جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليـا

" الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسـ ـية والطلبة"

إعداد
أحمد محمد احمد النيرب

إشراف الدكتور
د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

2003

" الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسـ ـية والطلبة"

إعداد

أحمد محمد احمد النيرب

إشراف

د. عبد محمد عساف

نوقشت هذه الاطروحة بتاريخ 2004/1/27 وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة :

1- د. عبد "عبد العفو" عساف/ رئيسا .....

2- د. يوسف ذياب عواد/ (ممتحنا خارجيا) .....

3- د. عبد الرحيم برهم/ (ممتحنا داخليا) .....

4- د. غسان حسين الحلو/ (ممتحن داخليا) .....

إهـــــــــــــداء

إلى من أنار لي الدرب بضوء عينية.....

إلى من كنت اكتب بنبضه ودمه ..... والدي العزيز

إلى من كانت تسهر ..... وتحلم.....

إلى من كانت تنظر إلي بعيون الفرحة والخوف.....

إلى من كانت تفرح حين اكتب حرفاً جديداً.....

إلى من غمرتني بدفئها وحنانها..... والدتي العزيزة

إلى ظلّي .... وشمسي ... . اخوتي الأعزاء

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء

إليهم جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

جزيل الشكر و التقدير للمشرف الدكتور الفاضل عبد عساف على جهوده الخيرة في هذا البحث، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة التربويـة في جامعة النجاح الوطنية.

كما أتقدم بالشكر من الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشـة: د. يوسـف دياب (ممتحناً خارجياً) و د.غسان الحلو (ممتحناً داخلياً) ود.عبـد الـرحيم بـرهم (ممتحناً داخلياً) على مشاركتهم في مناقشة هذه الرسالة.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

" الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيـــة والطلبة"

إعداد
أحمد محمد احمد النيرب

إشراف
د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبـة، في ضوء دور متغيرات الجنس، والجامعة، والمستوى الوظيفي، ومكان السكن.

ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث (استبانات من تطويره) وأجريت علـى عينـة قوامها (1931) من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، إذ كان عدد الطلبة (1666) طالبا وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية (265) من مختلف الجامعات الفلسطينية حيث كان معامـل ثبات الاستبانـــه (0.86) لأعضاء الهيئة التدريسية، و(0.85) للطلبة وهو معامل ثبات جيـد يفي بأغراض الدراسة، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لفحص الفرضيات الآتية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) فـي متوسـطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شـمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α=0.05) فـي متوسـطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شـمال

الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير مكان السكن.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجامعة.

تمخضت الدراسة عن النتائج الآتية :

- حصل النمط الديمقراطي على تقدير متوسط.

- حصل النمط التسيبي على تقدير منخفض .

- حصل النمط الديكتاتوري على تقدير منخفض .

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي ولصالح الذكور، والنمط التسيبي ولصالح الإناث، والنمط الديكتاتوري ولصالح الإناث.

أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تبعا لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور

والإناث في النمطين التسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة ، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ومجالاتها تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس والطلبة، حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي، والنمط الديكتاتوري فكانت لصالح الطلبة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصـائية فـي الأنمـاط القياديـة: (التسـيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير مكان السـكن ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم والقرية .

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القياديـة كلهـا (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الجامعـة ولصـالح أعضـاء الهيئـة التدريسية من جامعة النجاح وجامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية (الـديمقراطي، والتسيبي، والدرجة الكلية) للطلبة في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربيـة من وجهة نظر الطلبة تبعا لمتغير الجامعة عند الطلبة ولصالح الطلبة من جامعة القدس المفتوحة والجامعة العربية الأمريكية.

أوصت الدراسة بالآتي:-

- إجراء تدريب خاص لأعضاء هيئة التدريس عند بدء استلامه للعمل

- إجراء دراسات أخرى حول موضوع أنماط القيادة ومقارنتها بالجامعات الأخرى.

- ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية حول القيادة التربوية الناجحة لأعضـاء الهيئـة التدريسية.

- إجراء دراسات تربوية ميدانية أخرى حول الأنماط القيادية في مؤسسات تربوية أخرى.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمـــــــة

مشكلة الدراسـة

أهداف الدراسـة

أهمية الدراسـة

أسئلة الدراسـة

فرضيات الدراسة

حدود الدراســة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد التعليم الجامعي من الركائز الرئيسية في المجتمع، بحيث يستطيع هذا المجتمع التقدم والرقي بواسطة أبنائه الجامعيين والدارسين، وتعد الجامعة من المؤسسات التربوية الأساسية الهامة لهذا النهوض والتقدم، لما تلعبه من دور هام في المجتمع من إعداد وتخريج عدد من الكفايات العلمية في مختلف المجالات والتي تلبي حاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية و يعتبر أن الجامعة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع ومن البيئة من حيث أن قيمها وأهدافها ومواردها ومعلوماتها تستمد من المجتمع ومن ثم تعاد هذه الموارد للمجتمع على شكل إنجازات علمية وخدمات بحثيه أو قوى عامله مؤهله ومدربه.

ويعتمد التعليم الجامعي على التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، وان هذا التفاعل يعكس مدى قدرة المدرس أو عضو هيئة التدريس على إيصال المعلومة للطالب وطبعا ذلك كله يتوافق مع الإمكانات والوسائل وطبيعة المناهج. ومن هنا تعرف القيادة من وجهة نظر شاكلتون (Shackleton, 1995) على أنها العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات نحو بلوغ أهداف المؤسسة.

وهنا يأتي دور الإدارة الجامعية في اختيارها لأعضاء هيئة تدريسية ذوي الكفاية وبمواصفات خاصة، وضرورة اختيار القيادات التعليمية، من الذين يتصفون بمؤهلات علمية وإدارية وتتوافر فيهم صفات القدوة الصالحة المؤمنة بالرسالة الجامعية، وقدرة التفاعل الإيجابي مع بقية أعضاء الهيئة التدريسية، وبقية العاملين والطلبة بحيث يكونون قادرين على بناء علاقات إنسانية.

وعند الرجوع لدراسة التاريخ على مر العصور، يلاحظ أن التعليم الجامعي قد سـيطر عليه الطابع الديني في العصور الوسطى، حيث كان رجال الدين هم خلاصة المثقفين وكان لهم حق ممارسة الوظائف العليا دون غيرهم (كبيس، 1991)

ثم اخذ التعليم الجامعي الدور الكلاسيكي في الدول الغربية في القرن الثامن عشر وكانت الصبغة الأكاديمية هي الواضحة فيه. وقد أنشئت أول جامعه في الوطن العربي في مصر عام (1908) وكانت أهلية ورفعت شعار العلم للعلم (كبيس، 1991).

إلا أن التعليم الجامعي في العالم العربي قد بدأ بتأسيس الأزهر فـ ـي مصر عـ ـ ـام (970) حيث كان مسجداً ومن ثم تحول الى مؤسسة للدراسات الإسلامية عام (988).

ونظرا لحاجة المجتمع الفلسطيني للجامعات وبسبب الصعوبات التي فرضها الاحتلال الصهيوني على أبناء الشعب الفلسطيني ممن يريدون إكمال دراستهم الجامعية، تم تأسـيس أول جامعة فلسطينية في الضفة الغربية عام (1972) وهي جامعة بيرزيت، وبعد ذلـك تـم إنشـاء جامعه بيت لحم عام (1973) ونظرا لتزايد الطلب على التعليم الجامعي، تم تحويل كلية النجاح الوطنية عام (1977) لتكون ثالث جامعه فلسطينية تمنح درجة البكالوريوس. وبدأت الجامعـات الفلسطينية تمارس دورها تجاه أبناء الشعب الفلسطيني منذ تأسيسها، حيـث لعبـت دورا مهمـا خلال سنوات الاحتلال من خلال تبنيها لبرامج دراسية تستهدف تطوير الواقع الفلسطيني، مـن خلال، جعل دورها ذو تأثير واضح على القدرات السياسية والنضاليه في فلسطين. وقد سـاعد على ذلك أيضاً بالإضافة، إلى المناهج الدراسية، وجود أعضاء هيئة تدريس ذوي طابع قيـادي كانت قادرة على مساعدة الطلبة في صقل شخصياتهم لجعله أكثر قدرة على مواجهة الظـروف التي يواجهها مستقبلاً بسبب الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني، وهنا تظهر أهمية الدور القيادي الذي يقوم به عضو الهيئة التدريسية لأداء رسالته بكل شرف وأمانـه (دويكـات، 1999).

وهنا يجب الإشارة إلى أن القيادة أساس النجاح في جميع المهـن دون اسـتثناء، وفـي الحياة اليومية، وذلك في ابسط صورها (الأسرة الواحدة) إلى أعلى صورهـا فـي (قيـادة الدولة)، ويظهر ذلك في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) (عسقلاني، 1989).

وقد اختلفت التعريفات للقيادة باختلاف التخصصات، فيعرفها قشطه (1981) من الجانب الاجتماعي على أنها عمليه اجتماعيه تعنى بوجود تفاعل اجتماعي بين القائد واتباعه وتتطلـب توجيها وإرشادا وتأثيرا وضبطا (شبيطة،2001).

ويشير سلامه (1974) إلى أنها نوع من العلاقة بين شخص ما وبيئته بحيـث تكـون لارادتـه ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هـدف مشترك (عبد الرحمن، 2001).

ويرى زهران (1984) أنها سلوك يقوم به القائد نحو بلوغ أهداف الجماعة، وتحريـك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ علـى تماسـك الجماعة وتسيير الموارد للجماعة. ومن الناحية التربوية يعرفها قاموس التربية على أنها توجيه الآخرين والتأثير فيهم بغية ترجمة اهتمامات وأهداف مجموعة تعمل علـى تقبـل دور القائـد، وتعترف به كناطق بلسانها وممثل لها (شبيطة، 2001).

ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة تختلف في معناها الاصطلاحي، بينما تتفق في مضمونها على وجود فرد ما يملك القدرة على توجيه جماعة ما، ويمكن تصنيف القـادة وفـق أسس مختلفة حسب طبيعة الموقف. وهنا يقسم القادة إلى قادة تقليدين ممن يشـغلون المناصـب الرسمية أو قادة المواقف الذين يظهرون في مواقف معينه، أو قـادة الفكـر المبتكـرين الـذين يترقبون مواقف مستقبلية إلى قيادة الأفراد في ضوئها كالفلاسفة والمفكرين. وينشأ التقسيم وفـق

أسلوب العمل ويظهر التصنيف المعروف بالقيادة الديمقراطية أو القيادة الديكتاتورية أو القيـادة الحرة الغير موجهة.

وتعتبر القيادة في مجتمعنا الحاضر موزعة من خلال جميع قطاعات المجتمـع لتشـمل القطاعات الحكومية والتجارية والصـناعية وقطـاع رجـال الأعمـال والعمـال والمـوظفين والمؤسسات التربوية والمنظمات الاجتماعية والثقافية وغيرها (عبد الرحمن، 2001)

مشكلة الدراسة:

من خلال قراءة الباحث واستعراضه للدراسات السابقة حول موضـوع الدراسـة، لـم يتوصل إلى دراسة ناقشت الموضوع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة معا، وفـي ضوء ما سبق وللوصول إلى الحلول العلمية وفق المنهجية العلمية الواضحة، جـاءت الدراسـة الحالية لكي تلبي حاجة هامة في الوصول إلى النتائج العلمية، هذا بالإضافة إلى الجانب التطبيقي من الموضوع لكي يتم التعرف على أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس، لكي يـتم أخـذها بعين الاعتبار عند التوظيف ، حيث أن موضوع أنماط القيـادة يعـد هامـا، و بخاصـة فـي الجامعات، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التعرف إلى أنماط القيادة (الديمقراطي، التسيبـ ـ ـي، والديكتاتوري) عند أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسيـ ـة والطلبة وذلك، لكي يتم المقارنة بين ما يراه عضو الهيئة التدريسية و الطالـب نحـو الـنمط القيـادي الموجود لدى عضو هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة:

سوف تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضـاء الهيئة التدريسية؟

2- ما أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة؟

3- ما دور بعض متغيرات الدراسة (المستوى الوظيفي "طالب، مدرس"، الجنس، مكان السكن، الجامعة "النجاح، الجامعة العربية الأمريكية، القدس المفتوحة") في أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر الطلبة).

فرضيات الدراسة:

بناء على أسئلة الدراسة يمكن اشتقاق الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير مكان السكن.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجامعة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

1- أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2- أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة.

3- أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

4- اثر متغيرات كل من (الجنس، مكان السكن، المهنة، "طالب، مدرس"، والجامعة "النجاح، الأمريكية، القدس المفتوحة") من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

أهمية الدراسة:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيـادة هـي جـوهر العمليـة الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة. وان أهمية دورها تنبع من كونه تقوم بدور أساسـي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة اكثر ديناميكية، وتعمل كأداة محركة لهـا لتحقيق أهدافها (عسيري، 1981).

وتنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، حيث انه يناقش أنماط القياده لـدى أعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومـن وجهـة نظر الطلبة. ويتم التعرف من خلالها على أنماط القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس كمـا أنهـا تعطي القائمين على توظيف وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة صورة وافية عن أنمـاط القيادة والتي قد يمكن أخذها بعين الاعتبار عند التوظيف.

كما تعد الدراسة هي الأولى من نوعها في فلسطين في حدود علم الباحث، مـن حيـث التعرف إلى أنماط القيادة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

وتشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول الأنمـاط القياديـة لأعضـاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

كما تشكل هذه الدراسة حافزا لأعضاء الهيئة التدريسية للتعرف إلى الأنماط القيادية التي ينبغي اتباعها.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على المحددات التالية:

1- المحدد البشري: تقتصر الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، وافترضت الدراسة أن العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

2- المحدد المكاني: تقتصر الدراسة على جامعه النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكيـة، والقدس المفتوحة.

3- المحدد الزماني: الفصل الدراسي الأول من العام(2003/2002).

4- المحدد الخاص بأداة الدراسة: تتحدد نتائج الدراسة بمقدار صدق و ثبات الأداة التي أعـدها الباحث، واعتبرت مناسبة لإجراء الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

عضو هيئة التدريس:

هو كل شخص يحمل مؤهلاً علمياً يؤهله بالتدريس في الجامعة قيـد الدراسـة ويقـوم بالتدريس فيها.

القيادة:

هي كل عمليه يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات، نحـو بلـوغ أهـداف المجموعة، أو المؤسسة (Shachlcton,1995).

النمط القيادي:

هو أسلوب القائد وطريقته في عمليه التأثير على موظفيه (العسيلي، 1999).

وهو تعبير عن سلوك المدير الناجح تجاه جميع أطراف وعناصر الموقـف الـذي يواجهـه (الطويل، 1998).

