequency	Percentage%
1	Sex	Male	43	86
		Female	7	14
2	Experience	Less than 5	2	4
		5 - 10	16	32
		10 - 15	26	52
		15 and more	6	12
3	Qualification	Professor	5	10
		Associate Professor	9	18
		Assistant Professor	18	36
		Tutor	18	36

التنظيمي في الجامعة. وقد استخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج، لقياس أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي. واعتمد مقياس مقسم إلى ثلاثة مستويات، لقياس مدى إدراك القيادة لأهمية التطوير، ومدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة، ومدى التطوير التنظيمي، حيث احتسبت درجة القطع بقسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاثة مستويات، أي أن درجة القطع هي $[1.33 = 3 / (1-5)]$. وبذلك تكون المستويات الثلاثة كالتالي:
 أ. درجة التطبيق منخفضة (1-2.33).
 ب. درجة التطبيق متوسطة (2.34-3.67).

9. دراسة بيرنتال وبوندر و وانغ (Poul R. Bernthal, Jason) بعنوان (Boundra, Wei-Wang 2006) بعنوان (Leadership in) :China: Keeping pace with a Growing Economy)

أجرى بيرنتال وبونترا وانغ (2006) دراسة عن القيادة في الصين بعنوان: مواكبة نمو الاقتصاد، استهدفت تقييم مجالات معينة في القيادة الإدارية الصينية، مع التركيز بشكل أساسي على مهارات القائد الإداري، وثقافة القيادة، وقدرة القادة على معرفة الموهوبين واختيارهم، واشتمل مجتمع الدراسة وعينتها على (394) قائدا يعملون في (43) مؤسسة. توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي، علما أن نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة اثبت فاعلية في الوصول إلى نتائج متميزة في مجال الأعمال، ووفقا لنمط الأعمال المتغير يوميا، ولذلك فإن القادة الصينيين يحتاجون إلى أن يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الأعمال بشكل ينسجم مع تأثيرات المنافسة العالمية.

أداة الدراسة Study Tool:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الأدب المتعلق بأثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي، بنى الباحث أداة لقياس أثر استخدام نمط القيادة في تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية. وتكونت الأداة من أربعة أجزاء، تناول الجزء الأول منها المعلومات الشخصية والعامية (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، أما الجزء الثاني فقد تناول مدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري، ويضم (6) فقرات، في حين تناول الجزء الثالث مدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة الهاشمية، ويضم (45) فقرة، أما الجزء الرابع فقد خصص لمدى التطور

ج. درجة التطبيق مرتفعة (3.68-5). وبعد ذلك كان قياس صدق الأداة وثباتها على النحو الآتي:
أ. صدق الأداة Tool Validity:
تحقق الباحث من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أصحاب الخبرة والمعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية، وكان الهدف من التحكيم التحقق من درجة ملاءمة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرات إلى متغيرات

الدراسة. وقد أخذ الباحث بعين الاعتبار ملاحظات الخبراء والمحكمين، حيث عدلت صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، وصممت الاستبانة بشكلها النهائي.
ب. ثبات الاستبانة Tool Reliability:
للتحقق من ثبات الاستبانة، حسب الباحث معامل الثبات للأداة (قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.8992)، كما هو موضح بالجدول (2) الآتي:

الجدول (2) ثبات استبانة الدراسة

Cronbach Alpha	No. of Items	Variables
.7210	6	مدى الإدراك لأهمية التطوير التنظيمي
.7208	12	مدى تطبيق أنماط القيادة
.8578	45	مدى التطوير التنظيمي
.8992	63	Total Items

Package for Social Sciences – SPSS). وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد صنفت تبعاً لتسلسل الأسئلة والفرضيات الواردة فيها، على النحو الآتي:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعة لأهمية التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية؟

للإجابة عن السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقييم أفراد عينة الدراسة في كل مجال من مجالات الإدراك.

