

دور الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية

زينب عجمي

الجامعة اليسوعية في لبنان

أمين بري

الجامعة الإسلامية في لبنان.

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور الأنماط القيادية لعمداء الكليات ومعرفة مدى تأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة في لبنان للعام الجامعي (2019-2020). وتألقت عينة الدراسة الحالية من (180) رئيس ورئيسة قسم علمي تم اختيارهم من المجتمع الأصلي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة في لبنان. وقد استعمل الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة في إجراءات البحث. وقد جاء ترتيب الأنماط القيادية لدى العمداء في الكليات على النحو التالي: النمط الديمقراطي أولاً بنسبة (3.61) بدرجة قوية، يليه في المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بنسبة (3.45) بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط التسيبي بنسبة (2.15) بدرجة ضعيفة. وقد وضع الباحث جملة من التوصيات والمقترحات على أساس النتائج التي خرج بها البحث الحالي. أما الكلمات المفتاحية لهذا البحث فهي: الأنماط القيادية، رؤساء الأقسام العلمية، عمداء الكليات.

The role of leadership patterns for college deans in Iraqi universities and their relationship to job satisfaction for heads of scientific departments

Abstract

This research aims to identify the role of leadership styles for college deans and to know the extent of the impact of these patterns on the job satisfaction of heads of scientific departments in Iraqi universities for the academic year (2019-2020). The current study sample consisted of (180) heads and heads of a scientific department who were chosen from the original community of heads of scientific departments in Iraqi universities. The researcher used a set of appropriate statistical means to reach the required results in the research procedures. The arrangement of leadership styles among deans in colleges is as follows:

The democratic pattern was first with a rate of (3.61) with a strong degree, followed by the autocratic style with a percentage of (3.45) with a moderate degree, followed by the third and last with the Messy style with (2.15) with a weak degree. The researcher has developed a set of recommendations and proposals based on the results of the current research.

Key words: of this research are: leadership styles, heads of scientific departments, deans of colleges

الفصل الأول

مشكلة البحث:

أضحت القيادة من الموضوعات المتداولة في أوساط الباحثين بشكل مستفيض، وعلى نطاق واسع، وزاد الاهتمام بها، بحيث فرض موضوع القيادة نفسه وحضوره بقوة في شتى المؤسسات، إما للقائد من تأثير على حسن سير عملها وإنتاجيتها. وهذا الشخص (القائد) بما هو إنسان يتأثر ويؤثر، ظهرت الكثير من الدراسات التي تفسر هذه الظاهرة (القيادة). ذلك أنّ القائد البارِع، يستطيع أن يدرك الدور الملائم الذي عليه تأديته، وأن يغيّر الأدوار وفقاً للضرورة (Bookbinder, 1992, p67). فالقائد الذي يمتلك البصيرة في معالجة المشاكل واختلاق الفرص يكون ذلك مقدمة للإبداع والابتكار (Alzein, 2016, p18). كما إن معرفة القيادة تعني فهم العلاقات الحرجة بين غايات القيادة ووسائلها، فهي ليست بدعة أو هوساً يستحوذ على الأفراد، بل هادفةً وتحتوي على الكثير من الخبرات الإنسانية. فمن خلال القيادة والإدارة يتخذ القائد موقفاً شخصياً فعالاً في تحقيق الأهداف (Sergiovanni, 1991, p20). فضلاً عن إن نجاح المؤسسة في الوصول إلى غاياتها وأهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكيفية

إدارة هذه المؤسسة من قبل قائدها، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، فضلاً عن صفاته القيادية التي تتمثل في شخصيته وفي قدرته على استثمار إمكاناته نحو العمل البناء المثمر، في سبيل بناء علاقات إنسانية إيجابية، مع وبين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم، وتحفيزهم على العطاء. فالقدرة على القيادة هي نزوة الفعالية الشخصية والمؤسسية، فقدرته الشخص على القيادة تنعكس على فعالية المؤسسة قوةً أو ضعفاً (ماكسويل، 2009م، ص9). ولأن الجامعة مؤسسة اجتماعية تربوية، تسعى إلى مد المجتمع بمخرجات إنسانية، أضحت القيادة الإجماعية من أهم مجالات التنمية التي يشهدها عالمنا المعاصر.

ولهذا أخذت تتزايد يوماً بعد يوم القناعة لدى الأوساط التربوية بضرورة تطوير وزيادة فعالية التعليم العالي، وقدرته على تحقيق الأهداف المرسومة، مع التأكيد على أن ذلك كله مرتبط بمستوى كفاءة واقتدار القادة التربويين، الذين يتولون مهام قيادة وتسيير النظام الجامعي. ولكي يؤدي قائد الجامعة دوراً فعالاً يجب أن يجمع بين الإدارة والقيادة. فهو كمدير يدير شؤون الجامعة العلمية او العملية في ظل حس مرهف في تأدية المهام، وكقائد يشارك في النشاطات المعروفة عامة كذلك التي تعمل على التجديد والتغيير، وتشكل بيئة من القوة والدافعية لأداء الأعمال المثمرة والفاعلة في رفع إنتاجية الجامعة، وتلهم من يقوم بها (تابت، 2001، ص5). فطبيعة الدور المناط بقائد الجامعة توجب عليه القيام بعمله القيادي ضمن جامعتهم، فالرؤساء والمرؤوسين والمجتمع ينظرون إليه على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام (اسعد، 2004 م، ص12). ولكي تستطيع القيادة الجامعية تحمل المسؤوليات الضخمة الملقاة على عاتقها، نظراً للأدوار الهامة والمؤثرة التي تقوم بها، ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها واستغلال الطاقات البشرية الاستغلال الأمثل، كان لقائد الجامعة الدور المحوري بوصفه قائداً تربوياً قادراً على كسب ثقة رؤساء الأقسام العلمية والمعلمين والتأثير عليهم، ونيل احترامهم، إضافة إلى قدرته على إبراز قدراتهم وإمكاناتهم وإشراكهم في عملية تنفيذ المهام.

بيد أن تحقيق الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية يركز بشكل أساسي على قدرة المدير القائد، ونمطه القيادي في التعامل معهم، وتذليل العقبات التي تعترض عملهم، وتأمين الأمن المعنوي لهم وإزالة الشوائب والعثرات التي قد تؤثر على أدائهم، وهو ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على مدى رضاهم الوظيفي الذي يؤثر بدوره على فعاليتهم في تحقيق أهداف الجامعة.

وبناء عليه نجم الإحساس بمشكلة الدراسة ومعالمها الرئيسية، من خلال تمييز البعض منهم بنمط قيادي مختلف عن الآخر، وتراوحت هذه الأنماط بين الديمقراطي والأنتوقراطي والتسبيبي، بمعنى آخر لكل منهم نمطه القيادي الخاص وسماته في التأثير على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية، الأمر الذي دفع الباحث إلى طرح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.