التعريف الإجرائي:

هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانه قياس القيـادة المسـتخدمة فـي الدراسة.

القيادة الديكتاتورية (الاتوقراطية):

هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسـلط (العسـيلي، 1995).

القيادة الديمقراطيه:

هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد واتباعه، واعتبـار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وتتـاح بـذلك الفـرص للجميع للإبداع، وتحديد الأهداف وتنفيذها (الياس، 1984).

القيادة الفوضوية:

هي النمط القيادي الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمـور، ولا تلعـب دورا يذكر فـ ـي تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديـد أهدافه (كنعان، 1995).

الطلبة:

هم الأشخاص المسجلون و الذين يدرسون في الجامعات قيد الدراسة.

جامعة القدس المفتوحة:

مؤسسة تربوية تعتمد نمط التعليم المفتوح و التعليم عن بعد ، و يعني بصفة عامة نقـل التعليم إلى الدارس في موقع إقامته أو عمله، وبذلك يمكـن للدارس أن يُوفق إن أراد بين التعليم و العمل، و أن يكيف برنامجه الدراسي وسرعة التقدم بما يتفق مع أوضاعـ ـه وظروفه علـى اختلافها. وفي هذا توفير واضح للطاقة البشرية، وزيادة في سنوات الإنتاج من عمر الفرد (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2003).

جامعة النجاح الوطنية:

هي إحدى الجامعات الفلسطينية و التي تقع في مدينة نابلس في شمال الضفة الغربيـة، وتضم عدداً من الكليات العلمية (دليل جامعة النجاح الوطنية، 1999).

الجامعة العربية الأمريكية:

هي مؤسسة خاصة أسست عام 1995 كجامعة خاصة في فلسطين ، و يشرف عليهـا طـاقم مختار معترف به من وزارة التعليم العالي في فلسطين، و تطبق نظام التعلـيم الأمريكـي فـي جامعة ولاية كاليفورنيا (دليل الجامعة العربية الأمريكية، 2003).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: **الإطار النظري:**

نشأة القيادة و تعريفها:

تعد القيادة نشاطا غريزيا بدأ منذ بدء الخليقة و ظهر مع الحضارات القديمة في صورة أنشطة إدارية مختلفة في الجماعات البشرية من اجل تحقيق أهداف هذه الجماعـات، ومنها مـا نرى آثاره الباقية حتى الآن مثل الأهرامات في مصر، التي تدل على وجود أنظمة إداريـ ـ ـة ونشاط إداري كان يعمل على تنظيم الجماعات البشريـ ـ ـة فـ ـي الحضارات القديمـ ـ ـ ـة (حسين، 1998).

يشير قريوتي (1993) إلى انه يوجد هناك خلط بين مفهوم القيادة ومفهـوم الرئاسـة بالرغم من تباينها، حيث الرئاسة يستمدها الشخص من قدرته القانونية التي يكسبه إياها مركـزه القانوني و الوظيفي مثل: إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين عليهم واجب الامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة إيقاع العقوبات بحق المخالفين فيها وبهذا المعنى تكـون القناعـة بصـحة الأسباب التي تستند إليها التعليمات أو قوتها هي دافع المرؤوسين للطاعة، أمـا مفهـوم القيـادة فيقصد به قدرة تأثير شخص ما في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعيـة ودون إلـزام قانوني، وذلك لاقتناعهم بقدرة القائد على قيادته.

وتعنى القيادة كما يشير إليها هواري (1982) إنما هي سلوك الفرد كما يراه الآخـرون وان وصف هذا السلوك يجب أن يتم من خلال الجماعة.

بينما يراها مرسي (1984) على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حـين يوجـه نشـاط الجماعة (شبيطه، 2001).

كما تعنى القيادة أيضا بالقدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عمليه تواصل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات و يتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم (هلال، 1998).

أما من وجهة النظر الاجتماعية فيعرفها مرعي و بلقيس (1989) على أنها خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات المهمة لفرد يتسم بخصائص شخصيه كالسيطرة و ضبط النفس، بالإضافة إلى خصائص جسدية معينه كالطول ومهارة الصوت (عبد الرحمن، 2001).

و يعرفها بفنر على أنها فن التنسيق بين الأفراد و الجماعات ، ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينه (ميخائيل، 1969).

وقامت ليلى (1972) بتعريفها على أنها القيادة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشد هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ، يعرفها مرسي (1984) على أنها السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك. ويعرفها خميس (1981) بأنها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين ، وتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير و الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (عبد الرحمن، 2001).

ويعرفها الحاج الياس (1984) على أنها علاقة بين شخص يوجه و يرشد أشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أهداف وأغراض معينة.

ومن وجهة نظر إسلامية فقد عرفت القيادة بأنها تحمل مسئولية أمر المسلمين بتدبير أمورهم الدنيوية و الأخروية (الوكيل، 1986). وعرفها خلدون (1966) بأنها حمل الكافة على

مقتضى النظر الشرعي بمصالحها الأخروية والدنيوية والرجوع إليها، إذ أن أحـوال الـدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة.

ومن المعروف بان القيادة في جوهرها صفة يضيفها الاتباع المرؤوسين إلى من يولونه الثقة و الولاء، لان مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكلي الهرمي لا يسـبغ علـى شـاغل المنصب صفة القيادة وان كان يمنحه رسميا صفة الرئاسة ، حيث أن الفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس في الدرجة، ومن ثم فان توافق الصفات القيادية في الرئيس هو أساس

نجاحه في إدارته و يمكن من خلال هذه التعاريف استخلاص الأسس المهمة الآتية:

1- القيادة هي مسئولية القائد.

2- هي القدرة على التوجيه والإقناع.

3- القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك.

4- القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس و المرؤوسين.

ويعتبر القائد من أهم عناصر القيادة، لأنه يؤثر في أفراد الجماعة وأدائهم، وهو الـذي يرسم السياسات ويصنع الأهداف، وهو من يصنع القرار في المؤسسة بما يتمشى مع مصـلحة المؤسسة ككل (عوض، 1988).

يستخلص الباحث من خلال التعريفات السابقة للقيادة، انه من الصعب الوصول إلى فكرة متكاملة عن طبيعة عملية القيادة، ما لم تؤخذ العملية بجمع عناصرها بعين الاعتبار وهي:

القائد، والجماعة، و الموقف، هذه العناصر تتفاعل فيما بينها بشكل مستمر بحيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به (الشماع، 1980).

العوامل المؤثرة في القيادة:

1- السمات و الأنماط الشخصية للقائد و سلوكه ومنها السمـات الجسـمية ، والنفسيـــــة ، والسلوكية.

2- صفات المرؤوسين وسماتهم وهي (سمات جسمية ، ونفسية ، وسلوكية).

3- أهداف المؤسسة و منها: أهداف قصيرة المدى وأهداف استراتيجية بعيدة المدى.

4- نوع المؤسسة من حيث حجمها، أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية، وهيكلها التنظيمي، ونوع المهام الموجودة فيها، والحوافز، وجماعة العمل.

5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئته العامة أو الداخلية (عديلي، 1993).

نظريات القيادة:

لقد أشارت المراجع والكتب الإدارية إلى وجود عدد كبير من تفسـيرات السـلوك القيـادي ومنها:

1- نظرية السمات.

2- نظرية الرجل العظيم.

3- النظريات السلوكية.

4- النظرية التفاعلية.

5- النظرية الموقفية.

أولاً : نظرية السمات:

يعتبر العالمان ستوجديل وبرنارد (Stogdil and Bernard) من المتحمسين لهذه النظرية حيث اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم (عبد الباقي، 2000). فهما يريان بأن القائد الكفؤ يجب أن تتوافر فيه عدد من السمات الشخصية، والخصائص التي تميزه عن غيره و منها:

1- مجموعة السمات الشخصية، وتتركز في الذكاء، والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع وتحليل الموقف بدقة، وعدم التسرع في الحكم على الأمور.

2- مجموعة السمات البدنية: وتتمثل في الرجولة، والنضج، والشجاعة، وحسم الأمور، والثقة بالنفس.

3- مجموعة السمات الاجتماعية: وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي، والانتماء للوطن والأسرة.

4- مجموعة السمات العلمية: وتظهر في المستوى العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشئون الحياة المختلفة.

5- مجموعة السمات الأخرى: ومنها الحاجة إلى التفوق، واثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة (عبد الباقي، 2000).

ثانيا: نظرية الرجل العظيم:

حيث تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، حيث استندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة، مثل الإغريقية والفرعونية والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار انهم فئات وطبقات، ومنهم طبقة القادة و العظماء ، وقد ظهرت النظرية وطبقت على أرض الواقع في دولة إيران

الإسلامية، حيث أبرزت (آية الله) على الرئاسة في ما يسمى بولاية الفقيه حسب المذهب الشيعي (حسين، 1998).

وتفترض هذه النظرية امتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية، يعمـل علـى قيـادة مؤسسة من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكانا للجماعة بل يشجع على السلبية لان المطلوب في هذه الحالة هو الخضـوع والطاعـة وعلى إخلاص القائد وقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصالحه الشخصية. كما يعتمد القائد هنا على عنصر الولاء له من جانب مرؤوسيه أكثر من عنصر الكفاءة، حيث يسعى إلـى تكوين سياج بشري حوله يمنعه مـن الاتصال بجماعتـه وذلـك لاعتمـاده علـى معاونيـه ومستشاريه، والقائد هنا غالبا ما يبقى في موقعه طالمـا بقـي حيـا (هلال، 1998).

ثالثاً: النظريات السلوكية:

وهي تدور حول معرفة الفرد ودوافعه وسلوكه، من أجل خلق مناخ ودي يحقق الكفـاءة والفاعلية في العمل. وهذه النظريات ترتكز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تـأثيره ومـن أهمها:

أ- نظرية الخط المستمر، أو سلسلة السلوك: وهي تعالج بعدين هامين: هما مقدار الصلاحية أو السلطة التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، حيث نستطيع أن نصنف نمط القائد عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطيا، أو دكتاتوريا، أو في موقف وسط بينهما.

وفي هذه السلسـلة يحـدد (Warren, Schmidt, Robert Tannen, 1973) كيفيـة اختيـار How To Choose Aleader""حيـث نجـد القائـد يتمتـع بممارسـة سـلطاته و صلاحياتـه وهي ممثلة في أقصى اليسار، حيث ينفرد باتخاذ القرارات ويضـع الحـلول للمشكـلات ويطرحها للتنفيذ، ولا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو يشاركهم فيهـا، وهـذا يمثل النمط الدكتاتوري الذي نادرا ما يجامل أحدا و يتسم بالصرامة و القسوة والرسمية. وفـي

أقصى اليمين يوجد النمط الديمقراطي حيث يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القـرار ضمـ ـن حدود وكذلك يشارك الجماعة في مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها. وهذا النموذج يوضـح نمط القائد من أنه يختار النمط الذي يتلاءم ضمـ ـن حدود الموقف الموجـ ـود فيـه (كلالده، 1997).

ومن هذا النموذج نستطيع أن نتعرف على القوى المؤثرة في كيفية ممارسة القيـ ـ ـادة وهي:

1- القوى الكامنة في القائد نفسه: وذلك من حيث نقاط القوة أو الضعف وتفكيـره، وثقافتـ ـه وقدراته الجسمية، والعقلية وثقته في مرؤوسيه وقيمه ومعتقداته الشخصية.

2- القوى الكامنة لدى المرؤوسين: حيث أن الموقف نفسه يؤثر في اختيار نموذج القيادة ويؤثر على نوعية وفاعلية العاملين و المؤسسة.

3- القوى الكامنة في الموقف: ويؤثر الموقف في نموذج اختيار القائد من حيـث قـدرة هـذه المؤسسة على التواصل في ظل المشكلات التي يعاني منها وفـق قـدرتها علـى اسـتيعاب المرؤوسين و مشاركتهم في حل هذه المشكلات (حسين، 1998).

نظرية ليكرت في القيادة:

وفي نموذجه المعروف استطاع ليكرت و زملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعـة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين فـي المجموعـات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث أن المشـرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين أكثر بـالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسـبة وكـان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة.

وقد استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتـائج افضـل بكثيـر مـن القيـادة الاوتوقراطية أو الدكتاتورية (حسن، 1999).

وقد استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

1- وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي، وتنعدم فيه الثقة بين الرئيس و المـرؤوس، فمعظـم القرارات من الرئيس والمرؤوس يعمل خوفا من العقاب والرقابة تكون بصورة قويـة مـن أعلى.

2- يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي وهو يشبه النظام السابق، إلا أنه اقل مركزية، حيـث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس، ويعمل المرؤوس متوقعا المكافـأة أو العقـاب، وتكون الرقابة قوية من أعلى، وان كان يسمح بتفويض بعضها.

3- وصف القائد بأنه استشاري، ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملـة بيـن الـرئيس والمرؤوس حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرؤوسيه.

4- أما الوصف الرابع فهو نظام جماعي مشارك حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بـين القائـد ومرؤوسيه وهنا تبادل مستمر للمعلومات بينهم ، وقد وجد ليكرت أن النظـام الثالـث والرابع إذا ما استخدمه المدير فان إنتاجية مجموعات العمل لديه تكون مرتفعـة (شبيطه، 2001).

نظرية البعدين في القيادة: (The Two Dimensional Theory)

بدأت هذه الدراسة في مكتب الأبحاث التابع لجامعة اوهـايو الأمريكيـة فـي أواخـر الأربعينات وأوائل الخمسينات من القرن العشرين حيث يتم تحديد بعدين لسلوك القيادة و هما:

1- تحديد و تصميم البنية من أجل الاهتمام بالعمل و تنظيمه وكذلك التركيـز علـى المهـام المتعلقة بالعمل.

2- تحديد الاعتبارات الإنسانية من حيث الاهتمـام بالعلاقـات الوظيفيـة المتصـفة بالثقـة المتبادلـ ـة، واحترام آراء المرؤوسين من جانب القائد الذي ينبغي أن يساعد مرؤوسيه، ويعمل على حل مشكلاتهم و يعامل الجميع معاملة تتصف بالإنصاف. (حسن، 1998).

وقد بينت الدراسة، أن القادة الذين اهتموا بالبعد الأول كانوا محط تقدير مرؤوسيهـ ـ ـم، وكان أداؤهم متميزا من منظور بعد الإنتاجية، وكانوا سببا في العديد من التذمر والتسرب مـن العمل. أما القادة المهتمون ببعد مراعاة المشاعر فاتسم بدرجة عالية من الرضـ ـا والانسـجام الكبيرين وانخفاض في التذمر، أما من اهتموا بالبعدين فقد حـازوا علـى رضـ ـ ـا وقناعـة رؤسائهم ومرؤ وسيهم، واظهروا نسبة إنتاجية عاليـ ـة، وانخفاضـ ـ ًا فـ ـ ـي التذمـ ـر (الطويل، 1987).