ويشير الجدول (3) الآتي إلى نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعة الهاشمية لأهمية التطوير التنظيمي. ويتضمن الجدول المتوسطات الحسابية لمجالات الإدراك كلها، بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة في كل مجال، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى إدراك القيادة

الدرجة	الرتبة	Std. Deviation	Mean	
مرتفع	5	.58414	3.8400	A1
مرتفع	3	.47337	4.0200	A2
مرتفع	6	.82536	3.8200	A3
مرتفع	2	.34047	4.0800	A4
مرتفع	1	.43519	4.1200	A5
مرتفع	4	.53490	3.8600	A6
مرتفع	-	.35763	3.957	مدى إدراك قيادة الجامعة

المعالجة الإحصائية Statistical Process:

بعد الانتهاء من تفرغ بيانات الاستبانة في الحاسبة الإلكترونية، استخدمت بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، المتوافرة في برنامج الرزم الإحصائية هي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

1. معامل كرونباخ ألفا.
2. التكرارات والنسب المئوية.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. معامل الارتباط لـ (سبيرمان).
5. تحليل الانحدار الخطي.
6. تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance).

التحليل الإحصائي للبيانات:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات إجابات أفراد عينة الدراسة، التي توصل إليها الباحث، من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical

فقرة ادراك قيادة الجامعة لمواكبة المستجدات وأثرها في تحسين جودة الأداء (البنية التحتية) في المرتبة (الثانية)، وجاءت فقرة اهتمام قيادة الجامعة بتوفير متطلبات العمل البشرية والمادية والتجهيزات في المرتبة السادسة والأخيرة.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة الهاشمية؟

وللإجابة عن السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مدى تطبيق أنماط القيادة.

وبشير الجدول (4) الآتي، إلى نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تقييم فقرات متغير مدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة الهاشمية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ميل متوسطات فقرات مدى إدراك القيادة لأهمية التطوير التنظيمي نحو الارتفاع، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعة الهاشمية، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للمعايير (3.84، 4.02، 3.82، 4.08، 4.12، 3.86) على التوالي، وجميعها أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت (Likert Scale). وتشير هذه النتائج إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة تصوراً واضحاً لمدى إدراك القيادة في الجامعة لأهمية التطوير الإداري فيها، مما يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق أنماط التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية كان (إيجابياً)، وهذا يعني أن القيادة الإدارية تدرك أهمية التطوير التنظيمي بدرجة (عالية)، من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعة. وجاءت فقرة إدراك قيادة الجامعة بأن تطوير أساليب العمل تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية في المرتبة (الأولى) على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة، يليها

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الأنماط القيادية

الدرجة	الرتبة	Std. Deviation	Mean	
مرتفع	37	.61974	4.0600	B1
مرتفع	35	.52838	4.0800	B2
مرتفع	4	.46291	4.3000	B3
مرتفع	1	.62629	4.3400	B4
مرتفع	8	.56460	4.2600	B5
مرتفع	43	.83324	3.8600	B6
مرتفع	28	.43519	4.1200	B7
مرتفع	21	.37033	4.1600	B8
مرتفع	20	.37033	4.1600	B9
مرتفع	36	.51150	4.0600	B10
مرتفع	42	.52060	3.8800	B11
مرتفع	18	.52255	4.1800	B12
مرتفع	39	.44994	4.0400	B13
مرتفع	25	.40457	4.1400	B14
مرتفع	24	.35051	4.1400	B15
مرتفع	44	.50669	3.7800	B16
مرتفع	13	.63888	4.2000	B17
مرتفع	3	.50508	4.3000	B18
متوسط	45	1.07076	3.4200	B19
مرتفع	34	.48823	4.0800	B20
مرتفع	15	.40406	4.2000	B21
مرتفع	7	.44309	4.2600	B22
مرتفع	27	.32826	4.1200	B23
مرتفع	38	.31364	4.0600	B24
مرتفع	30	.50508	4.1000	B25
مرتفع	19	.43753	4.1800	B26

مرتفع	16	.40406	4.2000	B27
مرتفع	33	.44447	4.0800	B28
مرتفع	32	.27405	4.0800	B29
مرتفع	22	.35051	4.1400	B30
مرتفع	14	.40406	4.2000	B31
مرتفع	6	.45356	4.2800	B32
مرتفع	2	.47121	4.3200	B33
مرتفع	12	.46467	4.2200	B34
مرتفع	9	.43142	4.2400	B35
مرتفع	10	.41845	4.2200	B36
مرتفع	17	.38809	4.1800	B37
مرتفع	26	.38545	4.1200	B38
مرتفع	5	.45356	4.2800	B39
مرتفع	11	.41845	4.2200	B40
مرتفع	23	.40457	4.1400	B41
مرتفع	31	.39590	4.0800	B42
مرتفع	40	.34759	4.0400	B43
مرتفع	29	.36422	4.1000	B44
مرتفع	41	.46291	3.9000	B45
مرتفع	-	.1797	4.122	مدى تطبيق أنماط القيادة