كما تمت مناقشة دور القيادة في الجامعات باعتباره إشكالية من قبل العلماء مثل لويس وسميث (lowis & smith, 1994) وتريفيلاس ودارجينيدو (trivilas & darjinido, 2009). إذ يوجد جدل بين هؤلاء العلماء بأن النزاعات بين السلطات المهنية والإدارية والأهداف غير الواضحة ساهمت في إيجاد حالة من الإرباك والنزاع الإداري فيما بينهم، خاصة وأن قيادة التعليم العالي تحتاج إلى ممارسة في مجموعة متنوعة من البيئات (مثل الإدارة والأكاديميين ورؤساء الأقسام العلمية والاستشارات والتوعية). ومع ذلك، فقد نُسبت القيادة في التعليم العالي إلى العلاقة بين أولئك الذين يمارسون القيادة ورؤساء الأقسام العلمية (نوفاك، 2002). علمًا أن العمداء يواجهون تحديات أكبر بسبب أنظمة ضمان الجودة، والقواعد واللوائح الجديدة، والاعتماد الخارجي لبرامج الدرجات، وتحسين أو الحفاظ على التصنيف العالمي. على الرغم من أن العمداء قد صاغوا العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع هذه التوقعات، فإن سلوكياتهم القيادية أصبحت أكثر أهمية لتسريع هذه النتائج بحسب كل من (Askling, 2001) و (Trivellas & Dargenidou, 2009). لا سيما أن العمداء ذوو القيادة القوية قادرون على قيادة هذه التغييرات من خلال تصميم أهداف مهمة وواقعية وقابلة للتحقيق وكذلك من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف ومع ذلك، يواجه هؤلاء القادة تحديات مختلفة تشمل مقاومة التغيير، ليس فقط من العوامل الخارجية، ولكن أيضاً من البيئة الداخلية، وخاصة المحاضرين. قد تعرقل هذه المقاومة الأنماط القيادية لدى هؤلاء العمداء وعلاقاتهم مع رؤساء الأقسام العلمية. ومن أجل التغلب على هذه المقاومة، يجب على العمداء تشجيع رؤساء الأقسام العلمية على تجاهل القيم القديمة واحتضان القيم الجديدة (Elwood & Leyden, 2000). وإنطلاقاً مما تقدم تدور إشكالية هذا البحث حول الدور الذي يلعبه النمط القيادي الذي يتبعه عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وتأثيره على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، فضلاً عن معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات اللبنانية، بالإضافة إلى معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية للأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وللرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة والاختصاص، وكذلك بيان العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان والرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: الجامعات في الجامعات الخاصة في لبنان.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الربيعي من العام 2020.
- الحدود البشرية: رؤساء أقسام الوحدات العلمية في الجامعات في الجامعات الخاصة في لبنان.

تحديد المصطلحات:

- **النمط:**
"الطريقة، ونمطه على الشيء اذا دلّه وعوّده عليه". (المعجم الوسيط، 1425هـ، ص955) إجرائياً هو الأسلوب في القيادة.
- **القيادة:**
التعريف النظري: " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل، بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (حريم، 2010م، ص215) (التعريف الإجرائي: " إنها قدرة القائد الممارس للعمل الإداري على الأثر في سلوك المعلمين، وحثهم لتحسين مستوى جودة مخرجات العملية التربوية لتحقيق أهداف المدرسة".
- **النمط القيادي:**
 - **التعريف النظري:** " السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ". (العميان، 2008، ص274)
 - **التعريف الإجرائي:** "المميزات والخصائص الأساسية لدى مدير المدرسة التي تساعده في التأثير على المعلمين أو مقاومة تأثيرهم لرفع انتاجيتهم لتحقيق أهداف المدرسة".
- **النمط الديمقراطي:**
 - **التعريف النظري:** " هو النمط القيادي الذي يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين منها بصورة بناءة ". (حريم، 2010م، ص223).
 - **التعريف الإجرائي:** " الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين والتي يحددها استبيان أنماط السلوك".
- **النمط الأتوقراطي:**
 - **التعريف النظري:** " هو النمط القيادي الذي يقوم على الاستئثار في الرأي من قبل القائد، معتمداً على امتيازاته ولا يعطي كبير اهتمام لآراء مرؤوسيه. يتجه نحو الهدف مباشرة، كلمته القانون يفاخر بأعماله وقلماً يعترف بأخطائه". في هذا النمط يتحول المرؤوسون من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه وعدم الرضا عنه ويتراخون وتقل الإنتاجية في العمل في ظل غياب القائد. (عباس، 2009، ص161).
 - **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين والتي يحددها استبيان انماط السلوك.
- **النمط التسبيبي:**
 - **التعريف النظري:** هو النمط القيادي الذي يؤدي إلى التسبب وعدم الانضباط، وخفض الإنتاج، يسمح فيه القائد للمرؤوسين بحرية التصرف، يترك للمعاونين أن يفعلوا ما يشاؤون، فهم من يحدد الأهداف وطرق الوصول إليها ومن سمات هذا النمط ازدواجية الجهود، وهدر الوقت وأهمال بعض النواحي الهامة، ويغلب عليه التوسع في تفويض الصلاحيات وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات (عباس، 2009م، ص161).
 - **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين، والتي يحددها استبيان أنماط السلوك.
- **الرضا الوظيفي:**
 - **التعريف النظري:** " ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل، وبين مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل " (طوقان، 1991م، ص14).
 - **التعريف الإجرائي:** مدى إحساس المعلم اتجاه عمله ورضاه من المناخات الإيجابية، التي توفرها له المؤسسة

الفصل الثاني

مفهوم القيادة

تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة منهم لتبيان أسرارها ومجالاتها النظرية والتطبيقية واختلقت تبعاً لذلك تعريفات القيادة.

فيرعها العميان بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (العميان، 2005). ومنهم من اعتبر أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص (حنفي، أبو قحف، و بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، 2002).

ويتفق كل من دي أمبروسو (D'Ambrosio 2002)، و كاردونا (Gardona 2002)، على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. ويعرف البدري القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (البدري، 2001). أما (العمرى، 2000) فيضع تعريفاً شاملاً بأنها القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل. نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

النظريات التي تناولت موضوع القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر قد أفرز عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة وهي تختلف وتتناوب فيما بينها، ويمكن أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في أربعة مداخل رئيسية أو عامة بحيث تنضم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هي:

المدخل الأول: مدخل السمات

المدخل الثاني: المدخل السلوكي

المدخل الثالث: المدخل الموقفي

المدخل الرابع: مدخل الاتجاهات الحديثة.

(Koontz, O'Donnell, & Weihrich, 1980) (Hodgetts & Altman, 1979)

1.1.1. مدخل السمات:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، ومن أشهر تلك النظريات التي سلكت هذا المدخل نظرية كونتر وزملائه (Koontz, O'Donnell, & Weihrich, 1980)، نظرية الرجل العظيم

(The Great Man Theory) حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص

الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، وينطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

• نظرية الأمير (The Prince Theory).

• نظرية البطل (The Hero Theory).

• نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory).

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية (أبو الفضل، 2002).

1.1.2. المدخل السلوكي:

وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة بأنها تتأتى من تفاعل قوى هي:

• قوى المدير والمتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته السلوكية.

• قوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم.

• قوى الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم (العدوان، 1997).

وقد توصلت دراسات السلوكيين إلى عدد من النماذج والأنماط القيادية، أهمها:

1.1.2.1. نموذج الأنماط المتاحة أو الخط المتصل:

قدم تينباوم وشميدت (Tennenbaum-Schmidt) نموذجاً يحتوي على سبعة أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة (ديمقراطي- دكتاتوري)، فهناك القائد السلطوي ويتمثل سلوكه القيادي في أنه يقرر السياسة ويحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين، ونمط آخر قريب منه على المحور ذاته (يميل للسلطوية) يتخذ ويطلب الاستناد عليها إلى أن يصل الأمر لنمط قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار في مدة مقننة (درة، المدهون، و الجزراوي، 1994)

1.1.2.2. نموذج ليكرت لنظم القيادة:

وقد طور هذا النموذج رنسيس ليكرت (R.Likert) وركز على العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد توصل ليكرت إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

- النظام رقم (1)- **النمط الإستبدادي التسلطي:** وفي هذا النمط الإداري يصنف المدير على أنه أوتوقراطي ومستبد، وتسلطي. فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات في هذا النمط تنازلية، أي تنبع من رأس قمة المؤسسة (أو المدير) إلى أسفل فقط، ولا يوجد تغذية راجعة. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف.

- النظام رقم (2)- **النمط الإستبدادي الكريم/ المتسامح:** وفي هذا النمط الإداري يثق المدير قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة. والخوف والتهديد ما زالوا يستخدمان كدافع للعمل، ولكن بصورة أقل من النظام رقم (1).