نظرية الشبكة الإدارية (The managerial Grid Theory):

وهي من اكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها (Motion Robert black and James) ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي اوهايو وميتشجان حـول فعاليـة سلوك القائد الإداري والتي توصلت إلى نمطين للقيادة الإدارية هما:

1- الاهتمام ببعد الفرد.

2- الاهتمام ببعد الإنتاج. بالاعتماد على الجدول الآتي:

الشكل (1)

صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد

عالي الاهتمام بالعاملين والإنتاج معاً	عالي الاهتمام ببعـد العـاملين وقليل الاهتمام بالإنتاج	بعد مراعاة العاملين
عالي الاهتمام ببعـد الإنتـاج وقليل الاهتمام بالعاملين	قليل الاهتام بالعاملين والانتـاج معاً	

* بعد مراعاة الإنتاج أو البيئة

ومن خلال هذه الشبكة يتم الاهتمام بالسلوك على أساس شموله لهذين البعدين ، ولكـن ليس بالضرورة أن يكون هذا الشمول متساوياً، فقد يكون اهتمام القائد منصـبا علـى الاهتمـام بالعاملين وقليل الاهتمام بالإنتاج، أو يكون عالي الاهتمام بالإنتاج وقليل الاهتمام بالعـاملين. أو قليل الاهتمام ببعدي العاملين والإنتاج معا، أو عالي الاهتمام ببعدي الإنتـ ـاج والعاملين معـا أيضا (هلال، 1998).

وقد حازت هذه الشبكة على انتشار واسع بسب تميز أساليب القيادة، حيث قام الباحثان بليك وموتون بوضع كل بعد من أبعاد الشبكة في شكل محدد للتعرف على أنماط القيـادة المختلفـة، حيث تميز كل بعد منها بعدة نقاط على الشبكة كما يتضح من الشكل الآتي:

الشكل (2)

الشبكة الإدارية في القيادة كما يراها بليك وموتون

الاهتمام بالمرؤوسين	إنجازات المرؤوسين عالية بسـبب كون الأفـراد ملتـزمين يسود بينهم دعم واعتماد احترام متبادل ومسـتوى من الثقة	المدير القائد ⟶	عناية فائقة بحاجات الأفراد وعلاقات جيـدة تقود إلى مناخ منظمـي تسـوده روح الزمالة ويعمه الاسـترخاء والبعد عن التوتر
	قيادة الوسط ⟸	أداء ملائم للنظام من خلال الموازنة بين ضـروريات العمـل والمحافظـة علـى مستوى مناسب من الـروح المعنوية	⇧ قيادة النادي الاجتماعي القيادالفقيرة ⇩
	كفاية عاليـة بالعمليـات الانتاجية من خلال ترتيب ظروف العمـل بشـكل يسمح بقليل من التـدخل للبعد الانساني	القيادة المتسلطة ⟶	بذل اقل جهد ممكن لانجاز العمل مما يسمح بالابقاء على منتسـبي النظام

وإذا تأملنا قليلا في شكل الشبكة الإدارية نرى أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الإنتاج والعاملين وهي:

1- مدير النادي الاجتماعي (9.1) حيث يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام اكثر بالمرؤوسين.

2- المدير المقاول (1.9) حيث تتميز القيادة في هذا النمط باهتمام عالٍ بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالمرؤوسين، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يتغاضى القائد عن إشباع حاجات المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى انعدام الروح المعنوية لديهم.

3- المدير المنطوي (1.1) حيث يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج وبالمرؤوسين مما يؤدي إلى انعدام الروح المعنوية والإنتاجية لديهم.

3- المدير العملي (5.5) الذي يتميز باهتمام معقول بالإنتاج والمرؤوسين حيث يحافظ على علاقة جيدة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها.

5- المدير القائد (9.9) حيث يتميز أسلوب المدير هنا باهتمام عال بالإنتاج والعاملين في المؤسسة حيث يعمل على رفع الروح المعنوية لديها مع محاولته الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة عن طريق إقامة علاقات طيبة بين الطرفين (الطويل، 1987)

و يشير الباحثان بلاك ومتون (Black and Mouton) أن افضل أسلوب لتحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة، هو أسلوب المدير القائد (9.9). (عديلي، 1997)

نظرية Z في الإدارة اليابانية:

ظهور نظرية (z) في الإدارة:

لاحظ عالم الإدارة الياباني وليام اوتشي (Wlliam Ouchi) أن الإنتاجية في اليابان وخاصة للشركات الصناعية قد حققت أرقاماً قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، ولاحظ العالم الياباني اوتشي أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب المضني للعامل ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معاً بكفاءة وتعاون اكثر. إذ أن الأمور المشار إليها أعلاه متوفرة في الشركات الأمريكية بدرجة تعادل إن لم تفق مثيلاتها في اليابان، ولكن مشكلة تدني مستوى الإنتاجية في الشركات الأمريكية تكمن في كيفية إدارة هذه الشركات. ولمعالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قام بوضع نظرية (Z) في الإدارة عام 1981.

اعتبر اوتشي منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية (American Way of Management) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة

(Japanese Way of Management). فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان واسماها نظرية (Z). وتعود أسباب هذه التسمية إلى ما يلي:

وضع عالم الإدارة "ماكجريدور"نظريتين في الإدارة، أسمى النظرية الأولى (X) حيث انتقد فيها النظرية الكلاسيكية في الإدارة خاصة في نظرتها وتعاملها مع العنصر البشري، حيث

أنها لا تهتم بحاجات الفرد الإنسانية والاجتماعية وتنظر إليه كآلة بيولوجية يجب تشديد الرقابة والتوجيه عليه مقابل منحه بعض الحوافز المادية وتتجاهل الحوافز المعنوية التي تعزز من انتمائه إلى منظمته وتدعم بالتالي إنتاجية. واعتبر ماكجريجور هذه النظرية في الإدارة نظرية غير سليمة لا تنظر بعين الثقة والاحترام إلى العنصر البشري وبالتالي تقف وراء تدني الإنتاجية في المنظمات التي تتبنى تطبيق مثل هذه النظرية كمنظمات الأعمال الأمريكية التي أطلق عليها اوتشي اسم (A). أما النظرية الثانية التي وضعها ماكجريجور فهي نظرية (Y) والتي يعتبرها النظرية الواجب اتباعها نظراً لاهتمامها بالعنصر البشري بحاجاته الإنسانية والاجتماعية، وجعل المنظمة مكاناً يشعر الفرد فيه بالراحة والطمأنينة والأمان الأمر الذي يزيد من انتمائه ووفائه لمنظمته وبالتالي يعزز إنتاجيته، واعتبر اوتشي ان قمة ما تهدف إليه هذه النظرية يطبق في اليابان أي طريقة (ل) في الإدارة.

وبما أن هناك نظريتين في الإدارة تركزان على العنصر البشري لمعالجة إنتاجيته إحداهما نظرية (X) ونظرتها سلبية إلى العنصر البشري، والثانية نظرية (Y) ونظرتها إيجابية إلى ذلك العنصر، أوجد اوتشي نظرية ثالثة وهي نظرية (Z) تركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة بما ينسجم مع البيئة غير البيئة اليابانية. وسبب تسمية هذه النظرية بـ (Z) يعود إلى أننا إذا رمزنا للتعبير عن شيئين في الرياضيات وكان الرمز الأول (X) والثاني (Y) وأردنا اختيار رمز ثالث يليهما فيكون الرمز الثالث (Z) أي أن تتابع الرموز يكون ((X,Y, Z). وهذا سبب تسمية نظرية اوتشي في الإدارة بنظرية (Z) أي النظرية الثالثة في الإدارة التي تعني وتركز على العنصر الإنساني.

خطوات التحول للعمل بالنظرية (Z):

إن أهم الخصائص التي تحتفظ بها النظرية (Z) من نظرية الإدارة اليابانية هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء عملية التقييم والترقية وتقلب الموظف أو العامل في العديد

من الوظائف والأعمال ذا ت المستوى الإداري أو الفني الواحد لاطلاعه على جوانب العمل مما يطور مهاراته الفنية والإدارية وينمي فيه روح التعاون والتآلف في المنشأة.

إن فلسفة الإدارة في النوع (Z) من المؤسسات تقوم على إفهام مجموعة المـدراء بـان نجاحهم في تحقيق التعاون فيما بينهم خلال العمل ينطلق بشكل كبير من قدرتهم علـى الاتفـاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتفسير أعمال المنظمة كالاتفـاق حـول أنـواع المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أن عملية اتخاذ القرارات في النوع (Z) تتم في الغالـب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية. ولا تعتمد عملية التوجه فـي النـوع (Z) على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية. وتشبه لمنظمة في النوع (Z) العشائر حيث تمثل تجمعات متآلفة من البشر تمارس نشاطاً اقتصادياً معيناً وترتبط بين أفرادها العديد من الصلات.

وبالنسبة لخطوات التحول فيمكن القول انه حتى الآن لا توجد خطوات متفق عليها تماماً بين المنظمات غير اليابانية وخاصة الأمريكية من اجل عملية التحول، وذلك سواء مـن حيـث المضمون أو الترتيب، وهذا بسبب أن ظروف كل بيئة وقناعا العاملين على إدارتها تختلف مـن منظمة لأخرى، إلا انه بوجه عام يمكن القول أن عملية التحول تتطلب تـوفر أرضـية معينـة تساعد على تطبيق نظرية (Z)، وإذا لم تكن موجودة فيجب العمل على توفيرها. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التحول تستهدف المنظمة بأكملها ولا تتم دفعة واحدة، إنما تتم مرحلياً على دفعات، وفيما يلي نعرض هذه الخطوات:

1- تفهم إدارة المنظمة (المديرون) لأسلوب الإدارة اليابانية:

تتطلب هذه لخطوه القيام بشرح مفهوم الأسلوب الياباني في الإدارة (ل) الذي تعتمد عليـه المنظمة اليابانية وما يشتمل عليه من مفاهيم وخصائص، وهذا الشـرح يجـب أن يكـون تحليلياً واضحاً للمديرين باعتبارهم المسؤولين عن تطبيـق أسـلوب الإدارة الجديـد (Z).

ويعود السبب في دراسة أسلوب (ل) إلى أن أسلوب (Z) نابع منه والمفـروض أن يفهـم المديرون الأصل أولاً ليكونوا اكثر قدرة على الفهم والتطبيق لأسلوب (Z) في الإدارة.

2- تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية:

من المهم جداً في هذه الخطوة أن يطلع ويعرف العاملون في المنظمة أهدافها وسياسـاتها ليأخذوا فكرة واضحة عن القيم التي تحكم نشاطها والتي التزموا بها خلال أدائهم لاعمالهم. كذلك اطلاعهم على تاريخ نشاط منظمتهم وما حققته مـن إنجـازات سـابقة، وقراراتهـا الناجحة والفاشلة وتوضيح أسباب النجاح والفشل، والغاية من ذلك التمهيد للإعـلان عـن الفلسفة الجديدة المراد إدخالها للمنظمة وهي أسلوب ومنظمة (Z) في الإدارة.

3- شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة:

في هذه الخطوة توضع للعاملين مضمون ومفهوم الفلسفة الجديدة، والقيم التي يفترض تبنيهـا والتقيد بها من اجل تطبيقها بشك لسليم، وما هي الأمور الواجب اتباعها والتي ترشدهم فـي عملية التطبيق للفلسفة الجديدة وفي تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المجتمع.

4- مقارنة الفلسفة الجيدة مع الفلسفة القديمة:

الغاية من هذه المقارنة إيضاح الفروقات بينهما لكشف سلبيات القيم والمعتقـدات القديمـة، والممارسات غير المناسبة أمام العاملين، من اجل التمييز بين الفلسفتين واسـتنتاج مزايـا وفوائد الفلسفة الجديدة، ولاشك ا هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها تولـد مشـاعر الثقـة بالفلسفة الجديدة وتزيل الشكوك والمخاوف والتساؤلات حولها.

5- إعادة تنظيم وتصميم العمل:

تتضمن هذه الخطوة القيام بعدد من الإجراءات التنظيمية لتعديل الهيكل التنظيمـي وطـرق وإجراءات العمل داخل المنظمة، بما يتماشى مع تطبيق الفلسفة الجديدة، بالتركيز على مبدأ

المشاركة، والتعاون، والنظرة الكلية للمنظمة وليست النظرة الجزئية. ولخدمة ذلك يجـري التأكيد على ضرورة عدم اتباع مبدأ التخصص الضيق بل التخصص الواسـع ن بحيـث يكون لدى الفرد المامات واسعة وليست ضيقة ويشعر بمشاكل الآخرين الذين ينفس الوقـت يشعرون بمشاكله، وهذا الأمر يمكن أن يتحقق من خلال دورية أو تبادل الأعمـال داخـل المنظمة. إذن يجب تصميم العمل وتنظيمه داخل المنظمة على شكل فريق كرة السلة الـذي يهاجم ويدافع كجماعة واحدة انطلاقاً من مبدأ العمل الجماعي التعـاوني والمشـاركة فـي التخطيط واتخاذ القرارات.

6- اطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول:

يشترط في النوع (Z) من المنظمات إشراك نقابات واتحادات العمل المعنية فيما تضعه من خطط للمنظمة قبل إدخالها لأية تغييرات رئيسية في شروط وظروف العمل انطلاقاً من مبدأ المشاركة العريضة في قرارات المنظمة لكسب ثقة العاملين والاتحادات والنقابات التـابعين لها. ويتم ذلك من خلال لقاءات حوارات فكرية مشتركة.

7- توفير نظام خدمة وظيفية مناسبة:

يتضمن هذا النظام أموراً معينة هامة يستوجب تبينها لتتماشى مع فلسفة أسـلوب (Z) فـي الإدارة وهذه الأمور أهمها ما يلي:

أ- تحقيق الاستقرار الوظيفي: ويكون عن طريق الاستخدام الطويل الأجل وعـدم تهديـد العالمين بالتسريح في أي وقت. وعندما تواجه المنظمة بضائقة مالية، فبدلاً من أن تلجأ إلى تسريح العاملين، يمكنها ان تخفض من أجورهم مؤقتاً ريثما تتخطى هذه الضائقة.