تطبق أنماط القيادة بدرجة (عالية)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبرت فرضيات الدراسة المتعلقة بتحليل (علاقات الارتباط، وتحليل الانحدار، وقياس الفروق)، باستخدام معامل الارتباط لـ (سبيرمان)، والانحدار الخطي، وتحليل التباين الأحادي (Analysis of Variance) على التوالي. وفيما يأتي شرح مفصل لنتائج اختبار الفرضيات وفقاً لترتيبها، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين استخدام نمط القيادة وإحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، استخدم معامل الارتباط لـ (سبيرمان)، كما هو موضح بالجدول (5) الآتي:

الجدول (5) معامل الارتباط بين مدى تطبيق أنماط القيادة والتطوير التنظيمي

Sig.	مدى تطبيق أنماط القيادة	التطوير التنظيمي
0.000	.733(**)	

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ارتفاع المتوسط الحسابي لمدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة الهاشمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.122) بانحراف معياري (0.1797)، وهو أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت (Likert Scale). وتشير هذه النتيجة إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة تصوراً واضحاً لمدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة وكل فقرة من فقراته، مما يدل على أن تقييم مدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة من أفراد عينة الدراسة كان (إيجابياً)، وهذا يعني أن تقييم مدى تطبيق أنماط القيادة في الجامعة الهاشمية كان بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم.

أما فيما يتعلق بكل فقرة من فقرات متغير مدى التطبيق، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة (4): (القيادة الإدارية تركز اهتمامها على الأخطاء والاستثناءات والانحرافات عن المعايير الثابتة)، قد جاءت في (المرتبة الأولى) على سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة في الجامعة الهاشمية، بمتوسط حسابي (4.34)، وانحراف معياري (0.62629). في حين جاءت الفقرة (19): (يعاملني كفرد بدلاً من عضو في مجموعة) في المرتبة الأخيرة على سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة في الجامعة الهاشمية، بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.07076). وهذا يعني أن القيادة الإدارية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي:
 أ. إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (65.895) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.37)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، عليه ترفض الفرضية العدمية (H02)، وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ومن ثم فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لاستخدام نمط القيادة في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية.

ب. تشير قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.537)، إلى أن المجالات الداخلة في التطوير التنظيمي، تفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ على كفاءة أداء الجامعة الهاشمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (46.3%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وتأسيساً على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي، لقياس أثر استخدام نمط القيادة في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية. أولاً: أثر استخدام نمط القيادة في تطوير قدرات الجهاز الإداري في الجامعة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام نمط القيادة في تطوير قدرات الجهاز الإداري

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
.196	1.312		1.231	1.616	β_0
.042	2.084	.288	.298	.622	β_1

ثانياً: أثر استخدام أنماط القيادة في تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعة، عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) السابق، أنه توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين استخدام أنماط القيادة في الجامعة في إحداث التطوير الإداري في الجامعة الهاشمية. ويؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) المحسوبة لمعاملات الارتباط، وجميعها أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية العدمية (H01)، وتقبل الفرضية البديلة (H11).

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) $\alpha \leq$ ، لاستخدام نمط القيادة في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية. ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج، كما هو موضح في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) ملخص نتائج الانحدار الخطي البسيط

R	R Square	Std Error of Estimate	F- test	Sig.
0.733	0.537	0.177	65.895	0.000

ويتضح من نتائج الانحدار السابق ما يأتي:
 أ. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام نمط القيادة في تطوير قدرات الجهاز الإداري في الجامعة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية، إن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (2.084)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية (H021).

ب. تشير قيمة المعامل المعياري (BETA) المحسوبة، والبالغة (0.622)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية بنسب بلغت (62.2%).

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.205	1.286		1.146	1.473	β_0
.026	2.295	.314	.278	.637	β_1

ب. تشير قيمة المعامل المعياري (BETA) المحسوبة، والبالغة (0.637)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية بنسب بلغت (63.7%).

ثالثاً: أثر استخدام أنماط القيادة في إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار في الجامعة عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

ويتضح من نتائج الانحدار السابق ما يأتي:

أ. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام أنماط القيادة في تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعة، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (2.295)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية (H022).

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار

Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.113	1.615		1.163	1.878	β_0
.062	1.912	.266	.282	.539	β_1

($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة تقبل الفرضية العدمية (H023).