- النظام رقم (3)- **النمط الإستشاري الديمقراطي:** وفي هذا النمط يثق المدير بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة. وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة. وبناءً عليه فإن الاتصالات تسير بشكل تنازلي أكثر منها بشكل تصاعدي.

- النظام رقم (4)- **النمط التشاركي الديمقراطي:** وفي هذا النمط الإداري، المدير يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور. فهو يشجع على إتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية، والاتصالات تسير عمودية وأفقية وبالاتجاهات كافة (السعود، 2002).

1.1.2.3. نموذج هالبن (Halpin) في القيادة:

وهو يتألف من (130) فقرة من أجل سلوك القائد، ومن خلال تطبيقه على مجموعة من القيادات، برز بعدان رئيسيان للقيادة هما (Koontz, O'Donnell, & Weihrich, 1980):

هيكلية المهام: ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القيادة والتابعين.

الاهتمام بالمشاعر الاعتبارية: بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم

أفكارهم وتقوم بينه وبينهم علاقة ثقة وفهم متبادل.

1.1.2.4. نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة، والتي طورها كل من روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) حيث وطفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل

مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج (Concern for People) (Kootnz et al1980)، (Concern for Production) حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانين نمطاً قيادياً.

ثانياً: الدراسات السابقة:

• أولاً: الدراسات في الوطن العربي:

- دراسة (مهنا، علي حبيب 2014): لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في بعض ثانويات جبل لبنان الرسمية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبيانين، الأول موجهة إلى المديرين، والثاني إلى العاملين، وطبقا على 20 ثانوية بنسبة 27% من الثانويات الرسمية في جبل لبنان. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة من قبل مديري ثانويات جبل لبنان الرسمية.
- وجود خصائص تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي مثل (الفتر في العلاقات الإنسانية، تغير الإمكانيات المادية في بيئة العمل، الشعور بالرضا عن الوظيفة...)
- هناك علاقات إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر مع الأداء الوظيفي، أما فيما يتعلق بالنمط الأوتوقراطي فإنه لا يوجد علاقة مع الأداء الوظيفي.
- الأداء الوظيفي لا يتأثر بمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، اسم الوظيفة، الحالة الاجتماعية) .

وقد أوصت الدراسة بعقد دورات هادفة للمديرين، وتشجيعهم على تفويض السلطات، والاهتمام بالنمو المهني للعاملين، كما وأوصت الدراسة بتحديد شروط ومتطلبات كافية لاختيار المديرين الجدد، وأوصت كذلك بمشاركة المديرين في التخطيط للتعليم على مستوى المحافظات، وكذلك إمداد الإدارة المدرسية بكل ما هو جديد وحديث على الصعيد التربوي.

- دراسة (الطبيبي، 2012):

لقد هدفت الدراسة بشكل عام للتعرف إلى نمط القيادة الإدارية لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي.

وكانت من أهم نتائج الدراسة، أنها قد بينت توافر الأنماط القيادية الثلاث بنسب متفاوتة مع أرجحية النمط الديمقراطي، حيث بينت الدراسة على وجود عوامل تؤثر على ارتفاع أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كما وأظهرت الدراسة وجود دالة إحصائية لدى كل نمط ومستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هي إعطاء المزيد من الاهتمام، لمد العاملين في مراكز الرعاية الأولية بالمعرفة النظرية لأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائصها التي تزيد من فعاليتهم أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية. كما وجهت الدراسة العناية للاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. ولفتت الدراسة على أن تحرص القيادة في الرعاية الأولية في محافظة غزة على اتباع نمط القيادة الديموقراطي، لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية

- دراسة (السبع أعين، 2008):

أجرت السبع أعين بحثها على عينة دراسة مكونة من مئة وست وخمسين (156) معلماً و اثنين وعشرين (22) رئيساً لدائرة أكاديمية في ثلاث مدارس خاصة غير مجانية في مدينة بيروت. ولمتابعة العمل، اختارت الباحثة في دراستها المنهج الكمي، مع اعتماد بسيط على بعض أدوات البحث الوصفي. والبحث الكمي لديها يستخدم قياساً موضوعياً وتحليلات عددية للبيانات، سعياً إلى توضيح المتغيرات في الظواهر الاجتماعية. وقد تمحورت الدراسة في التحقق من الفرضيات التالية:

- للدور القيادي الإشرافي أثر بارز في تحفيز المعلمين.
 - تتباين نسب عوامل التحفيز لدى المعلمين في الدوائر المختلفة بين المدارس الثلاث في بيروت. وتمكنت الباحثة السبع أعين من التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
 - لناحية تحفيز رؤساء الدوائر الأكاديمية: إنّ عامل الثقة والاحترام من قبل المدير، والأمان والطمأنينة الذي يؤمنها المدير في العمل، وسياسة الباب المفتوح التي يتبعها مع رؤساء الدوائر الأكاديمية، كل هذه العوامل إضافة إلى النمط القيادي غير السلطوي الذي يمارسه مدير المدرسة، شكّلت العوامل الأساسية في تحفيز رؤساء الدوائر في المدرسة.
 - ومن ناحية ثانية، تمحور التحفيز حول الأخذ برأي رؤساء الدوائر الأكاديمية من قبل المدير في معظم القرارات المدرسية. أضف إلى ذلك إلقاء المدير التحية عليهم، واتباعه سياسة واحدة وعادلة، والتأسيس للعمل الجماعي، والعلاقة الجيدة مع الأهل، والتطوير المهني، وصولاً إلى المكافآت المادية التي حلت في المرتبة الأخيرة في التصنيف.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Chien-Wen Tsai 2009):

سعت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق. وركزت الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، المبادرة وتحديد العمل والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم توزيع (500) استبيان على عينة الدراسة، واستعيد (300) منها أي ما نسبته (73 %) وكانت من أهم نتائج الدراسة، أنها أظهرت أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم في القائد مروسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم، عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين. كما واتضح من خلال الدراسة عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين اتجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وانهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم. وبعيداً عن أسلوب القيادة فإنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للموظفين وزملائهم في العمل. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هي ضرورة وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، كي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات. كما ودعت إلى العمل على أساس وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فاعلين في المستقبل.

- دراسة (Bruno 2008):

هدفت الدراسة إلى تقييم كل من القيم الآتية: القيم الشخصية، أنماط القيادة السائدة، فعالية القيادة، والعلاقة بين فعالية القيادة والتوازن بين القيم الشخصية، والعلاقة بين فعالية القيادة والتميز التنظيمي، وكذلك علاقة التوازن بين القيم الشخصية والتميز التنظيمي، لمجموعة من المديرين التنفيذيين في عدد من المنظمات البرازيلية. وتم استعمال نموذج تانينبوموشميدت لتحديد نمط القيادة السائد. وقد بلغ حجم العينة (400) مدير تنفيذي. ولحساب التمايز التنظيمي تم استعمال نموذج التمايز التنظيمي لعدد (48) منظمة. وكانت من أهم نتائج الدراسة، أنه لا يوجد توازن في القيم الشخصية للمديرين، وأن القيم الإقتصادية والنظرية هي السائدة. أضف إلى عدم فعالية المرونة الكافية فيما يتعلق بأساليب القيادة، لذا اتضح أن مستوى فعالية قيادة المديرين التنفيذيين كان معتدلاً. ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة، ضرورة الشروع بطرح عدد من المبادرات التي تؤدي إلى تطوير القادة، الذي يهدف إلى إقامة مجتمع جديد.

وأيضًا ضرورة أن تبذل جهود تعليمية في مرحلة الطفولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة للقادة التي تركز أساسًا على الناس وحياتهم المهنية واحتياجاتهم الشخصية. كما ودعت الدراسة إلى العمل على نشر الطابع الديمقراطي في مفهوم القيادة، بمعنى أننا بحاجة إلى جعل القيادة مناسبة للجميع وعلى كافة التخصصات، وباختلاف الأعمار والزمان.