ب- إقرار نظام للترقية: هنا يجب التأكيد على العاملين بان نتائج تقييم أدائهـم وتعويضـهم عنه من خلال ترقيتهم لا يأتي في الأمد القريب، وعليهم تجاهل المكاسب القصيرة الأجل

والتركيز على المكاسب الطويلة الأجل، وللمساعدة في تطبيق ذلك يجب التركيز على الحوافز المعنوية والمشاركة واللجوء إلى أسلوب دوران العمل الذي يتم بموجبه نقل الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى لاكتساب معارف وخبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تفتح له أبواب الترقية في المستقبل، وتخفف عنه حدة الانتظار.

ج- إقرار نظام المشاركة في الأرباح: إن المشاركة في الأرباح تنمي من التعاون بين العاملين وتجعلهم يعملون باتجاه واحد تعاوني لتحقيق مكاسب تعود بالنفع على الجميع.

د- التركيز على الحوافز المعنوية: وذلك من خلال المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات وأسلوب إغناء العمل وجعل عمل الأفراد يتضمن عنصر التحدي ولا يعتمد على التخصص الدقيق والعمل الروتيني البسيط المتكرر.

8- تشجيع مجالات المشاركة:

تسعى الإدارة في النوع(Z) إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين وذلك بتشجيع اقتراحاتهم بصفتهم مجموعة متألقة ومسؤولة عن العمل. ويهدف ذلك إلى تحسين الإنتاج عن طريق معرفة الأسباب التي قد تقف حائراً دون ذلك، ويجب أن تكون المشاركة فعلية وليست عن طريق صناديق الاقتراحات مثلاً.

9- تنمية العلاقات الشمولية:

وهذا لا يكون عن طريق اللباس الواحد والأناشيد والشعارات، بل عن طريق قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم ومساعدتهم في تخطي مشاكلهم، وبث روح العمل الجماعي والتعاوني بينهم، وإحداث الانتماء لديهم للمنظمة. فجلسات الحوار بين العاملين ورؤسائهم، وتبادل الرأي ووجهات النظر، وحسم الخلافات بينهم، كل ذلك يعزز من المشاعر الجماعية والألفة بينهم.

10- بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى:

تعتمد النظرية (Z) على إدخال التعديلات وبدء التنفيذ في المراتب الوظيفيـة العليـا نظـراً لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة واعطاء القـدوة الحسـنة للمسـتويات التنظيمية الأخرى التي تليها فالإصلاح والمبادأة تنطلق من القمة.

نظريات الموقف:Situational Approach

أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة دراسات جديدة، أضافت متغير الموقف، حيث أن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحـد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد. وتقدم نظرية الموقف مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنهـا لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري (عبد الباقي، 2000).

وتتفاعل القيادة مع البيئة المحيطة بها، وذلك لان التفاعلية القيادية ترتبط بمواقف محددة ومختلفة وكل موقف له متطلباته الخاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشـل بعـض القيـادات فـي المواقف المختلفة (حسين، 1998).

ومن أهم نظريات الموقف نظرية فدلر (Fiedler) الذي طرح تصـورا شـاملا كنمـوذج احتمالي للقيادة، حيث تعتمد فعالية أداء الجماعة على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مـع تابعيه ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد. فهو يعمل على تحليل شخصيات القائد والجماعة وطبيعة الموقف، حيث أن المكون الأساسي في القيادة هـو التأثيـر (الطويـل، 1987).

وتتحدد فاعلية القيادة بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبـات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسـه القائـد ومرؤوسوه من خلال العناصر الموقف وهي:

1- العلاقة بين القائد وموظفيه وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل المـوظفين لقائـدهم وارتيـاحهم لتعامله معهم.

2- التيار التنظيمي للعمل والذي يؤكد انه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فانـه على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

3- سلطة القائد التي يعطيها منصبه ، فكلما زادت قدرته وإمكانية ممارسته لفعاليـات وأنمـاط سلوكهم إيجابية وسلبية كلما زادت قدرته على التأثير(عبد الباقي، 2000).

ومن نظريات المواقف الأخرى ما تسمى بنظرية مسار-هدف (Path Goal) والتي قام بتطويرها (Robert houhe, 1971) والتي تقوم على أسـاس نظريـة التوقـع للدافعيـة، وتنطلق مـن أن فاعليـة القائـد هـي نجـاح المؤسسـة، ونجـاح أفرادهـا فـي تحقيـق أهدافهـم(حسن،1998). فينظر إلى مهمة القائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقـع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين الخاصة بالإشاعات والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانـت خارجية، وقد قام بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات تتمثل في رضا المرؤوسين، وقبولهم للقائد وتوقعاتهم بالحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمـل (عديلي،1997).

أما أنماط السلوك القيادية فهي: قيادة موجهة لتحقيق عمـل معـين (Direction) وقيـادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive) وقيادة مشتركة للعاملين والمرؤوسين فـي سبيل الوصول للهدف، وقيادة ترتكز على الإنجاز (حسين،1998).

وقد أبرزت هذه النظرية عاملين وقفيين يلطفان العلاقـة بـين أسـلوب القائـد وسـلوك المرؤوس، حيث تفترض أن أسلوب القائد سيكون مقبولا لدى المرؤوسين للحد الـذي يجعلهـم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضى(عبد الباقي، 2000).

أما النظرية الثالثة التابعة لنظريات الموقف، فتتمثل في نظرية ردن (Reddin) الذي قـدم تحليلا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه الفعالية الإدارية، حيث ركز في تحليله على معرفـة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر فـي تحديـد فعاليـة الإدارة؟

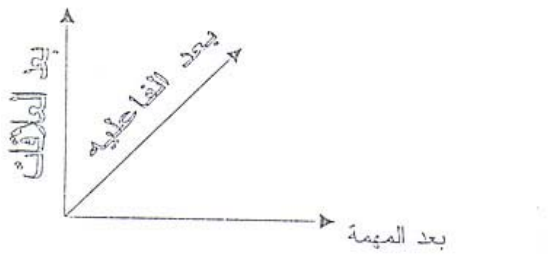
وقد أضاف ردن (Reddin) (في عبد الباقي، 2000) أبعاداً جديدة في تحليله للأسـلوب القيادي تتمثل في الآتي:

1- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيـه جهـوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة، وهي المدى الذي يمكـن أن يتخـذه الإداري لتـوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء المرؤوسيـ ـ ـن ومشاعرهـ ـ ـم وأفكارهم.

3- بعد الفعالية و هو المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره و يوضح 0الشكل الآتي (4) هذه الأبعاد:

الشكل (3)
أبعاد القيادة



و قد حدد ردن(REDDIN) على هذا الأساس أربعة أنماط للقيادة هي:

1- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل ، أي القائد المتفاني.

2- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد أي القائد المرتبط بالناس.

3- القائد الذي يهتم بالعمل و العلاقات مع الأفراد ، أي القائد المتكامل.Integrated

4- القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيراً ولا بالعلاقـات مـع الناس، أي القائـد المنعـزل (عبد الباقي، 2000).

أما إذا استخدم في مواقف غير ملائمة فانه يكون اقل فعالية كما تنتج الفعالية الإداريـة للقائد الإداري من ملاءمة النمط القيـادي للموقـف الإداري الـذي يستخدمـه فيـه (عديلي، 1997).

وطرح كل من (Hersey and Kenneth)) نظرية اعتمدا فيها على نمـوذج الفاعليـة القيادية ذات الثلاثة أبعاد، ولكنهما ركزا على علاقة المدير بدرجة نضوج التابعين، ومن أبـرز إسهام لهما كان نظرية دورة الحياة في القيادة، حيث أن النمط الملائم من وجهة نظرهما يختلف باختلاف درجة نضوج تابعيه. فالسلوك الإداري الملائم من وجهة نظرهما، لا يتطلب اهتمامـا اقل بطريقة أداء العمل ولكن يجب الاهتمام في الوقت نفسه بالدعم العـاطفي الاجتمـاعي وان نظرية دورة الحياة تقترح أن يتحرك السلوك القيادي من اهتمام كبير بالعمـل، واهتمـام قليـل بالعلاقات إلى اهتمام كبير بالعمل، والعلاقات ، ومن اهتمام كبير بالعلاقات، واهتمام قليل بالعمل إلى اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالعلاقات، وذلك في حالة تقدم التابعين من مرحلـة عـدم النضج إلى مرحلة النضج (هواري، 1982).

واقترح كل من (Tannenbaum, Weschler, and Massarik) نظرية الإسـهامات التي تتبع نظرية الموقف، حيث ذكر هؤلاء في دراستهم كيف تختار القيـادة أن هنـاك ثـلاث

مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي الذي يـتلاءم مـع متطلبـات الموقف و هي:

1- القوى الكامنة في القائد وهي قدرة القائد على تقييم الظروف وميوله واتجاهاتـه القياديـة ومدى ثقته بنفسه ومرؤوسيه.

2- القوى الكامنة في المرؤوسين ومنها حاجتهم إلى الاستقلال واستعدادهم لتحمل المسـؤولية، واتخاذ القرارات، وعدم رفع المسئولية إلى آخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات الصـادرة إليهم ومدى إحساسهم بأهمية المشكلات التي تواجـ ـ ـه قادتهـ ـم، ومشاركتهم في وضع الحلول لها و درجة ارتباطهم بأهداف المؤسسة.

3- القوى الكامنة في الموقف ويتمثل أهمها في الآتي:

- نمط التنظيم و القوى النابعة منه.

- مدى فعالية المجموعة المرتبطة بالموقف والتي تتحدد بمدى قوة أفرادها في العمل ومـدى ثقتهم بأنفسهم، وبقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

- طبيعة المشكلة التي خلفت الموقف، ودرجة تعقدها فكلما زاد قلق القائد لإيجاد الحل الملائـم للمشكلة فان هذا يساهم في إمكانية تفويض جزء من سلطاته إلى غيـره لمواجهـة الحلـول المناسبة.

- الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة، فكلما كان الوقت ضيقا أسرع القائد في إشـراك مرؤوسيه للمساهمة فيها لاتخاذ القرار المناسب(عديلي، 1997).

النظرية التفاعلية:

يقوم هذا المدخل على أساس الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات و نظريـة الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما حيث انه لا يكفي لنجاح قائد في قيادة مؤسسته، التفاعـل بـين سمات شخصيته وكذلك متطلبات الموقف الموجود فيه، إنما لابد من التفاعل بين شخصية القائد وكل المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل (عبد الباقي، 2000).

و تقوم هذه النظرية على الأبعاد الثلاثة:

1- السمات الشخصية.

2- عناصر الموقف.

3- متطلبات أو خصائص الجماعة المقادة (هلال، 1998).

حيث تنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعـ ـي بيـ ـن القائـد ومرؤوسيه وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بينهـ ـم، وحـل مشكلاتهـ ـ ـم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وهو الذي يستطيع أحداث التفاعل بين أعضـاء المجموعـة وكذلك أحداث التكامل في سلوك أعضائها (حسن، 1998).

ولم تهمل هذه النظرية في تأكيدها على أهمية التفاعل بين القائد و مرؤوسيه، الجمع بين نظريتي السمات والموقف حيث أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية من خـلال تأكيـد رواد الحركة على أن العلاقات الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه تجعله أقدر على حل مشـكلاتهم، وتمكنهم من التعاون معا (عديلي، 1993).

ملاحظات حول نظريات القيادة الإدارية:

إن ظهور العديد من النظريات المتباينة يفسر أن عملية القيادة والقائد عملية صعبة، وقد أظهرت اهتماما كبير الحجم بهذا الموضوع وأفردت كل واحدة من هذه النظريات العديـد مـن المتغيرات و العوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي: القائد، والمرؤوس، والموقف، والمؤسسة، وقد حاولت هذه النظريات تفسير الخصـائص، والسـمات التي تميز القائد عن غيره فمثلا نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم حددتا فاعليـة القيـادة بتوافر خصائص، وسمات معينية منها: الجسدية، والعقلية، والنفسية لكن ما يؤخذ علـى هـذه النظريات عدم مقدرتها على إيضاح كيفية قياس كفاءة القائد من خلال أدائه لعمله.

أما النظريات السلوكية التي ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معا فقد أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بـين سـلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوس عن العمل وفي مرحلة لاحقـة جاءت النظرية الموقفية التي أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ومنها مـا يتعلق بالموقف، والبيئة التنظيمية، وقد حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقـف ومتطلباتـه الذي تمارس فيه القيادة، وهو مقدار نضج الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم علـى تحقيـق أهداف ممكنة فكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كلما كان اكثر فعالية، ومن خلال تفاعـل العناصر الآتية: الاهتمام بالعاملين والاهتمـام بالإنتـاج وتحقيق النضج الـوظيفي ، ومـن مميزات هذه النظرية إثبات أن السمات المطلوبة للقائد الناجح ليست عبارة عن سـمات عامـة وانما هي سمات ثابتة نسبياً ترتبط بموقف قيادي معين. أما النظرية التفاعلية التـي تقـف فـي مركز وسط بين النظرية الذاتية والموقفية، إذ تتطلب التكامل، والتفاعـل بـين سـمات القائـد ومتطلبات الموقف ، فإنها تتطلب ضرورة التفاعل بين شخصـية القائـد، وجميـع المتغيـرات المحيطة بالموقف القيادي سواء كانت طبيعية أو اجتماعية.

ونتيجة لما تقدم من إبراز لأهم النظريات التي تولت تفسير القيادة، فان الباحث يرى أن هناك مهارات أساسية قد اجمع المفكرون والعلماء في علم الإدارة عليها وعلى وجوب توافرهـا في القيادة، والقائد، وهي مهارات فنية، ومهارات فكرية، ومهارات إنسانية. فقد سـاهمت هـذه النظريات و بصورة عملية في إبراز دور القائد الإداري، ومدى تأثير نمط سـلوكه علـى أداء الجماعة وعلى فرص التواصل بين أفرادها وإيجاد علاقة تفاعلية قائمة على الاحترام المتبـادل والإنجاز في العمل من اجل الوصول إلى تحقيق إنتاجيـة عاليـ ـ ـة، وزيـادة فاعليـة قائـد المجموعة. حيث ركزت هذه النظريات على الربط بين القيادة الفاعلة بتوافر بعـدي الإنتـاج، والاهتمام بالمرؤوسين.

أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تحديد أنماط القيادة الإدارية من ناحيتين هما:

1- من حيث الفاعلية في الأداء.

2- ومن حيث مركز اتخاذ القرارات.

كذلك يمكن تقسيمها من حيث تفويض السلطة إلى:

3- قيادات مركزية.

4- وقيادات لامركزية.

وقسمت أيضا حسب البناء التنظيمي:

5- قيادة رسمية.

6- قيادة غير رسمية.

أما الدراسات الكلاسيكية فقسمت القيادات إلى ثلاثة أنواع:

1- قيادات مستبدة النزعة.

2- قيادات ديمقراطية الأسلوب

3- قيادات فوضوية الأسلوب.