رابعاً: أثر استخدام أنماط القيادة في تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

ويتضح من نتائج الانحدار السابق عدم ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام أنماط القيادة في إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار في الجامعة، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.912)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.018	2.458		1.139	2.801	β_0
.314	1.019	.145	.276	.281	β_1

خامساً: أثر استخدام أنماط القيادة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في الجامعة الهاشمية، عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

ويتضح من نتائج الانحدار السابق عدم ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام أنماط القيادة في تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.019)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة تقبل الفرضية العدمية (H024).

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في تطوير أساليب وإجراءات العمل

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
.770	.294	Beta	1.271	.374	β_0
.005	2.935	.390	.308	.904	β_1

ب. تشير قيمة المعامل المعياري (BETA) المحسوبة، والبالغة (0.390)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى تطوير أساليب وإجراءات العمل بنسبة بلغت (39%).
سادساً: أثر استخدام أنماط القيادة في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الانتاجية، وتقليل التكاليف عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

ويتضح من نتائج الانحدار السابق ما يأتي:
أ. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام نمط القيادة في تطوير أساليب وإجراءات العمل في الجامعة، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (2.935)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية (H025).

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية ورفع الإنتاجية وتقليل التكاليف

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
.489	.697	Beta	1.428	.995	β_0
.032	2.205	.303	.346	.763	β_1

ب. تشير قيمة المعامل المعياري (BETA) المحسوبة، والبالغة (0.303)، إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق أنماط القيادة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الانتاجية، وتقليل التكاليف، بنسبة بلغت (39%).
سابعاً: أثر استخدام أنماط القيادة في تنمية القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري وتطويرها عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وقد كانت نتائج الانحدار على النحو الآتي:

ويتضح من نتائج الانحدار السابق، ما يأتي:
أ. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام نمط القيادة في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الانتاجية، وتقليل التكاليف، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (2.205)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية (H026).

نتائج الانحدار الخطي لأثر استخدام أنماط القيادة في تنمية القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري وتطويرها

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
			Std. Error	B	
.859	-.179	Beta	2.237	-.401	β_0
.063	1.907	.265	.542	1.033	β_1

($\alpha = 0.05$)، وفي ضوء النتائج السابقة تقبل الفرضية العدمية (H027).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى

ويتضح من نتائج الانحدار السابق عدم ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β)، وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأثر استخدام أنماط القيادة في تنمية القدرات الذاتية لمنظمات الجهاز الإداري وتطويرها في الجامعة الهاشمية، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.907)، وكذلك فإن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية

إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري في الجامعة يعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة العلمية. كما هو موضح في الجداول الثلاثة الآتية:

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم (Independent Sample Test)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اختبار t للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حسب الجنس لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
مدى إدراك قيادة الجامعة	.937	.338	2.653	48	.011	.3649	.13753
			2.408	7.577	.044	.3649	.15153
مدى تطبيق أنماط القيادة	.245	.623	1.144	48	.258	.0836	.07304
			1.218	8.496	.256	.0836	.06860
مدى التطوير التنظيمي	.675	.415	2.517	48	.015	.2140	.08503
			1.850	6.854	.108	.2140	.11569

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري، ومدى تطبيق أنماط القيادة، ومدى التطوير التنظيمي في الجامعة. وإن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة له وبالقيمة (1.617، 0.141، 0.531)، وهي أقل من القيمة الجدولية، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.198، 0.141، 0.531)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (H03).

ويتضح من النتائج الواردة في الجداول السابقة ما يأتي:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري، ومدى تطبيق أنماط القيادة، ومدى التطوير التنظيمي في الجامعة. وإن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة له، وبالقيمة (0.937، 0.245، 0.675) وهي أقل من القيمة الجدولية، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.338، 0.623، 0.415)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وعليه تقبل الفرضية العدمية (H03).

تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.198	1.617	.199	3	.598	Between Groups	مدى إدراك قيادة الجامعة
		.123	46	5.669	Within Groups	
			49	6.267	Total	
.141	1.914	.059	3	.176	Between Groups	مدى تطبيق أنماط القيادة
		.031	46	1.408	Within Groups	
			49	1.583	Total	
.531	.745	.037	3	.110	Between Groups	مدى التطوير التنظيمي
		.049	46	2.256	Within Groups	
			49	2.365	Total	

تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.049	2.818	.324	3	.973	Between Groups	مدى إدراك قيادة الجامعة
		.115	46	5.294	Within Groups	
			49	6.267	Total	
.618	.601	.020	3	.060	Between Groups	مدى تطبيق أنماط القيادة
		.033	46	1.524	Within Groups	
			49	1.583	Total	
.558	.698	.034	3	.103	Between Groups	مدى التطوير التنظيمي
		.049	46	2.262	Within Groups	
			49	2.365	Total	

3. يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة الإدارية في تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعات.
4. يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف.
5. يوجد أثر لاستخدام أنماط القيادة في تطوير أساليب العمل وإجراءاته في الجامعات.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:
1. ضرورة تدعيم التطبيق لأنماط القيادة في الجامعات الأردنية لأهميته في التطوير.
 2. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة عند تطبيق الأنماط القيادية في الجامعات.
 3. إذكاء روح إدراك الأنماط القيادية في الجامعات من القيادة الأكاديمية في الجامعات.
 4. تدعيم استخدام الأنماط القيادية في الجامعات؛ لما لها من أثر بالغ في تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو تحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف في الجامعات.
 5. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر من القيادة في الجامعة بتوفير متطلبات العمل البشرية، والمادية، والتحصيرات؛ كونها جاءت في التحليل في المرتبة السادسة والأخيرة، مقارنة مع المتغيرات الأخرى.
 6. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية، تتناول متغيرات أخرى تختلف عن المتغيرات التي تناولتها دراستنا، بهدف معرفة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية لمدى إدراك قيادة الجامعة لأهمية التطوير الإداري، تعزى إلى الرتبة الأكاديمية، ولصالح المدرس، بمتوسط حسابي بلغ (4.0333). وإن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة له، والبالغة (2.818)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.049) وهي أقل من مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$)، وعليه ترفض الفرضية العدمية (H03).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية لمدى تطبيق أنماط القيادة، ومدى التطوير التنظيمي في الجامعة. وإن ما يؤيد ذلك قيمة (F) المحسوبة له، والبالغة (0.601، 0.698)، وهي أقل من القيمة الجدولية، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.618، 0.558)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$). تقبل الفرضية العدمية (H03).

النتائج:

هدفت الدراسة تحديد مدى إدراك القيادة الإدارية في الجامعة لأهمية التطوير التنظيمي في نموها واستمراريتها وبقائها، ومعرفة أثر استخدام أنماط القيادة الإدارية وأساليبها الفاعلة ودورها في إحداث التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

1. يوجد علاقة ارتباط واضحة بين استخدام نمط القيادة وإحداث التطوير التنظيمي في الجامعات.
2. يوجد أثر لاستخدام نمط القيادة في تطوير قدرات الجهاز الإداري في الجامعة مع البيئة الداخلية والخارجية.

- [7] Kotter, J.P. How Leadership Differs From Management. New York (1990). P.3.
- [8] Caltworthy , F.J. (1982 Oct). Toward a New Paradigm in Staff Development Transformation Leadership , paper presented at the national conference of the staff development council ,Dectorit MI,p (7)
- [9] Burnes , J.M. (1978) , leadership , Harper , New p.20
- [10] Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang (2006) بعنوان (Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy
- [11] Wippy, H, J.D (2001) leadership and Faculty Job satis faction at the university of Guam, (Doctoral dissertation the university of Nebraska - Lincoln (2000 ,Dissertation abstracts Internationel No 999 2014.
- [12] (Hey Group 2007) (Chinese CEO Attributed Their Sustained Business Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility).
- [13] B. Bass & B. Avolio,(1990) Developing Transformation Leadership , Journal of Europe - an Industrial Training, 14 (5).
- [14] Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of work and organizational change and development 8 (1).

متغيرات جديدة، تفيد الجامعات في عملية التطوير التنظيمي فيها.

المراجع:

- [1] المفيدي، الحسن بن محمد وآل ناجي، محمد (1990): "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات، العدد 29. 319.
- [2] عشوي، مصطفى، ولوصيف، سعيد، أنماط القيادة مستويات الإشراف التنظيمي، الجزائر، جامعة الجزائر، 1984.
- [3] بن سهيل، سالم، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2001، ص 148.
- [4] العازمي، محمد بزيغ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص4، ص20، ص122.
- [5] الشريف، طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، السعودية، 2004، ص132 - 133.
- [6] آل ياسين، ملاذ محمد مفيد، علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة "دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية" رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كوانجو، الصين، 2010، ص 55 ص 87.