- دراسة (Sarah Yang 2006):

هدف هذا البحث لعقد مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفنا من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة : القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (أستراليا، الصين). وقد بلغ عدد المبحوثين (119) موظفًا من أستراليا، و(122) موظفًا من الصين. وكانت من أهم نتائج الدراسة أنها بينت ان المرؤوسين الأستراليين أبدوا مستويات أعلى من الثقة اتجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين. كما وأظهرت وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية ومستوى أداء المرؤوسين في أستراليا، ولكن على النقيض، لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء المرؤوسين في الصين. كذلك بينت النتائج ضرورة أن يكون القادة قد أخذوا في الاعتبار، البيئة الثقافية عند محاولة تحديد العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

منهجية البحث:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على تقنية المنهج الوصفي، عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفًا كميًا وكيفيًا، ومن ثم تحليلها وتبيان الأسباب التي قد تكون وراء المشكلات التي يعانها. ولقد تم تحديد مجتمع البحث وهو الجامعات في لبنان. علمًا ان نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية. وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة، أي أن لكل فرد في المجتمع نفس الإحتمال في الإختيار وأن إختيار أي فرد لا يؤثر في إختيار الفرد الآخر. وقد استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.

أسئلة البحث:

- 1- ماهو النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟
- 2- ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات الخاصة في لبنان؟
- 3- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والاختصاص؟

فرضيات البحث:

سيسعى البحث للتحقق من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان ودرجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان ومستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.
- الفرضية الثالثة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات رؤساء الأقسام العلمية حول النمط القيادي المستخدم لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تعزى لعوامل الجنس والخبرة والاختصاص.

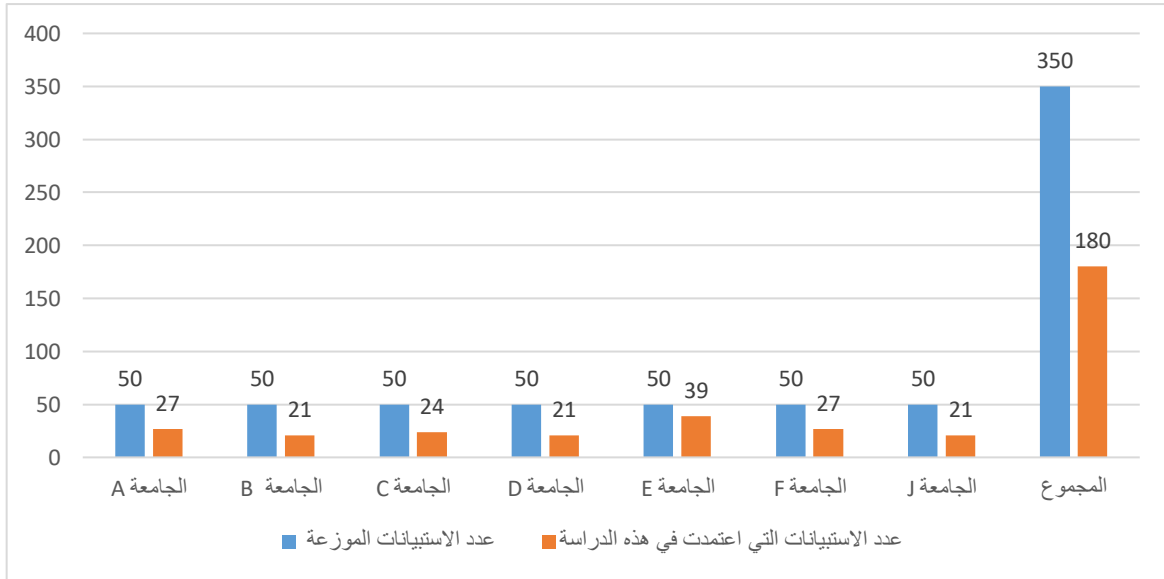
متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي)، النمط الأتوقراطي، النمط التسيبي.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.

عينة البحث:

وقد تم توزيع الاستبيان وفقًا للرسم البياني رقم (1)، على النحو التالي:

الرسم البياني رقم (1): توزيع الاستبيان على الجامعات في لبنان التي شملتها العينة



من خلال الرسم البياني رقم (1) بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على الجامعات (350) استبياناً، وقد حصل الباحث فقط على (180) استبياناً تمت الإجابة عليها من قبل العمداء ورؤساء الاقسام الذين شملتهم العينة، اي بنسبة (51.42%) من مجموع الاستبيانات الموزعة.

ادوات البحث:

1- مقياس النجاح المهني:

من أجل تحقيق أهداف بحثنا هذا، يتطلب إعداد مقياس الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان، ومن خلال المراجعات الأدبية التي قام بها الباحث، ومن خلال أيضاً الدراسات الإستطلاعية التي قام بها فيما يتعلق بشعور رؤساء الاقسام العلمية بالرضا الوظيفي، فقد توصل الباحث الى تعريف القيادة على أنها (فن تحفيز مجموعة من الموظفين للعمل من أجل تحقيق هدف مشترك، وذلك بتوجيه الموظفين من خلال إستراتيجية تُحاكي متطلبات المنظمة). وفي ضوء هذا التعريف حدد الباحث مجالات المقياس وهي ((مجال النمط الديمقراطي، المجال الأوتوقراطي، المجال التسيبي)).

الخصائص القياسية (السيكومترية) للمقياس:

لا يزال تقييم سلوك القيادة بدقة أمراً مهماً لكل من الباحثين وممارسي التنمية الإدارية. في سلسلة من دراسات المتابعة التي تستخدم مخزون ممارسات القيادة (LPI)، وقد أتفق المختصون على أن الصدق والثبات هما أهم خاصيتين من الخصائص السيكومترية للقياس القيادي، إذ يؤمّل أن توفر هذه الإجراءات مقياساً يقيس ما أعد لقياسه بمعنى أن يكون صادقاً (Posner, & Kouzes, 1993) وقد تحقّق الباحث من الخصائص السيكومترية على النحو الآتي:

صدق أداة الدراسة:

وللتأكد من صدق وثبات هذا الاستبيان فُمنّا بإستعمال اختبار معامل كرونباخ (Alpha Cronbach) وهذا يدل على دقة قياس بنود الإختبار للعينية المستهدفة، وانخفاض نسبة الأخطاء العشوائية للقياس التي تؤثر في دقة درجات الإختبار (Lane et al., 2017, p. 226). ويبين لنا الجدول رقم (1) قيمة إختبار معامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:

الجدول رقم (1): إختبار الموثوقية

عدد الأسئلة	تحليل الموثوقية
45	معامل ألفا كرونباخ لإستبيان = 0.78

كذلك قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم التربوية، وقد قام الباحث بالعمل على آرائهم وملاحظاتهم، وقد حصلت الفقرات جميعها على نسبة اتفاق الخبراء تراوحت بين (85% - 100%)، واعتمد الباحث على موافقة ست محكمين.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول الباحث بالتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وأثرها على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية.