وقد قام (Clarencew,1993) بتحديد ثلاثة أنماط بناء على دراسات قام بها لوين وبيت ووايت عام 1947 وهي القيادة التسلطية، والمتسيبة، والديمقراطية، ويبدو اصـطلاح التسـيبية غير متوازن لأنه يستخدم للتدليل على سلوك الأفراد في موضع القيادة الناجمة عـن المركـز والذي يتخذ موقفا سلبيا تجاه مشكلات الجماعة أو المنظمة، وفيما يلي توضيح لأنماط القيـادة المذكورة(شبيطه، 2001).

النموذج الأول: القيادة الديمقراطية

انطلق هذا السلوك بعد انقلاب المفاهيم رأساً على عقب في الفترة مـن (1938-1950) في تحديد العلاقات بين القيادة وتابعيها ، حيث أصبحت القيادة الاوتوقراطية غير ملائمة بسبب اتساع المؤسسات وتعقدها، وأصبح العاملـون فيها مـن المؤهليـن والمتخصصـين، وأخذت تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة (كنعان، 1995) فاعترفت أن التنظيم الإداري يتضمن أناساً من البشر تحركهم دوافع سيكولوجية واجتماعية يتوقـف علـيهم نجاح أو فشل التنظيم (صوفان، 1998).

وتعتمد القيادة الديمقراطية على أساليب الإقناع، والمناقشة، والاستشـهاد بالحقائـق والمعلومات، وتعتبر أن مشاعر الأفراد، وأحاسيسهم و كرامتهم و حاجـاتهم البشـرية لتحقيـق الأهداف ضرورية لقيام الفرد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وبالتالي تحفيزه على العمـل بنشاط، وكذلك التعاون مع الآخرين (هلال، 1998).

إن مشاركة العاملين في التنظيم في عملية وضع القرار تساعد في ترشيد عملية اتخـاذ القرارات وهذه المشاركة تساعد القائد في التعرف إلى كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناتجة، والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهـدف وهـذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد بالإضافة، إلى ذلك فان مشاركة العاملين للقائد في وضـع القرار تساعده على قبولهم له وعدم معارضته له بعد إصدار القرارات كما تخفف مـن حـدة المشكلات التي قد يتحججون بهـا للحيلولة دون تنفيـذ القـرارات (حسين، 1998) فأسلوب القائد المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات مجموعة معينة من العاملين فـي الأداة ومع أهدافها، وهو يتصف بالمرونة التي تساعده على تطويع الأسلوب القيادي ليلائم متطلبـات وظروف معينة(عبد الباقي، 2000).

إن اعتماد القائد على تفويض جزء من صلاحياته وسلطاته إلى بعض مرؤوسيه يعـود إلى كبر حجم المؤسسات وزيادة العاملين فيها ويسبب إثبات قدراتهم و خبراتهم وكفاءاتهم علـى ممارسة هذه الصلاحيات حيث يتيح ذلك للقائد الديمقراطي الاطلاع بالمهـام القياديـة الأهـم، ويوفر له الوقت والجهد (كنعان، 1995). ومع ذلك فان القائد لا يستطيع أن يفوض مسـئولية صنع القرار الإداري والتفرد به فمقدرة القائد على معالجة أخطـاء موظفيـه وتصـويبها تجعله يتسم بالموضوعية، والعدالة في انتقاده لأخطاء موظفيه لذلك فانه لا يعرض هذه العلاقـة للخطر فهو يركز على أن يكون نقده في إطار عمله الوظيفي بعيدا عن هذا التجريح. كذلك فان إشباع القائد للحاجات الأساسية لدى مرؤوسيه يعتبر بمثابة الحوافز الإيجابية ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي مـن الممكـن الحصـول عليهـا (كنعان، 1995). والنظرية التي توصف القيادة الديمقراطية هي نظرية (Y) لميكروجر، وهـي ترتكز على العلاقات الإنسانية وتطالب بجعل المؤسسة مكانا محببا لنفس الفرد العامل، وإشعاره بأنها مصدر لإشباع حاجاته النفسية، والماديـة والاجتماعية وأن مستقبله المهني مرتبط بها فهذا

يحقق الولاء والانتماء لها ويؤدي إلى إحداث التوافق والتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد فيها (عباس، 1997).

وفي الوقت نفسه فان القيادة الديمقراطية هي أكثر القيادات فعالية، وأصبحت الأكثر استعمالا بسبب التطورات العلمية والفنية. فشعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل وسيادة جو الرضى والارتياح يساعد على التقدم والنمو في المؤسسة ويزيد من الرابطة القوية بين القائد ومرؤوسيه التي أساسها الثقة المتبادلة فهذا يؤدي إلى القضاء على الخلافات والصراعات للتقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، كما أن القيادة الديمقراطية ليست دائما هي الأمثل نتيجة لأبحاث تم إجراؤها حول هذا الموضوع، حيث ظهر انه تحت ظروف التوتر (stress) أو عندما تكون هناك حاجة للسرعة الكبيرة والكفاءة العالية في الإنجاز، فان القيادة الاوتوقراطية تعطي نتائج إيجابية اكبر من حيث زيادة الإنتاجية، ومن حيث زيادة رفع المعنويات (كنعان، 1995)

النموذج الثاني: نمط القيادة المتسلطة

إن كلمة Autocratic هي كلمة يونانية من Autokractes ومعناها حكم الفرد الواحد حيث تعني كلمة Autocracy خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة (كنعان، 1995) فالقائد الديكتاتوري يحاول أن يركز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة، وكبيرة بمفرده، ويصدر تعليماته، وأوامره و يصر على طاعة مرؤوسيه له. وهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته وذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف (كنعان، 1995) وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك و الريبة بين العاملين وهذا ينعكس على المؤسسة بزيادة التوتر والقلق (حسين، 1998) وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع بان القائد الديكتاتوري يرفع من شان نفسه على حساب مصالح الآخرين،

وهو دائما ينسب النجاح لنفسه، ولجهوده ويقلل من جهود الآخرين وينسب الفشل إليهم (هـلال، 1998).

إن نظرية (X) لمكريجور تقوم على عدم وجود رضا حقيقي في المؤسسة تجاه العمل ، حيث يعمل على التهرب من مسؤولياته لذلك يسعى القائد الإداري إلى فـرض سـيطرته عـن طريق إصدار الأوامر الصارمة لإجباره على العمل فالعامل هنا مجرد تابـ ـع وليس عضـوا في مؤسسته ، فيتحدد دوره كأنه ترس في آلة لا يتمتع بطموح ولا رغبة للإبداع حيث تنحصر مهمته في أداء دوره من اجل الكسب المـادي فقط (عقيلي، 1997) وهذه النظرية تؤمن بأنـه لا يجب أن يكون هناك صراع بين الرئيس و المرؤوس، حيث أن المرؤوس عليه الطاعة وهو مكره مجبر عليها (كلالدة، 1997).

و لقد تم تقسيم الاوتوقراطية كما جاء في (هاشم، 1979) إلى ثلاثة أشكال هي:

1- الدكتاتور المتشدد أو العنيف.

2- الدكتاتور الخير.

3- الدكتاتور المناور.

الاوتوقراطية المتسلطة:

حيث ينظر إلى الإنسان على انه آلة تعمل وهو مصدر من مصادر الإنتاج بصدر النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا له احتياجات اجتماعي، ونفسية، والقائد المتسلط يستمد سـلطته مـن مركز الوظيفي للتأثير على مرؤوسيه دون مشاركتهم ويخشى المرؤوسون بطش، وغدر رئيسهم لأنه يصدر تعليماته من فوق وما عليهم إلا اتباعهـ ـ ـا وبـالقوة، ولا يتـرك لهـم الفرصـة لمناقشته بها أو حتى إبداء آرائهم حولها (هلال، 1998).

ويؤمن القائد الدكتاتور بان الإنسان لا يعمل إلا بوجود الضغط والمراقبة الشديدة عليـه وهو بذلك ينفي وجود أية مشاعر أو احتياجات للمرؤوس، وانه هو من يرسم سياسة المؤسسة و يضع الخطط و يمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة و يستخدم أسلوب التهديد بالعقاب دون مراعاة مشاعر مرؤوسيه و هذا ناجم عن انعدام الثقـة بينهـ ـم. إن قرارات القائـد المتسـلط مبينة في الأساس على أصول مزاجية شخصية غير موضوعية ولا تتفق مـع الصـالح العـام للمؤسسة (حسين ، 1998).

القيادة الخيرة أو الصالحة:

تمارس هذه القيادة أساليب إيجابية من خلال عدم استخدام سلطة الإكراه والإجبار مـن اجل تنفيذ أعمال المؤسسة من خلال إقناعهم والتعاون معهم وكسب رضاهم لإنجـاز الأعمـال (كنعان،1995) كما تقلل هذه القيادة من أسلوب التهديد بالعقاب ويكثر من الإطراء والمديح على المرؤوسين لضمان إنجاز افضل من اجل عدم خلق الاشتباه بـين المـوظفين (هاشـم،1979) ويعمل القائد الصالح على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان، وهو يتميز بأنه قائد عادل وطيب في تعامله معهم إلا أن اتجاهاته نحو مرؤوسيه استبدادية، وهو يعمل على أداء أعماله بكفاءة، واخلاص وهو حازم نشيط ومتفان في عمله يكرس اغلـب وقتـه لصـالح المؤسسة التي يعمل بها (كنعان، 1995)

القيادة المتعاونة أو اللبقة:

إن القائد اللبق هو الذي يقوم بأعمال المؤسسة وهو مرن في مواجهة المشـكلات التـي تواجهه في العمل و يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه. إلا أنه يهدد باستخدام العقاب عـن طريق توقيع الجزاءات أو خصم الأجر أو التهديد بفقدان الوظيفة وفي سعيه هذا في اسـتخدام الحوافز السلبية من اجل دفع العاملين لإنجاز العمل على احسن وجه. إن القائد اللبق هـو مـن يسعى إلى الاعتماد الدائم للمرؤوس على رئيسه فهو يقوم بكل الأعمال في المؤسسة ويتصـرف

في كل شيء حتى أنه يصل إلى فقد المرؤوس لثقته بنفسه ويجعله غير قادر على حل المشكلات التي تواجهه، حيث يضعف الروح المعنوية لدى الموظف لان المردود المادي ليس هو المطلوب فقط من العمل بل أن الشعـور بالرضـا والاستقرار بالعمل هما من الحاجات النفسية المهمة لدى الموظف ، حيث يستخدم الأسلوب المركزي في الإشراف ويقتـل روح المبـادأة لـديهم، والابتكار ويثير غضب مرؤوسيه (كنعان، 1995).

نموذج القيادة الترسلية:

سميت الترسيلة أو الفوضوية، لأنها تعمل على ترك الفرد المـرؤوس يفعـل مـا يشـاء (كنعان، 1995)، وهي تعمل على توجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة بأسـلوب سـهل عـن طريق الثقة في قدرتهم وتوجيه هذه القرارات والطاقات نحو العمل المنشود، حيث تعمل علـى التأثير في سلوكهم. (حسين، 1998) ومن أهم ما يميز القيادة الحرة:

1- اتجاه القائد لإعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة أنشطتهم وإصـدار القـرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل (عبد الباقي، 2000). ويتميز المرؤوس بمقدرة كبيرة من المعرفة وحسن الاطلاع (كنعان، 1995) وأسلوب القيادة الترسلية يكـون انجح عندما يتعامل القائد التسيبي مع مجموعة من ذوي المستويات العلمية والعقلية و المالية (الشماع وآخرون، 1980).

2- تعمل القيادة الترسلية على إعطاء الحرية الكاملـة فـي العمـل و تفـويض السـلطات و الصلاحيات وتحميل المرؤوسين مسؤولية العمل في المؤسسـة وإصـدار القـرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز العمل، وحل المشكلات التي تـواجههم بعملهـم (عبد الباقي، 2000).

3- يعمل القائد التسيبي على فتح باب مكتبه لموظفيه ، فهو يرى أن أسـلوب البـاب المفتـوح أسلوب مجد لمرؤوسيه و يسهل عملية الاتصال بهـم لتوضـيح الآراء والأفكـار التـي لا يستطيعون فهمها (كنعان، 1995).

أما ما يؤخذ على القيادة الترسلية، فهي نادرة الحدوث في مجتمعاتنا لان الدراسـات التـي حاولت توضيح القيادة قد أثبتت عدم جدواها حيث أن المرؤوس في مؤسسـته لا يكـون دائمـا مسرورا في عمله إذا أعطى حرية زائدة ، والحرية الزائدة ممكن أن تعطي نتائج عكسية تنعكس على زملاء العمل.

فالفرد المرؤوس البعيد عن أسلوب التوجيه، والإشراف قد يحاول أن يسيطر على غيره من زملائه، وهذا يؤدي إلى تفكك المجموعة و انعدام روح التعاون بينهم وبذلك تزيد حدة الـروح الفردية لدى الأعضاء و تقل الالتزام بالعمـل وتسـود الفوضـى، وينعـدم الأمـان، والاستقرار بين الموظفين لعدم وجود قائد فاعل يردعهم و يوجههم لمزاولة أعمالهـم (كنعـان، 1995)، فالكل يعمل في إطار من الحرية القائمة على الفوضى والانصراف عـن العمـل، ومزاولة أنشطة خاصة بهم، وبذا يزيد شعورهم بالمصلحة الخاصة علـى حسـاب العمـل (هاشم، 1979).

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في مجال النمط القيادي لدى الإداريـين توصل إلى مجموعه من الدراسات وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة بطاح (1979):

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين، باستخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة. وتكونت عينه الدراسة من 87 مديرا و 687 مدرساً نصفهم من الذكور والآخر من الإناث، وقد أخذت العينة من مجتمع محافظات الأردن، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الاستفسارين التاليين:

1- ما هو مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية القائمة بين أعضاء هيئة التدريس في المدرسة.

2- ما هو مدى تأثير السلوك القيادي لمدير المدرسة على الروح المعنوية للهيئة التدريسية في المدرسة.

وقد كانت النتائج كما يلي:

1- وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من جهة وبين التأهيل والجنس من جهة أخرى.

2- وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات علامات المعلمين على مقياس الروح المعنوي يعزى إلى اثر الجنس.

3- لم يظهر وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات إجابات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى النمط القيادي والتأهيل.

ويرى الباحث ان الدراسة أكدت الأمور التالية:

1- وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية والـنمط القيـادي للمـدير ن فـالنمط الديمقراطي أدى إلى ارتفاع درجة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- وجود أنماط متنوعة من المديرين مثل النمط الديمقراطي والنمط الاتوقراطي.

3- وصفت هذه الدراسة المديرين من خلال أحد البعدين الإنتاج والعاملين بينما عملت الدراسات الحديثة على الدمج بين هذين البعدين لتقدير النمط القيادي.

دراسة التوم (1986):

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة في الإدارة التربوية المتوسطـ ـة وبين مشاركتهم لمديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية والحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي ليس له اثر في المشاركة في اتخـاذ القرارات التربوية لدى قادة الإدارة المدرسية (مـديري ومـديرات المـدارس الإلزاميـ ـة والثانوية الحكومية) عند مستوى الدلالة (α=0.05) في المجالين الإداري والفني.

2- إن الاختلاف في الجنس ليس له أثر في المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لـدى قـاده الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في المجال الفني.

3- إن الاختلاف في النمط القيادي أو مستوياته لدى قادة الإدارة التربوية له أثر في المشـاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قـادة الإدارة المدرسيـ ـة عنـ ـ ـد مسـتوى الدلالـ ـة (α=0.05) في المجال الإداري في حين لا يوجد مثل هذا الأثر في المجال الفني.

دراسة طوفان (1991):

هدفت الدراسة للتعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية و تأثيره على الرضا الوظيفي من معلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية حيـث تألفـت عينـة الدراسة من (68) مديرا ومديرة و (402) معلما و معلمة يمثلون المجتمع الأصلي. وقد دلـت نتائج التحليل الإحصائي توصل:

أ- توجد اعتمادية عالية على مستوى الدلالة الإحصـائية (α=0.05) بـين تقـديرات مـديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية وبين متغير المستوى العلمـي، وبينما لم تظهر أية اعتماديه بين تقديرات المديرين بأنماطهم وبين متغير العمر والخدمـة والجنس.

ب- لا توجد اعتمادية على مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05) بين تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس مع متغير الجنس.

ج- هناك فروق دالة إحصائيا ومعبر بين متوسط إجابات المعلمين مع استبانة الرضا الـوظيفي تعزى إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التي يعملون بها.

دراسة العيسى (1992):

هدفت الدراسة التعرف على النمط القيادي السائد بـين مـديرات المـدارس الثانويـة الحكومية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض تألفت عينة الدراسة مـن (72) مديرة و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- النمط القيادي السائد بين المديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض هو الـنمط التسلطي.

2- وجود فروق إحصائية في مستوى الدافعية بين المعلمات تعزى لمتغير الخبرة في التـدريس و التخصص العلمي ، بينما لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي وللنمط القيادي للمديرة.

3- عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة في التدريس والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي في مستوى الدافعيه بين المعلمين المعلمات.

دراسة الخثيله (1992):

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية في التعليم كما يدركها عضو هيئة التدريس وتكونت عينة الدراسة من (98) عضو لهيئة التدريس في مختلف التخصصات بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود أربعة أنماط للقيادة هي (الدراسة العلمية، النمط التربوي، النمط الارتجالي، والنمط الفردي) وهي تشابه الأنماط الكلاسيكسة المعروفة، الديكتاتوري، الديمقراطي، والترسلي، فالنمط الذي يستخدم الإدارة العملية شبيه بالديمقراطي، والنمط الأخير شبيه بالديكتاتوري، والنمط الفردي شبيه بالترسلي.

- إن النمط السائد هو النمط الذي يستخدم أساليب الإدارة العليه الذي يسمح بالنمط (الديمقراطي).

دراسة معايصه (1995):

هدفت الدراسة التعرف إلى اثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها أعضاء الهيئات التدريسيه منها على الرضا الوظيفي لديهم وتكونت عينه الدراسة من (279) عضو هيئة تدريس اختير بطريقة عشوائية بسيطه، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة على مجالات الرضا الوظيفي المتعلقة بعضو هيئة التدريس تجاه عمله، وزملائه، ورؤسائه، والحوافز المادية، والمعنويه التي يحصل عليها.

- وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير النمط القيادي على مقياس الرضا الوظيفي.

- وجود فروق في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

- وجود فروق في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بين الجامعات المختلفة (الأردنية، اليرموك، التكنولوجيا، ومؤته).

دراسة عبد الرحيم (1996):

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونه من (775) معلما ومعلمة، وتم استخدام مقياس جوردن لوصف السلوك القيادي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة شيوع ثمانيه أنماط للسلوك القيادي، كان أكثرها تكرارا النمط المتعدد بشكل كبير على كل من العمل، والسلطة، والاعتيادية، واقلها تكرارا النمط المتعدد على السلطة بشكل اكبر من العمل والاعتياديه.

دراسة فرواني (1997):

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الأنماط القيادية السائدة لدى إدارة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، واثر تلك الأنماط على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود تأثير للنمط القيادي لإدارات الجامعات الفلسطينية على الرضى الوظيفي للعاملين فيه.

- لا يوجد تأثير لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، والدخل، والمستوى التعليمي، والجنس) على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

- إن النمط القيادي (1،1) على الشبكة الإدارية يمثل الـنمط الأكثـر شـيوعا لـدى إدارات الجامعات الفلسطينية يليه النمط (9،9)، ثم النمط (5،5).

دراسة عنانبه (1997):

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في الدوائر الرسمية في مدينه إربد من وجهة نظر العاملين فيها، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة علـى عينـه قوامهـا (516) موظفـاً، واستخدم استبانه وصف السلوك القيادي(L.B.D.Q) للكشف عن الأنماط القيادية فـي الـدوائر المشار إليها، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- حصل مجال المبادأة في وضع إطار العمل على متوسط أعلى من الاعتبارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعـ ـزى لمتغير المستـوى الإداري (رئيس قسم، موظف).
- وجود فروق في مجال المبادأة في وضع إطار العمل تعزى للدرجة العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاعتبارية تعزى للدرجة العلميه لصالـح أقل مـ ـن بكالوريوس (ثانوية علمية، ودبلوم).

دراسة احمد (1997):

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين في بعـض جامعـات الأردن الحكومية، وقد أجريت الدراسة على (126) إدارياً من جامعات اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن النمط الديمقراطي اكثر الأنماط شيوعا لدى الإداريين، يليه النمط التسيبي، وأخيرا الـنمط الديكتاتوري.

- وجود فروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الخبرة ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق في الأنماط القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة الربيحات (1998):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس والتكيـف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية، لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينه قوامهـا (830) طالباً وطالبةً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصـائية بـين السـلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس، والتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف الأكاديمي لدى الطلبـة، تبعـا لمتغيـر الجنس ونوع الكلية.

دراسة العسيلي (1999):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى رئاسة كل من جامعة الخليـل وبوليتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، إضافة الى معرفة اثر متغيرات كل من المؤهل العلمي، والخبرة والراتب على ذلك، لتحقيق ذلك أجريـت الدراسة على عينه قوامها (119) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية بواقـع (61) عضوا من جامعة الخليل و(58) عضوا من بوليتيكنيك فلسطين.

وقد توصلت الدراسة إلى شيوع النمط الديكتاتوري لدى رئاسة جامعه الخليـل والـنمط الديمقراطي لدى رئاسة بوليتيكنيك فلسطين، إضافة إلى انه لم يختلف النمط القيادي لدى رئاسـة جامعه القدس باختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكن اختلف تبعا للراتب الشهري، أما بوليتيكنيك فلسطين فلم يختلف باختلاف المؤهل العلمي بينما اختلف تبعا لمتغير سنوات الخبـرة والراتب الشهري.

دراسة دويكات (1999):

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت، إضافة إلى التعرف على اثر متغيرات الجنس، والجامعة، والكلية،ومكان والإقامة، والاتجاه السياسي ، على الصفات القيادية عند الطلبة، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها(1185) طالبا وطالبة من جامعتي النجاح وبيرزيت وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- يتصف الطلبة في جامعتي النجاح و بيرزيت بمستوى قيادي مرتفع على الصفات القيادية(ثقافة وسرعة البديهة وحسن الاستماع).

- يتصف طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت بمستوى قيادي متوسط على الصفات (الذكاء، القدرة على التفكير ، الرحمة ، الإخلاص في العمل).

- عدم وجود فروق ذات دلال إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات القيادية الكلية تبعا لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات القيادية الكلية تبعا لمتغير الجامعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت وتعزى لمتغير الكلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات الكلية بين الطلبة الذين يقيمون في المدينة والقرى والمخيمات لصالح طلبة المدينة وطلبة القرية ويليهم طلبة المخيمات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت تعزى لمتغير الاتجاه السياسي.

دراسه شبيطه (2001):

هدفت الدراسة للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها مدير ووزارة الداخليه في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفي الوزارة وموظفاتها و بيان أثـر المتغيرات (الجنس – المحافظة – الخبرة – المؤهل العلمي) في النمط القيادي من جهة و من جهـة ثانيـة هدفت الى التعرف إلى مستوى فعالية العمل لدى مديري هذه الوزارة أجريت الدراسة على عينه قوامها (120) موظفا موزعين على 6 مديريات في خمس محافظات مـن محافظـات شـمال فلسطين و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن النمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الداخليه هو النمط الديمقراطي كما يراه موظفـو وزارة الداخلية وموظفاتها يليه النمط الدكتاتوري، وأخيرا النمط الترسلي.

2- عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغير الجـنس على الأنماط الثلاثة للقيادة: الديمقراطي، الدكتاتوري ، والتسيبي.

3- عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالـة (α=0.05) تعـزى لمتغيـر المحافظة النمطيين الديمقراطي والدكتاتوري، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا على النمط الترسلي بين محافظتي نابلس، وطوباس لصالح نابلس، وبيـن محافظـات سلفيـت وقلقيلية، وجنين، وطوباس ولصالح سلفيت.

4- وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغيـر الخبـرة على النمط الترسلي بين (3 سنوات فأقل) و(4-6 سنوات لصالح مـن لـ 4-6 سنوات).

5- وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدالة (α=0.05) تعزى لمتغيـر المؤهـل العلمي على النمط الديمقراطي لصالح دبلوم المعهد والثانوية العامة.

6- وجود علاقة بين الأنماط القيادية و الدرجة الكلية للفاعليه حيث كانت العلاقـة إيجابيـة وداله إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين نمط الديمقراطي والدرجة الكلية للفاعلية حيث وصلت القيمة إلى 59% بينما كانت العلاقة دالة إحصائياً ولكن سلبية على النمطيين الترسلي والدكتاتوري، حيث كانت قيمتا معامل ارتباط بيرسون عليهمـا علـى التوالـي (-1، 0، 0.34 -) وبدلالة (α=0.05).

دراسة عبد الرحمن(2001):

هدفت الدراسة التعرف إلى دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكـاديميين فـي الجامعات الفلسطينية (النجاح، بيرزيت، الخليل، وبيت لحم) من وجهـة نظـر الإداريـين وأعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات ، وأجريت الدراسة على عينة قوامها(52) إداريـا و(269) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية وكانت نتائج الدراسة:

- إن النمطين القياديين الدكتاتوري و الديمقراطي من الأنماط القيادية السـائدة بينمـا الـنمط الفوضوي لا يعتبر من الأنماط السائدة و ذلك من وجهة نظر الإداريـين وأعضـاء الهيئـة التدريسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في النمط الديمقراطي بـين الذكـور والإناث ولصالح الإناث، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعا لمتغير الجنس على النمطين الدكتاتوري والفوضوي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في النمط الفوضوي بين حملة مـؤهلي الدكتوراة والماجستير لصالح الدكتوراة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً علـى النمطـين الدكتاتوري والديمقراطي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لجميع الأنماط تبعا لمتغير الجامعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على النمطين الديمقراطي والفوضوي تبعا لمتغير الراتب.

الدراسات الأجنبية:

دراسة ميللر(Miller, 1979) :

هدفت الدراسة إلى توضيح خصائص السلوك القيادي لأنماط قيادة الإناث و الذكور ومقارنتها معا، والعوامل القيادية التي شملتها الدراسة مثل (نمط القيادة، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحقيق الذات).

وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (112) مديرا ومديرة في ولاية نيويورك حيث استخدمت دراسة 3 أدوات لقياس المتغيرات هي: أداة لتصنيف نمط القيادة ، وأداة لقياس القدرة على اتخاذ القرار وأداة لقياس تحقيق الذات. وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- إن قيادة الإناث أظهرت في المتوسط اهتماما ذا دلالة واضحة في مجال تحقيق الذات واتخاذ القرارات.

2-عدم وجود اختلاف بين أسلوب قيادة الإناث وأسلوب قيادة الذكور.

دراسة هوسن (Howson,1982):

أشرف Howsen على بحث قامت به جامعة اكسفورد حول أسلوب مـدير المدرسـة الناجح، وكانت عينة الدراسة مكونة من (160) مدير ، وتبين أن المدير الناجح هو الذي تكـون معنويات المعلمين العاملين معه عاليه ويمتاز بالصفات السلوكية الآتية:

1) التعاون مع المعلمين وأخذ آرائهم حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

2) حث العاملين على العمل و استشارتهم في أمور عديدة.

كما تبين أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصـف سـلوكه الإداري بالديموقراطيـة يمتازون بروح معنوية عالية ، كما أن المعلمين الذين يعملون مع مدير يتصف سـلوكه الإداري بالأوتوقراطيه تكون معنوياتهم منخفضة.

دراسة بري وهاورد (Bray and Howard, 1983):

قاما بدراسة طوليه لشركة (Bell) الأمريكية للهاتف وأجريـاها علـى مجموعـة (422) من الموظفين و(274) من خريجي الجامعات ممن يبلغ متوسط أعمارهم (24) سنة من خريجي الجامعات ، وكان الهدف من الدراسة تحديد الخصائص النفسية اللازمة لنجاح القيـادة الإدارية، حيث ركزت الدراسة على المتغيرات التالية:

القدرة على التخطيط، والقدرة على التنظيم ، واتخاذ القرار، ومهارة القيـادة، وبعـض السمات والدوافع مثل: مرونة السلوك والرغبة في تولي وظيفة آمنة).

واتضح من نتائج الدراسة ارتباط السيطرة بالرغبة في التقدم في القيـادة و العلـو فـي المكانة، كما اتضح أن المديرين الطموحين حصلوا على درجة عالية من السيطرة ، ويؤكـدون ذاتهم في المواقف الاجتماعية، وعلى درجة عالية من تقبل الذات. أما المديرون الذين حصـلوا على درجات مرتفعه في معايير العمل فقط حققوا درجات عالية من تحمل المسئولية.