نتائج الاستبيان:

أولاً: النتائج الديمغرافية:

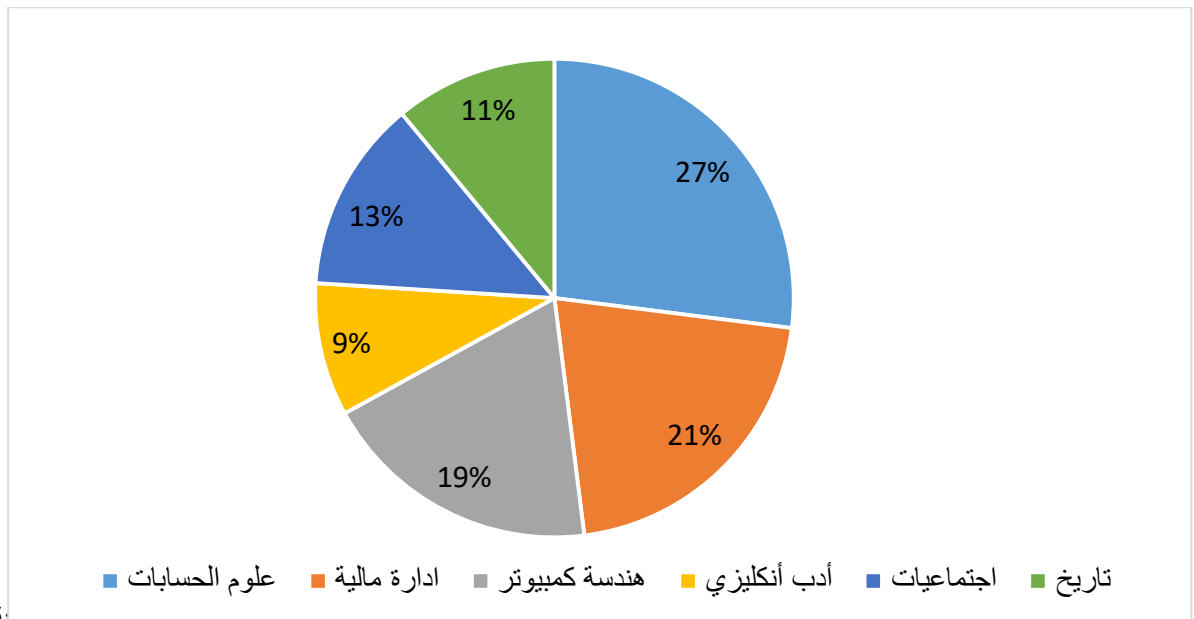
نقصد بالنتائج الديمغرافية لدراسة مجموعة من خصائص الأفراد الذين شملتهم العينة، وهي الخصائص الكمية، ومنها جنس وأعمار المعلمين الذين شملتهم العينة، بالإضافة إلى الخصائص النوعية ومنها العوامل الاجتماعية كالتخصصات الجامعية، وسنوات عملهم في المدارس التي جرت فيها الدراسة الميدانية. ولقد كانت النتائج الديمغرافية على الشكل التالي:

يُبين لنا الجدول رقم (2)، مجتمع الدراسة بحسب الجنس على الشكل التالي:

الجدول رقم (4): جنس المعلمين الذين شملتهم العينة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	156	80.8	86.7	86.7
	ذكر	24	12.4	13.3	100.0
	Total	180	93.3	100	

تبيّن لنا بأن الذين شملتهم العينة من الإناث (86.7%) كانوا بنسبة أعلى من الذكور (13.3%). علمًا ان هذه النتيجة لا تغير من جودة التعليم أو من أهمية الخطة الدراسية، فتحقيق الأهداف المرجوة من قبل إدارة المدرسة لا ترتبط بجنس المعلم سواء أكان ذكر أم أنثى، بل بجديده هذا المعلم ورغبته في تحقيق هذه الأهداف.

أما في الرسم البياني رقم (2)، فيبين لنا مجتمع الدراسة بحسب الاختصاص على الشكل التالي:

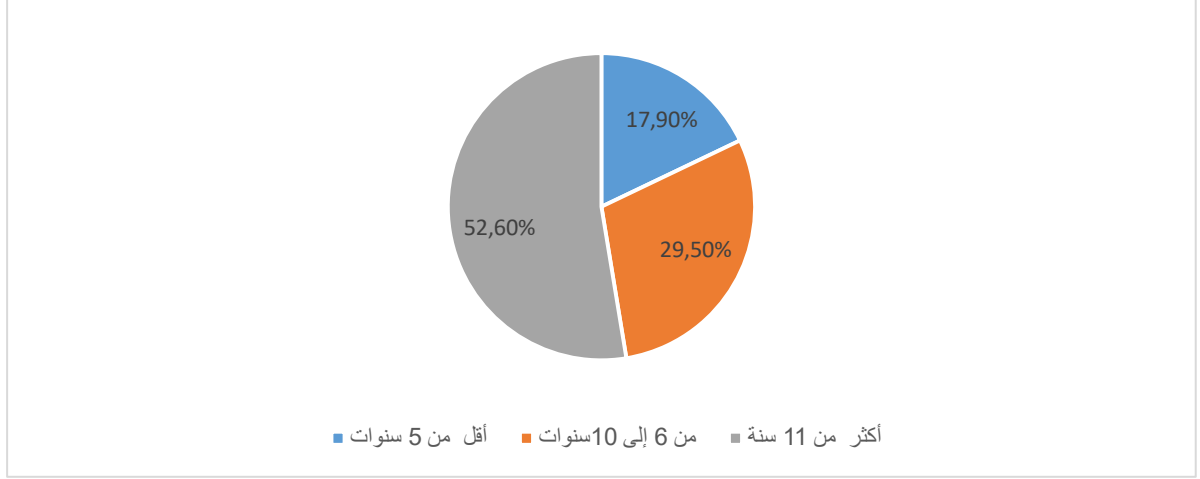


يتضح

لنا من خلال الرسم البياني رقم (2)، ان مهنة التعليم تجذب الفئات العمرية المختلفة. وقد تنوعت الفئات العمرية التي شملتها

العينية، إذ بلغت نسبة (43.2%)، للمعلمين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-46 سنة)، يليها نسبة (39.5%) للمعلمين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (25-30 سنة)، وأخيرًا فإن المعلمين الذين بلغت أعمارهم 47 سنة وما فوق كانت نسبتهم من العينية (17.3%) فقط.

أما في الرسم البياني رقم (3)، فيبين لنا مجتمع الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة على الشكل التالي:



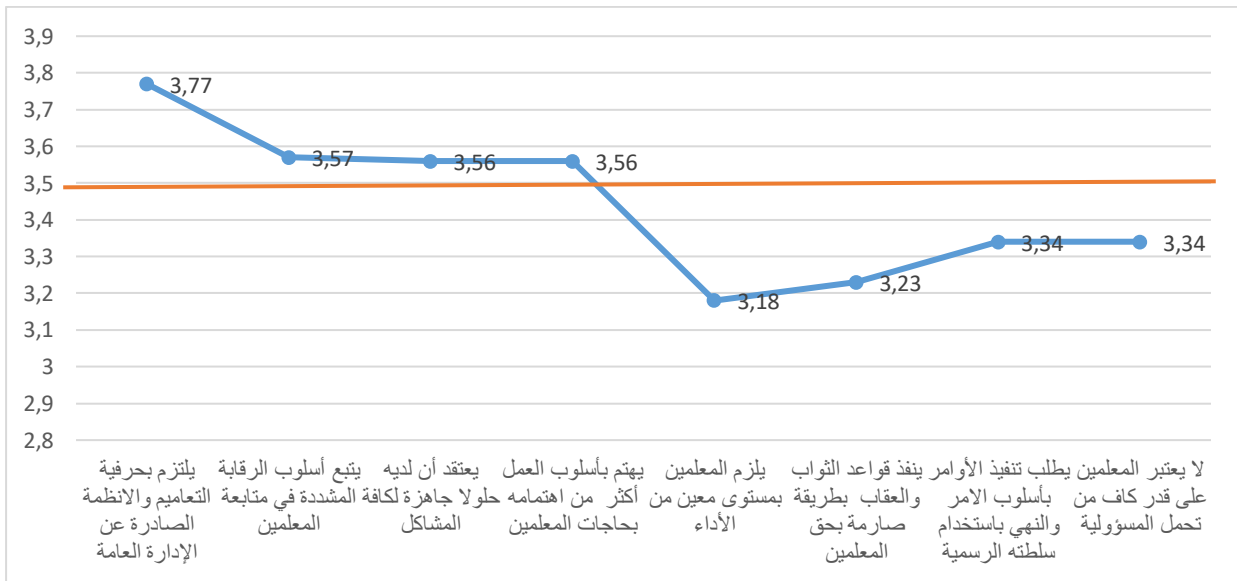
الإجابة على اسئلة البحث:

- السؤال الأول: ماهو النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل كل محور من محاور الأنماط القيادية لدى عمداء الجامعات في العراق من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية.