دراسة بوبمب (Boapimp,1984):

هدفت الدراسة إلى وصف السلوك القيادي لعمداء الكليات ذات السنتين حـول مـا يدركـه ويتوقعه أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء المجلس التربوي، تكونت عينـة الدراسـة مـن (117) عضو هيئة تدريس و(12) عضوا من أعضاء المجلس التربوي وقد اسـتخدام مقيـاس وصف السلوك المعياري، وأظهرت النتائج أن توقعات أعضاء الهيئة التدريسـية أعلـى مـن إدراكهم للسلوك القيادي لعمداء الكليات وفق بعدى الأداء والعلاقات الإنسانية، كما أن أعضـاء الهيئة التدريسية وأعضاء المجلس التربوي كانوا متفقين على الكيفية التي يجب علـى عمـداء الكليات التصرف وفقها لبعدي الأداء والعلاقات الإنسانية.

1- يرتبط الرضا ارتباطاً وثيقا بالنمط القيادي الي يهتم بالعاملين، بينما كان ارتبـاط الرضـا الوظيفي للمعلمين بالنمط التسيبي للعمل ضعيفا.

2- يعتبر السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين مؤشرا لتوطيد الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة سيلالاهي (Silalahi,1985):

هدفت الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة شرق تكسـاس بالولايات المتحدة وتكونت عينة الدراسة من (110) عضو هيئة تـدريس و(24) رئـيس قسـم علمي، واستخدم مقياس وصف السلوك القيادي بالتوجيه نحو العمل والعلاقات الإنسـانية، وقـد أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام العلمية في وصف النمط القيادي الواقعي والمثالي لدى رؤساء الأقسام العلمية.

دراسة انجبرستون (Engbrestion,1987) :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات المجتمـع بولاية وايومنج الأمريكية، وكانت عينة الدراسة من (270) عضو هيئـة تدريس و(31) رئيس قسم علمي. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديميـة العلميـ ـة وبين التدريب الإداري.

2) عدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية العلمية تعزى لسنوات الخبرة.

دراسة هيلر ووليم (Heller, H.William,1993) :

التي اعتمدت على النظرية الموقفية للكشف عن العلاقة بين الرضى الـوظيفي للمعلميـ ـن والأنماط القيادية و تكونت عينه الدراسة من (339) معلم ومعلمة.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1) إن حوالي(42%) من (339) معلم ومعلمه كانوا غير راضيين عن الإمكانات المتاحة للتعليم و كانوا اكثر قناعه بعلاقتهم بالزملاء.

2) لم تكن هناك أي دلائل ذات قيمة حول رضى المعلمين أو عدمه بتأثير الأنماط القيادية.

دراسة جونز (Johns, 1997):

أجريت الدراسة حول مهارات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الناجحة كما يـدركها مديروا المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى تحديد قدرات الاتصال اللازمة للقيادة الناجحة كما يـدركها مـديرو المدارس الحكومية، حيث طلب الباحث من المديرين بناء على الاستبانة التي وزعت عليه مـن تصنيف ادراكاتهم حسب الأهمية، ومستويات الثقة الشخصية في (20) مهارة اتصال محددة في أربعة اتجاهات مختلفة:

1) نحو المسؤولين.

2) نحو الزملاء.

3) نحو المرؤوسين.

4) نحو الزبائن.

وبينت النتائج أن المديرين قد أدركوا كل القدرات المحـددة العشـرين بأنهـا مهمـة، وان المهارات التي احتلت المراكز الخمسة الأولى في الأهمية بشكل متكرر كالآتي:

العلاقة، والاستماع ، وإعطاء تغذية راجعة، وطلب التغذية الراجعة (مهارات شخصية متبادلة)، وعلاقات عامه (مهارات تنظيميه)، وقد أشارت النتائج أيضا إلى أن المديرين يـدركون بـأنهم واثقون في أداء مهارات الاتصال العشرين كلها.

دراسة ميدوز (Meadows,1998) :

هدفت الدراسة إلى زيادة الأبحاث الحالية حول المعلم كقائد، وأهدافها:

1) فحص العلاقة بين أسلوب قيادة وكفاءة المعلم.

2) تقييم فاعلية نظرية فيدلر الناضجة لتجنب مساوئ (الرجل العظـيم) أو أسـاليب الصـفات المستخدمة في أبحاث المعلم كقائد من خلال:

أ – فاعلية القيادة التي تتناسب مع التفاعل بين أسلوب القائد، وحالة القيادة.

ب – القادة المؤهلون للمهمة الذين هم اكثر كفاءه في الظـروف المؤاتيـة أو الظـروف غيـر المؤاتية بينما يكون القادة المؤهلين للعلاقات هم اكثر كفاءه في الظروف المؤاتية المعتدلة.

وكشف التحليل البعدي عن وجود علاقة مهمة بين كفاءة المعلم وقيادته، وتلقى المعلمون المستقلون اجتماعياً أعلى العلامات من الطلاب، ورأي الطلاب ،هؤلاء المعلمـين متحمسـين، وربما نتجت هذه الكفاءة للمعلم ومرونته في التحرك بحريه ما بين إعـداد المهمـة والإعـداد للعلاقة.

دراسة ثريدجل (Threadgill,1999):

قام الباحث بإجراء دراسة مقارنة بين مستويات الإدراك الذاتي من خريجـي برنـامج التطوير الريفي في ولاية الميسسبي في مهارات القيادة ومسـتويات الإدراك الـذاتي للأنشـطة المجتمعية و السياسية للأفراد ضمن المجتمع والذين لم يشتركوا في برنامج القيادة، كما قارنـت الدراسة الخصائص السكانية لخريجي البرنامج و غير المشاركين. وقد حلت الدراسـة كفـاءة تدريب القيادة التي استمر (15) شهرا وتأثيره على الخريجين مـن الصـف الأول وحتـى الصف الرابع الذين عادوا للقيادة في مجتمعاتهم المحلية، وقد أوضحت الدراسة كذلك أن ولايـة المسسبي تحتاج إلى عدد كاف من القادة الذين يتصفون بالكفاءة والفاعلية للاستمرار في تطوير مستوى الحياة في المجتمع ، كما يستطيع القادة أيضاً التأثير في النتائج عندما يقومون بالتخطيط لحل القضايا و تحقيق الأهداف، وان قيادة المجتمع تتضمن: التأثيـر، والسـلطة، والمـدخلات لصنع القرارات حول العديد من أنماط الأنشطة وان القدرة القيادية تحتاج إلى اكثر من المهارات اللازمة لمتابعة النشاط الاجتماعي أو أنشطة المؤسسة المختلفة. كما تتضمن المهارات القياديـة لتك المهارات الضرورية لصنع القرار بشكل عـام وحل المشكلات، والمبادرة ببرنامج المجتمع لإيجاد مجتمع مناسب.

وقد بينت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق بين الخريجين وغير المشاركين في البرنامج في المتوسطات المجموعة عند مقارنه السن والجنس والتحصيل التعليمـي. ولكـن التأثير الرئيسي لنتائج ذلك التحليل قد كشفت عن فرق مهم عند مقارنة العرق لأن الأمريكان من اصل إفريقي يساهمون بطريقة اكبر ممن هم من أصول بيضاء.

دراسة براون:(Brown,1999)

قام الباحث بإجراء دراسة مقارنة لادراك رؤساء الجامعات، والكليات حول ممارسـات القيادة الفاعلة، حيث حظيت القيادة بالتطور السريع من خلال العديد من النظريات خلال القـرن الماضي. فالمؤسسات مثل الجامعات، والكليات كانت مؤثرة جدا في تطور القيادة ولـذلك كـان لرؤساء الكليات والجامعات تأثير كبير في ظاهرة القيادة.

ومن أهداف الدراسة فحص إدراك القيادة الفاعلة بين رؤساء الكليات والجامعات حسب نوع المؤسسة، والعرق، والجنس وخلفية النظام، وعدد سنوات الخبرة، أما الهدف الثاني فيتمثل في مقارنـه إدراك ممارسـات القيـادة الفعالـة لـدى رؤسـاء الكليـات والجامعـات معـاً وإدراك ممارسات القيادة الفاعلة لدى كبار مديري المؤسسات الأخرى.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1) وجود فروق ذات دلالة بين درجات القائمة الذاتية للممارسه القيادية.

2) عدم وجود فروق ذات دلالة بالنسبة لنوع المؤسسة.

3) عدم وجود فروق ذات دلالة بالنسبة للجنس والنظام الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة.

4) وجود فروق ذات دلاله بين الأعراق.

5) وجود فروق ذات دلاله بين الأعمار.

6) وجود فروق في إدراك ممارسة القيادة الفاعلة لدى رؤساء الكليات والجامعات وبين كبار القادة في مؤسسات أخرى.

دراسة ايفان:(Evans,2000)

هدفت الدراسة إلى تحديد وجود خبرات تطويرية متشابهة مشتركة بين عـالم التعلـيم العالي، وعالم الشركات، وبالتالي إتاحة المجال أمام تطبيق نظرية تطوير إدارة الأعمال علـى إدارة التعليم العالي، حيث قام (ماكول، لومباردوا، وموورريسون، 1988) بتوثيق فئات الخبرات التي أشار إليها المديرون التنفيذيون أنها ممكنة التطوير وهـي: التعينـ ـ ـات، والصـعوبات، والأحداث، وغير ذلك.

وتشير النتائج من الخبرات في أثناء العمل إلى النمو في مهـارات القيـادة الشخصـية المتبادلة و المعرفة والقيم ، هذا بالإضافة إلى زيادة تطوير المعرفة، والمهارات الإدارية المتعلقة بالمحتوى، وتوسيع منظور الشخص حول المؤسسة.

دراسة إدوارد (Edwards,2000):

في تأثيرات من اصل كاريبي على القيادة بشكل عام مع الإشارة إلـى مناقشـة القيـادة التحويلية مقابل الإجرائية، وان الادراكات الداخلية في ترنيداد وتوباغوا لا تحمل فروقـا هامـة على الإطار الشائع لمميزات القائد المدير في الولايات المتحدة ، أن المديريـ ـن في ترنيـ ـداد وتوباغوا اكثر إدراكا للذات من القادة.

وقد أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير هام للعمر، والجنس، والعرق علـى إعـداد القائـد المدير لكن يبدوا أنها تؤثر في مستويات إدراك الذات بين رؤساء المؤسسات، كما أن ظـروف العمل المناسبة أو غير المناسبة لم تؤثر في الإعداد، والإدراك الذاتي التحـويلي أو الإجرائـي. وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

1) إن النموذج التفاضلي للقائد المدير لا يتقيد بالاختلافات الثقافية أو الوطنية.

2) إن مفهوم الذات هو مهارة أو صفه فطريه و يمكن أن تستخدم بشكل اكبر كعنصر مميز في الجدل حول القائد مقابل المدير.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أظهرت معظم الدراسات أن النمط القيادي هو النمط السائد مثل دراسة قروانـي (1997)، ودراسة الخثيلة (1992)، ودراسة سيلالاهي(1985) التي أشارة إلى أن النمط الـديمقراطي هو اكثر الأنماط شيوعاً.

- بينت تلك الدراسات أهمية الدور الذي يلعبه القائد في مؤسسته مثل دراسـ ـة معايصـ ـ ـه (1995)، ودراسة الخثيلة (1992)، ودراسة طوقان (1991)، ودراسة بوبمب(1984) التي أظهرت أهمية النمط القيادي الذي يمارسة القائد التربوي.

- أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة مهمة بين نمط الإدارة الموجه للاهتمام بالعلاقـات الإنسانية مثل دراسة بطاح (1997).

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين التي تناولت النط القيادي في الجامعات الفلسطينية لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

- تتشابه الدراسات الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث اختيار النمط القيادي وبعض المتغيرات المستقلة.

- ومن خلال نتائج الدراسات السابقة تبين للباحث أهمية توجيه الأنظار نحـو عضـو هيئـة التدريس واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإعداده وتطويره، من خلال عقد دورات تدريبيـة لهم في الأنماط القيادية.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاطلاع على الجانـب النظـري لأنمـاط القيـادة، وتطوير الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها ومتغيراتها وإجراءاتها والمعالجات الإحصائية لها وفيما يلي تبيان بذلك.

منهج الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني الذي يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في جامعات شمال الضفة الغربية وهي جامعة النجاح الوطنية والعربية الأمريكية والقدس المفتوحة والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجامعة.

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة (أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة) حسب متغير الجامعة

الجامعة	الطلبة		أعضاء الهيئة التدريسية	
	الأعداد	النسبة المئوية%	الأعداد	النسبة المئوية%
النجاح الوطنية	7200	34.1	313	34.3
العربية الأمريكية	2013	9.5	93	10.2
القدس المفتوحة	11952	56.4	507	55.5
المجموع	21165	100	913	100

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قوامها (29%) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات شمال الضفة الغربية وهي جامعة النجاح الوطنية والعربية الأمريكية والقدس المفتوحة وقوامها (7.9%) من طلبة جامعات شمال الضفة الغربية وهي جامعة النجاح الوطنية والعربية الأمريكية والقدس

المفتوحة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث قام الباحث بوضع أسـماء أعضـاء الهيئة التدريسية في كل جامعة على حده في دورق واختار بشكل عشوائي الأسماء من الـدورق تبعاً لكل جامعة، أما الطلبة فقام الباحث بالوقوف على باب الجامعة في فترات متعددة صـباحاً، وبعد الظهر واعطاء الطلبة الداخلين للجامعة الاستبانات لتعبئتها. وبين كل خمسة طـلاب كـان يعطى طالب أو طالبة. والجداول (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) توضح توزيع أفراد العينة حسـب متغيرات الدراسة.

أولا: أعضاء الهيئة التدريسية:

الجدول (2): توزيع عينة أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
النجاح الوطنية	109	41.1
العربية الأمريكية	28	10.6
القدس المفتوحة	128	48.3
المجموع	265	100

الجدول (3): توزيع عينة أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	177	66.8
أنثى	88	33.2
المجموع	265	100

الجدول (4): توزيع عينة أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية %
مدينة	118	44.5
قرية	113	42.6
مخيم	34	12.8
المجموع	265	100

ثانياً: الطلبة:

الجدول (5): توزيع عينة الطلبة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية %
النجاح الوطنية	624	37.5
العربية الأمريكية	260	15.6
القدس المفتوحة	782	46.9
المجموع	1666	100

الجدول (6): توزيع عينة الطلبة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	1000	60
أنثى	666	40
المجموع	1666	100

الجدول (7): توزيع عينة الطلبة حسب متغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية %
مدينة	736	44.2
قرية	804	48.3
مخيم	126	7.6
المجموع	1666	100

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول:

أشتمل على رسالة توضيحية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في جامعات شمال الضفة الغربية وهي جامعة النجاح الوطنية والعربية الأمريكية والقدس المفتوحة حول هدف الدراسـة إضافة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة.