الجدول رقم (3): محور النمط الأوتوقراطي

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
يلتزم بحرفية التعاميم والانظمة الصادرة عن الإدارة العامة	45	4	1	5	3.77	1.371	1.880
يتبع أسلوب الرقابة المشددة في متابعة المعلمين	45	4	1	5	3.57	1.217	1.482
يعتقد أن لديه حلولاً جاهزة لكافة المشاكل	45	4	1	5	3.56	1.218	1.484
يهتم بأسلوب العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين	45	4	1	5	3.56	1.148	1.317
يلزم المعلمين بمستوى معين من الأداء	45	4	1	5	3.18	1.073	1.150
ينفذ قواعد الثواب والعقاب بطريقة صارمة بحق المعلمين	45	4	1	5	3.23	1.160	1.346
يطلب تنفيذ الأوامر بأسلوب الامر والنهي باستخدام سلطته الرسمية	45	4	1	5	3.34	1.124	1.263
لا يعتبر المعلمين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	45	4	1	5	3.34	1.124	1.263
النمط الأوتوقراطي	45	3.14	1.57	4.71	3.4590	0.97035	0.942

لقد تبين لنا من خلال الجدول رقم (3)، بأن معدل المتوسط الحسابي "للنمط الأوتوقراطي" هو (3.45) أي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك نسبة مقبولة من العمداء يُمارسون هذا النمط في قياداتهم لجامعاتهم. وقد بلغ أعلى معدل (3.77) بدرجة قوية لعبارة " يلتزم بحرفية التعاميم والانظمة الصادرة عن الإدارة العامة" وهذا دليل على أن الشخص الملتزم بحرفية القرارات هو إنسان ملتزم بعمله، ولكنه أقرب الى المدير وليس بقائد، لأن القائد ذات شخصية مرنة، ويتعامل مع القوانين بطريقة إبداعية بما يتناسب مع نجاح العمل ودون المس بالقوانين. أما أدنى نسبة فقد بلغت (3.18) بدرجة متوسطة لعبارة " يلزم المعلمين بمستوى معين من الأداء"، وهذا دليل اخر على أنه مدير وليس قائد، لأن القائد يستثمر في الأفراد المبدعين ويترك لهم مساحة للتعبير عن أنفسهم. ويُبين لنا الرسم البياني رقم (4) كيف توزعت إجابات رؤساء الاقسام العلمية على الشكل التالي:

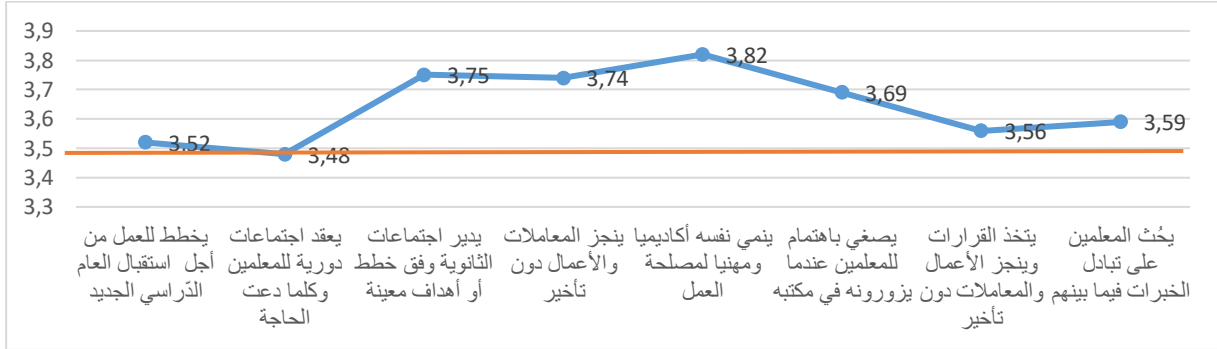


- النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (4): محور النمط الديمقراطي

	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
يخطط للعمل من أجل استقبال العام الدراسي الجديد	45	4	1	5	3.52	1.105	1.220
يعقد اجتماعات دورية للمعلمين وكلما دعت الحاجة	45	4	1	5	3.48	1.299	1.687
يدير اجتماعات الثانوية وفق خطط أو أهداف معينة	45	4	1	5	3.75	0.869	0.755
ينجز المعاملات والأعمال دون تأخير	45	4	1	5	3.74	1.094	1.197
ينمي نفسه أكاديمياً ومهنياً لمصلحة العمل	45	4	1	5	3.82	0.990	0.980
يصغي باهتمام للمعلمين عندما يزورونه في مكتبه	45	4	1	5	3.69	1.009	1.018
يتخذ القرارات وينجز الأعمال والمعاملات دون تأخير	45	4	1	5	3.56	1.025	1.051
يحث المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	45	4	1	5	3.59	1.407	1.979
النمط الديمقراطي	45	3.14	1.57	4.71	3.6180	0.79025	0.625

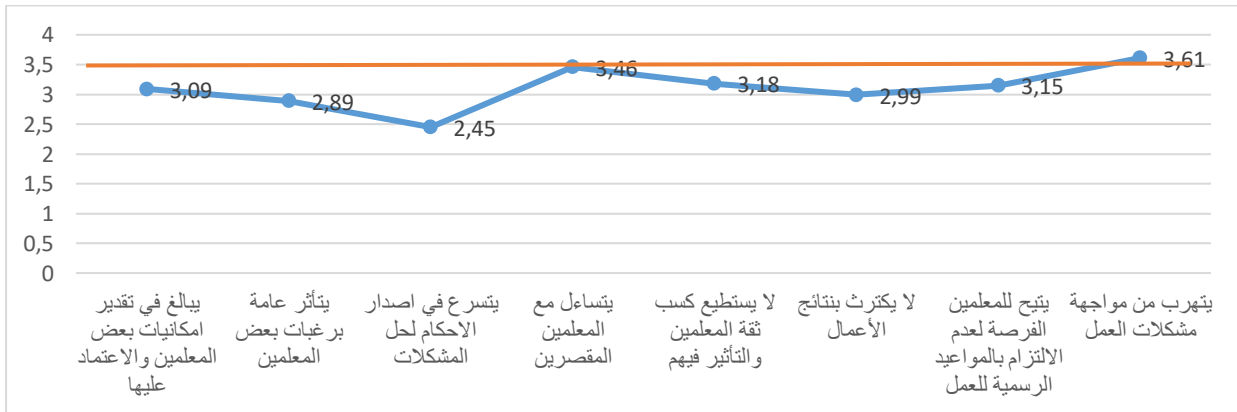
من خلال الجدول رقم (4) تبين لدينا بأن المعدل المتوسط الحسابي "للنمط الديمقراطي" هو (3.61) بدرجة قوية، وهذا دليل على أن نسبة جيدة من العمداء يتبعون هذا النمط. وقد بلغت أعلى درجة (3.82) لعبارة " ينمي نفسه أكاديميا ومهنيا لمصلحة العمل" وهذا دليل على أن هذا العميد لديه ولاء إتجاه عمله، ويسعى من أجل تحقيق مصلحة الجميع. أما أدنى عبارة فقط كانت (3.48) بدرجة متوسطة لعبارة " يعقد اجتماعات دورية للمعلمين وكلما دعت الحاجة"، وهذا دليل إضافي على أن العمداء يتمتعون بنمط ديمقراطي لكنهم بحاجة أكثر للتفاعل مع رؤساء الأقسام العلمية. ويوضح لنا الرسم البياني رقم (5) كيف توزعت إجابات رؤساء الأقسام العلمية على الشكل التالي:



- النمط التسبيبي:

الجدول رقم (5): محور النمط التسبيبي							
	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
يبالغ في تقدير امكانيات بعض المعلمين والاعتماد عليها	45	4	1	5	3.09	1.142	1.303
يتأثر عامة برغبات بعض المعلمين	45	4	1	5	2.89	1.070	1.146
يتسرع في اصدار الاحكام لحل المشكلات	45	4	1	5	2.45	1.071	1.146
يتساءل مع المعلمين المقصرين	45	4	1	5	3.46	1.244	1.549
لا يستطيع كسب ثقة المعلمين والتأثير فيهم	45	4	1	5	3.18	1.170	1.368
لا يكثر بنتائج الأعمال	45	4	1	5	2.99	1.380	1.904
يتيح للمعلمين الفرصة لعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	45	4	1	5	3.15	1.265	1.601
يتهرب من مواجهة مشكلات العمل	45	4	1	5	3.61	1.164	1.354
النمط التسبيبي	45	3.14	1.57	4.71	2.1511	0.86410	0.747

من خلال الجدول رقم (2.15) تبين لدينا بأن معدل المتوسط الحسابي "للنمط التسبيبي" قد بلغ (2.15) بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على أن هناك نسبة قليلة من العمداء يمارسون هذا النمط. وقد بلغ معدل (3.61) بدرجة قوية لعبارة " يتهرب من مواجهة مشكلات العمل" وهذا مؤشر خطير لأن القائد لا يتهرب بل يواجهه ويضع حلولاً للمشكلات، حتى المدير يحاول من أجل إنجاح العمل. أما أدنى معدل فقد بلغ (2.45) بدرجة ضعيفة لعبارة " يتسرع في اصدار الاحكام لحل المشكلات"، وهذا مؤشر مقبول على أن العمداء الذين يمارسون هذا النمط يحاولون التريث قبل إتخاذ اي من القرارات. ويبين لنا الرسم البياني رقم (6) كيف توزعت إجابات رؤساء الأقسام العلمية على الشكل التالي:



ومن خلال الجدول رقم (6) نلاحظ توزيع المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية على النحو التالي:

العدد	ترتيب الأنماط القيادية تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	النمط الديمقراطي	3.6180	0.79025	جيدة
2	النمط الأوتوقراطي	3.4590	0.97035	متوسطة
3	النمط التسبيبي	2.1511	0.86410	ضعيفة

- السؤال الثاني والذي ينص على:

ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات اللبنانية؟ وللاجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة في لبنان.

	N	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم	45	4	1	5	3.70	1.176	1.383
أشعر بالفخر لانتمائي للجامعة التي أدرس بها	45	4	1	5	3.73	1.220	1.488
أفتخر بإنجازات الثانوية وزملائي العلمية والعملية	45	4	1	5	3.95	0.978	0.956
أشعر براحة وسرور في معاملتي مع زملائي وتقديم الخدمات لهم	45	4	1	5	3.88	0.966	0.933
تربطني بمشرف المادة علاقة احترام وتعاون	45	4	1	5	3.75	1.103	1.216
يمنحني عملي كمعلم مكانة ورضا اجتماعيا جيدا	45	4	1	5	3.59	1.214	1.474
أنفذ المطلوب مني براحة وفي الوقت المحدد	45	4	1	5	3.58	1.200	1.440
أستفيد من المدير وزملائي بالخبرة وكل ما هو جديد تربويا	45	4	1	5	3.71	0.67396	0.454
أستغل قدراتي ومهاراتي وخبراتي. واجد الفرصة للابداع والتطور	45	4	1	5	3.70	1.176	1.383
أشعر بالسعادة بعمل كمعلم وأن مكانتي محترمة بين المعلمين	45	4	1	5	3.79	1.220	1.488
أشعر بالرضى عن وظيفتي كمعلم ولن أبحث عن وظيفة أخرى	45	4	1	5	3.95	0.978	0.956
أفكر بالاستمرار في عملي في الثانوية وعدم التغيير	45	4	1	5	3.88	0.966	0.933
أجد أن مشرف المادة المسؤول عني على قدر من المهنية والخبرة	45	4	1	5	3.73	1.103	1.216
أشعر أن عملي يتيح لي تحقيق ذاتي وإبراز قدراتي	45	4	1	5	3.59	1.214	1.474
علاقتي بالمدير علاقة مرتبطة بالسلسلة الإداري	45	4	1	5	3.58	1.200	1.440
يحترم أو ليا أمور الطلاب جهدي مع أبنائهم	45	4	1	5	3.50	1.208	1.459
أشعر بأنني في الثانوية وسط جو عائلي متماسك ومتربط	45	4	1	5	3.35	1.246	1.553
تساعدني الإجراءات المتبعة في إنجاز أعمالي بكفاءة وفعالية	45	4	1	5	3.58	1.210	1.464
أتعاون مع الزملاء في حل المشكلات الأكاديمية والإدارية	45	4	1	5	3.79	1.087	1.182
أشعر بالارتياح لعلاقتي بالمدير وعلاقته معي	45	4	1	5	3.74	1.111	1.234
الرضا الوظيفي	45	4	1	5	3.70	1.112498	1.2563

ومن خلال الجدول رقم (6) تبين بأن المعدل المتوسط الحسابي "للرضا الوظيفي" هو (3.70) بدرجة (قوية) وهذا يدل على أنّ هناك رضا وظيفي لا بأس بها من رؤساء الأقسام العلمية، ومن المهم جداً ان يعمل عمداء الكليات الى زيادة هذه النسبة لديهم، وذلك لأنّ الوظيفي من أساسيات نجاح العمل الأكاديمي والإداري.

السؤال الثالث والذي ينص على:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول نوع النمط القيادي لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة والاختصاص).

وللاجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع النمط القيادي لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، الاختصاص)، تم استخدام اختبارات (Mann-Whitney U) لمتغير الجنس، وتم استخدام تحليل (Chi-Square) لمتغير عدد سنوات الخبرة والاختصاص، يلي نتائج هذا السؤال بحسب:

- متغير الجنس:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل (Mann-Whitney) للفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع النمط القيادي لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل (Mann-Whitney)				
	القيمة الاحتمالية	متوسط المجموعات	التكرار	ذكر / انثى
الأوتوقراطي	.41	91.75	156	انثى
		82.35	24	ذكر
			180	Total
التسيبي	.58	89.65	156	انثى
		96.02	24	ذكر
			180	Total
الديمقراطي	.23	92.30	156	انثى
		78.81	24	ذكر
			180	Total

ينبين من الجدول السابق الآتي :

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.41)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.238)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي التسيبي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.577)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

ربما يعود السبب في ذلك إلى أنه على الرغم من تفاوت جنس أفراد عينة الدراسة، إلا أنه لم تتفاوت استجاباتهم نحو الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان، وهذا قد يعود لإدراك جميع عينة الدراسة لنوع النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس، ولهذا لم تختلف استجاباتهم تبعاً لاختلاف الجنس.

- متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل (chi-square) للفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع النمط القيادي لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

	القيمة الاحتمالية	متوسط المجموعات	التكرار	سنوات الخبرة
أوتوقراطي	0.982	88.03	31	أقل من 5 سنوات
		85.97	51	من 6 إلى 10 سنوات
		87.23	91	أكثر من 11 سنة
			173	Total
التسيبي	0.84	102.00	31	أقل من 5 سنوات
		90.70	51	من 6 إلى 10 سنوات
		79.82	91	أكثر من 11 سنة
			173	Total
الديمقراطي	0.0705	80.19	31	أقل من 5 سنوات
		88.33	51	من 6 إلى 10 سنوات
		88.57	91	أكثر من 11 سنة
			173	Total

يتبين من الجدول السابق الآتي :

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.982) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.705) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي التسيبي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.84)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

ربما يعود السبب في ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف مستويات الخبرة لديهم يدركون ممارسة عمداء الكليات للأنماط القيادية في مدارسهم، ولهذا لم تتباين استجاباتهم تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم.

- متغير الاختصاص:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل (chi-square) للفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع النمط القيادي لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الاختصاص.

القيمة الاحتمالية	متوسط المجموعات	التكرار	المادة التعليمية
0.342	79.96	42	علوم الحسابات
	78.38	53	ادارة مالية
	73.67	15	هندسة كمبيوتر
	83.85	13	أدب إنكليزي
	78.55	11	اجتماعيات
	53.21	17	تاريخ
		151	Total
0.288	73.55	42	علوم الحسابات
	67.89	53	ادارة مالية
	87.50	15	هندسة كمبيوتر
	83.81	13	أدب إنكليزي
	97.86	11	اجتماعيات
	77.09	17	تاريخ
		151	Total
0.37	78.24	42	علوم الحسابات
	88.17	53	ادارة مالية
	66.30	15	هندسة كمبيوتر
	48.81	13	أدب إنكليزي
	58.18	11	اجتماعيات
	73.41	17	تاريخ
		151	Total

يتبين من الجدول السابق الآتي :

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير الإختصاص، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.342)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير الاختصاص، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.37)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول النمط النسبي من الأنماط القيادية لعمداء الكليات تبعاً لمتغير الاختصاص، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.288)، وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$).

ربما يعود السبب في ذلك إلى أنه على الرغم من تفاوت اختصاص أفراد عينة الدراسة، إلا أن لديهم معرفة كافية حول الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات، ولهذا لم تختلف استجاباتهم تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وقد خالفت استجابات المبحوثين الفرضية الثالثة التي اعتبرت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات رؤساء الأقسام العلمية حول النمط القيادي المستخدم لدى عمداء الكليات تعزى العوامل الجنس والخبرة والاختصاص.

نتائج البحث والتوصيات:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية نجد أنها تراوحت بين (1.13-1.37)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات النمط الأوتوقراطي (3.45)، ووفقاً للمحك فإن مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام كان بدرجة متوسطة.
2. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية نجد أنها تراوحت بين (3.41-1.40)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات النمط الديمقراطي (3.61)، ووفقاً للمحك فإن مستوى ممارسة النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية كان بدرجة عالية.
3. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط التسبيبي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية نجد أنها تراوحت بين (4.40-3.35)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات النمط التسبيبي (2.15)، ووفقاً للمحك فإن مستوى ممارسة النمط التسبيبي من الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية كان بدرجة منخفضة.
4. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان هو النمط الديمقراطي، حيث جاء المستوى الإجمالي له (3.61)، يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وقد بلغ (3.45)، وكان أقل الأنماط ممارسةً هو النمط التسبيبي بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (2.15).
5. أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية كان بدرجة عالية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة الوعي بالأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وأثرها على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية، وهي كما يلي:
1. أهمية تعزيز وعي العمداء بشكل عام نحو الأنماط القيادية السائدة في البيئة المدرسية، وكيفية تجنب الأنماط القيادية السلبية التي تؤثر على مسار العمل في البيئة الجامعية، وتحد من دافعية الإنجاز لدى رؤساء الأقسام العلمية.
 2. تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية من خلال اتخاذ قرارات من قبل الإدارة العامة للجامعات بتفعيل التحفيز المادي والمعنوي لهم.
 3. تفعيل دور قسم الموارد البشرية في الإدارة العامة للجامعات بالتعاون مع عمداء الكليات، للتعرف على حاجات رؤساء الأقسام العلمية والعمل على تحقيقها بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة عن طريق استطلاع آراء رؤساء الأقسام بشكل دوري حول مشكلات العمل، ووضع البرامج العلاجية الفعالة لحل مشكلاتهم، لما له من أثر كبير في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.
 4. إقامة المحاضرات والدورات من قبل الإدارة العامة في الجامعات لمديري الوحدات التربوية لمواجهة المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى عدم شعور رؤساء الأقسام والمعلمين بالرضا الوظيفي، وكيفية العمل على علاجها أولاً بأول عن طريق وضع مواقف افتراضية واقتراح الحلول لها، وتدريب مديري الوحدات على كيفية التعامل مع الموقف المختلفة.

5. عقد دورات تدريبية في مجال الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري الوحدات التربوية.
الدراسات المقترحة:

- الدور الذي تلعبه مهارات القرن الحادي والعشرين في تطوير النمط القيادي لعمداء الجامعات.
- الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية لرؤساء الأقسام العلمية في عملية التحفيز الوظيفي.

لائحة المصادر والمراجع

- المصادر العربية:
 - أولاً: الكتب باللغة العربية:
 - ابو عايد ، محمود محمد. (2006م). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. اربد، الاردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
 - اسعد ، وليد. (2004م). الإدارة المدرسية. عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي.
 - ثابت ، مروان. (2001م). دور رئيس المدرسة الكاثوليكية في لبنان بعد الحرب : المدى الاداري والقيادي. لبنان: منشورات الرسل.
 - حريم، حسين. (2010م). مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات ،العمليات الادارية ، وظائف المنظمة (الإصدار ط2). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر.
 - طوقان، علي محمد واصف. (1991م). النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين (باستخدام نموذج الشبكة الادارية). فلسطين: جامعة النجاح، رسالة ماجستير غير منشورة.
 - عباس، علي. (2009م). اساسيات علم الإدارة (الإصدار ط4). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر.
 - العميان، محمود سلمان. (2008م). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - ماكسويل ، جون سي. (2009م). اساسيات القيادة : ما يحتاج كل قائد إلى معرفته. (مكتبة جرير، المترجمون) المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
 - مجمع اللغة العربية. (1425هـ). المعجم الوسيط. القاهرة، مصر: مكتبة الشروق الدولية.
- ثانياً: الأطاريح:
- مهنا، علي حبيب، (2014). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المدارس الثانوية: دراسة ميدانية في بعض ثانويات جبل لبنان. رسالة ماستر منشورة، كلية الإقتصاد وإدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية في لبنان.
 - الطبيبي، عزيز، (2012)، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة. "رسالة ماستر، كلية اللوم التربوية، الجامعة الإسلامية في غزة.
 - السبع أعين، ندى، (2008)، بعنوان "دراسة أثر النمط القيادي لرؤساء الدوائر الأكاديمية على تحفيز المعلمين في بعض مدارس محافظة بيروت". رسالة ماستر منشورة، كلية التربية، الجامعة اللبنانية.
 - المصادر الأجنبية:
 - Alzein, A. (2016). *THE LATEST PERCEPTION IN LEADERSHIP; the Five Dimension Model*. Beirut.
 - Asklng, B (2001). In search of new models of institutional governance: Some swedish experiences. *Tertiary Education and Management*, Vol.7, No.2, pp. 197–210.
 - Bruno, F. (2008). *Leadership and Performance beyond Expectations*.
 - Chien-Wen, T. (2009). *Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in": International Tourist Hotels"*.
 - Elwood, L.P & Leyden, V.M. (2000). Strategic planning and cultural considerations in tertiary education systems: the Irish case, *Scandinavian Journal of Educational Research*, Vol.44, No.3, pp. 308-323. ENQA

- Lewis, R.G & Smith, D.H. (1994). Total Quality in Higher Education, Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 191-199.
- R.M Bookbinder .(1992) .*The principalship: Leadership For the Effective and Productive School*.Spring Field •Illinois: Charles C. Thomas.
- Sarah, Y. (2006). Trust and the Relationship between Leadership and Follower Performance.
- Sergiovanni .(1991) .*The Principalship: A Refetive Practice perspative*.Boston: Allyn and Baco, Inc.
- Trivellas, P. & Dargenidou, D. (2009a). Leadership and Service Quality in Higher Education: The case of the Technological Educational Institute of Larissa, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1, Issue 3, pp. 294-310, ISSN 1756-669X
- Trivellas, P. & Dargenidou, D. (2009b). Organisational Culture, Job Satisfaction and Higher Education Service Quality, The case of Technological Educational Institute of Larissa, the *TQM Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 382-399, ISSN 1754-2731
- Van Damme, D. (2002). Trends and models in International Quality Assurance and Accreditation in Higher education in relation to trade in education services, OECD/US Forum on Trade in Educational Services, Washington, D.C. USA, 23-24 May.