القسم الثاني:

استبانة النمط القيادي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة:

اشتملت الاستبانة على (50) فقرة تطلب الاستجابة حسب سلم ليكرت الخماسي "موافـق بقوة، موافق، محايد، معارض، معارض بقوة" (انظر الملحق 1)، والاستبانة مطورة من عدد من الأدوات أهمها دراسة (شبيطة،2001).

صـدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحكمين، حيث قـام الباحـث بتوزيـع الاستبيان على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية (أنظر الملحق 2).

وطلب إليهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث:

- مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً.
- مدى شمول الفقرات للجانب المدروس.
- إضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة.

وبعد أن قام الباحث بعملية جمع فقرات المقياس بعد التحكيم وجد أنه لا توجد تعـديلات جديدة، حيث اعتمد الفقرات التي أجمع على تعديلها (70 %) من المحكمين، وتـم حـذف (4) فقرات منها بحيث أصبحت مكونة من (50) فقرة.

ثبات الاستبانه:

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس باستخدام معامل الاتسـاق الـداخلي كرونبـاخ ألفا (Alpha Chronbach) والجدول (8) يبين ثبات الاستبانه تبعا لكل مجال:

الجدول(8): معامل كرونباخ الفا لثبات الاستبانة لعينة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة

المجال	معامل الثبات	
	أعضاء الهيئة التدريسية	الطلبة
ديمقراطي	0.88	0.89
تسيبي	0.91	0.85
ديكتاتوري	0.93	0.88
الدرجة الكلية	0.86	0.85

بلغ معامل الثبات لأعضاء الهيئة التدريسية (0.86)، أما الطلبة فبلغ (0.85) وهو معامل ثبات جيد للاستبانه يفي بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

- الجامعة: ولها ثلاث مستويات (النجاح الوطنية، العربية الأمريكية، القدس المفتوحة).
- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- مكان السكن: وله ثلاثة مستويات (مدينة، قرية، مخيم).
- المستوى الوظيفي: وله مستويان (عضو هيئة تدريس، طالب).

ثانياً: المتغيرات التابعة(Dependent Variables)

وتتمثل في استجابات أفراد العينة على استبانه الأنماط القيادية من وجهة نظر أعضـاء هيئة التدريس والطلبة، والتي تم تطويرها من قبل الباحث وتأكد من معامل صدقها وثباتها.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانات.
- تجميع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للبحـوث الاجتماعيـة (SPSS) وذلك قام باستخدام المعالجات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)
- تحليل التباين الحادي (One Way ANOVA).
- اختبار توكي للفروق البعدية (Tukey) لمعرفة لصالح من جاءت الفروق بين المجموعات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسـة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، بالإضافة إلى دور متغيرات الجنس، والجامعة، المستوى الوظيفي، مكان الإقامة.

ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث استبانه من تطوير، وأجريت على عينة قوامها (1931) من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، إذ كان عدد الطلبة (1666) طالبا وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية (265) من مختلف الجامعات الفلسطينية حيث كان معامل ثبات الاستبانه (0.86) لأعضاء الهيئة التدريسية، و(0.85) للطلبة وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض الدراسة، وبعد عملية جمع الاستبانات أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلة وفرضيات الدراسة.

أ – النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على الآتي:

"ما درجة الأنماط القيادية السائدة لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للأداة المخصصة لكل من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث التصنيف الآتي لتقدير درجة الأنماط عن المجالات:

أقل من (50%) تقدير منخفض جدا.

من (50%) وحتى أقل من (50.99%) تقدير منخفض.

من (60%) وحتى اقل من (60.99%) تقدير متوسط.

من (70%) وحتى أقل من (70.99%) تقدير مرتفع.

من (80%) فأكثر تقدير مرتفع جدا.

ونظرا لوجود ثلاث مجالات تناولتها نتائج الدراسة في السؤال الأول، حيث تمثلت في (النمط الديمقراطي، النمط التسيبي، والنمط الديكتاتوري). وسيتناول الباحث هذه النتائج كل على حدة كالآتي:

1. النمط الديمقراطي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة كما هو مبين في الجدول الآتي (9):

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الديمقراطي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة

رقم السؤال	أعضاء هيئة التدريس (ن =265)		الطلبة (ن =1666)		العينة ككل (ن = 1931)		التقدير
	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	
1	4.37	87.4	4.56	91.2	4.53	90.7	مرتفع جدا
2	4.14	82.8	3.02	60.4	3.17	63.5	متوسط
3	3.80	76.1	2.76	55.2	2.90	58.0	منخفض
4	4.05	80.9	2.95	59.1	3.10	62.1	متوسط
5	3.98	79.5	3.50	70.1	3.57	71.4	مرتفع
6	3.82	76.4	3.18	63.6	3.27	65.3	متوسط

رقم السؤال	أعضاء هيئة التدريس (ن =265)		الطلبة (ن =1666)		العينة ككل (ن = 1931)		التقدير
	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	
7	3.86	77.3	3.02	60.4	3.14	62.7	متوسط
8	3.87	77.4	3.40	67.9	3.46	69.2	متوسط
9	3.81	76.2	3.34	66.8	3.40	68.1	متوسط
10	3.92	78.5	3.62	72.3	3.66	73.2	مرتفع
11	3.83	76.5	3.60	72.1	3.63	72.7	مرتفع
12	3.64	72.8	3.28	65.7	3.33	66.7	متوسط
13	3.86	77.1	3.56	71.2	3.60	72.0	مرتفع
14	3.63	72.7	3.22	64.4	3.28	65.5	متوسط
15	3.61	72.2	3.09	61.8	3.16	63.2	متوسط
16	3.73	74.6	3.09	61.8	3.18	63.5	متوسط
17	3.47	69.4	2.86	57.3	2.95	58.9	منخفض
18	3.60	72.1	3.00	60.0	3.08	61.6	متوسط
19	3.86	77.1	3.18	63.6	3.27	65.4	متوسط
20	3.83	76.5	3.17	63.4	3.26	65.2	متوسط
الدرجة الكلية للمجال	3.83	76.7	3.27	65.4	3.35	66.9	متوسط

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (1) قد حصلت على تقدير مرتفع جدا لكـل مـن الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، أما الفقرات (5، 10، 11، 13) فقد حصلت على تقدير مرتفع، بينما الفقرات (2، 4، 6، 7، 8، 9، 12، 14، 15، 16، 18، 19، 20،والدرجة الكلية للمجال) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرتان (3، 17) فقد حصلتا على تقدير منخفض.

2. النمط التسيبي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات مـن وجهـة نظـر أعضاء هيئة التدريس والطلبة كما هو مبين في الجدول رقم (10):

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط التسيبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة

الرقم	أعضاء هيئة التدريس (ن =265)		الطلبة (ن =1666)		العينة ككل (ن = 1931)		التقدير
	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	
21	3.37	67.3	2.98	59.6	3.03	60.6	متوسط
22	2.40	48.1	2.91	58.1	2.84	56.7	منخفض
23	2.41	48.2	3.11	62.1	3.01	60.2	متوسط
24	2.64	52.8	3.06	61.2	3.00	60.0	متوسط
25	2.46	49.2	3.19	63.8	3.09	61.8	متوسط
26	2.53	50.6	3.45	68.9	3.32	66.4	متوسط
27	2.32	46.5	2.86	57.3	2.79	55.8	منخفض
28	2.33	46.6	2.77	55.5	2.71	54.3	منخفض
29	2.36	47.2	2.95	59.0	2.87	57.4	منخفض
30	2.80	55.9	3.29	65.8	3.22	64.5	متوسط
31	2.56	51.2	2.87	57.4	2.83	56.5	منخفض
32	2.49	49.7	3.15	63.1	3.06	61.2	متوسط
33	2.32	46.3	2.70	54.0	2.65	53.0	منخفض
34	2.50	50.0	3.03	60.7	2.96	59.2	منخفض
35	2.20	43.9	2.90	58.1	2.81	56.1	منخفض
36	2.84	56.8	2.85	57.0	2.85	57.0	منخفض
الدرجة الكلية للمجال	2.53	50.70	3.00	60.1	2.94	58.8	منخفض

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول السابق (10)أن الفقرات (23، 21، 24، 25، 26، 30، 32) قد حصلت على تقدير متوسط، أمـا الفقـرات (22، 27، 28، 29،31، 33، 34، 35، 36)، (والدرجـة الكلية) فقد حصلت على تقدير منخفض.

3. النمط الديكتاتوري:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة كما هو مبين في الجدول رقم (11):

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للنمط الديكتاتوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة

الرقم	أعضاء هيئة التدريس (ن =265)		الطلبة (ن =1666)		العينة ككل (ن = 1931)		التقدير
	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	متوسط الاستجابة	النسبة %	
36	2.36	47.2	2.91	58.2	2.83	56.7	منخفض
37	2.72	54.4	3.21	64.1	3.14	62.8	متوسط
38	2.62	52.5	3.15	62.9	3.07	61.5	متوسط
39	2.46	49.1	3.15	63.1	3.06	61.2	متوسط
40	2.37	47.3	3.13	62.7	3.03	60.6	متوسط
41	2.42	48.3	3.10	62.1	3.01	60.2	متوسط
42	2.73	54.6	3.16	63.1	3.10	61.9	متوسط
43	2.38	47.5	3.06	61.2	2.97	59.4	منخفض
45	2.57	51.3	2.98	59.7	2.93	58.5	منخفض
46	2.37	47.3	3.03	60.6	2.94	58.8	منخفض
47	2.70	540.0	3.21	64.2	3.14	62.8	متوسط
48	2.58	51.6	3.27	65.5	3.18	63.6	متوسط
49	2.96	59.2	3.41	68.2	3.35	67.0	متوسط
50	2.36	47.2	3.17	63.5	3.06	61.3	متوسط
الدرجة الكلية للمجال	2.47	49.4	3.11	62.3	2.71	54.2	منخفض

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول السابق (11) أن الفقـرات (37، 38، 39، 40، 41، 42، 47، 48، 49، 50، والدرجة الكلية لأنماط القيادة)قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقـرات (36، 43، 44، 45، والدرجة الكلية للمجال) حصلت على تقدير منخفض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شـمال الضـفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجمـوعتين مسـتقلتين تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس أولاً ثم الطلبة ثانياً ونتائج الجداول (12) و (13) الآتيان يوضحان ذلك:

(أ) **عند أعضاء هيئة التدريس:** قام الباحث باستخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية واختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء الهيئة التدريسية كما يتضـح مـن الجدول رقم (12):

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس

المجالات	ذكور (ن=177)		إناث (ن =88)		درجـات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة *P* Value
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
ديمقراطي	3.90	0.526	3.68	0.591	263	3.07	*0.002
تسيبي	2.46	0.803	2.66	0.754		-1.98	*0.04
ديكتاتوري	2.43	0.866	2.74	0.835		-2.76	*0.006
الدرجة الكلية	2.93	0.448	3.03	0.460		-1.65	0.09

* مستوى الدلالة (α = 0.05).

ويظهر من الجدول السابق (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعا لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التدريس بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في النمط الديمقراطي ولصالح الذكور، والنمط التسيبي ولصالح الإناث، والنمط الديكتاتوري لصالح الإناث، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05).

(ب)عند طلبة الجامعات الفلسطينية:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة كما يتضح من الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس عند الطلبة

المجالات	ذكور (ن=1000)		إناث (ن =666)		درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة *P* Value
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
ديمقراطي	3.25	0.663	3.29	0.568	1664	-1.48	0.13
تسيبي	3.04	0.650	2.94	0.616		3.21	*0.001
ديكتاتوري	3.16	0.714	3.03	0.699		3.74	*0.001
الدرجة الكلية	3.15	0.421	3.09	0.419		2.99	*0.003

* مستوى الدلالة (α = 0.05).

ويظهر من الجدول السابق (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على النمط الديمقراطي تبعا لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور والإناث في النمط التسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) للمجموعات المستقلة لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس و الطلبة ونتائج الجدول رقم (14) يوضح ذلك:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس والطلبة معاً

المجالات	أعضاء الهيئة التدريسية (ن=265)		الطلبة(ن =1666)		درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة *P* Value
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
ديمقراطي	3.83	0.557	3.27	0.627	263	13.79	*0.001
تسيبي	2.53	0.791	3.00	0.638		-10.78	*0.001
ديكتاتوري	2.54	0.866	3.11	0.711		-11.87	*0.001
الدرجة الكلية	2.96	0.453	3.12	0.421		-5.73	*0.001

* مستوى الدلالة (α = 0.05).

ويظهر من الجدول السابق (14) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ومجالاتها تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05)، حيث كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي، والنمط الديكتاتوري فكانت لصالح الطلبة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شـمال الضـفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير مكان السكن.

(أ) أعضاء هيئة التدريس:

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، فقد استخدم الباحـث اختبـار تحليـل التبايـن الأحادي (One Way ANOVA)عند أعضاء هيئة التدريس، ولكن قام الباحث أولا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمجالات تبعا لمتغير مكان السكن التـابع لعضو هيئة التدريس ونتائج الجداول (15) و (16) الآتيان يوضحان ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات الدراسة تبعا لمتغير مكان السكن

المجالات	مكان السكن					
	مدينة		قرية		مخيم	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
ديمقراطي	3.80	0.523	3.82	0.547	3.66	0.674
تسيبي	2.46	0.722	2.50	0.839	2.84	0.809
ديكتاتوري	2.41	0.799	2.55	0.907	2.90	0.872
الدرجة الكلية	2.92	0.393	2.96	0.492	3.13	0.487

أما نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالة الفروق في درجة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير مكان السكن عند أعضاء هيئة التدريس فيوضحها الجدول رقم (16):

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الفردية في درجة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير مكان السكن عند أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة *P* Value
ديمقراطي	**بين المجموعات**	1.352	2	0.676	2.196	0.11
	داخل المجموعات	80.662	263	0.308		
	المجموع	82.014	265			

تسيبي	بين المجموعات	3.978	3	1.989	3.227	*0.04
	داخل المجموعات	161.484	263	0.616		
	المجموع	165.461	265			
ديكناتوري	بين المجموعات	6.332	3	3.166	4.319	*0.01
	داخل المجموعات	192.065	263	0.733		
	المجموع	198.397	265			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.228	2	0.614	3.028	*0.05
	داخل المجموعات	53.115	263	0.203		
	المجموع	54.343	265			

* مستوى الدلالة (α= 0.05).

ويتبين من الجدول السابق (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في الأنماط القيادية (التسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير مكان السكن، أما النمط الديمقراطي فلم تجد فروق دالة إحصائياً وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة في هذه الدراسة على النمط الديمقراطي وتم رفضها في بقية المجالات والدرجة الكلية.

ولتحديد بين أي من مناطق السكن كانت الفروق موجودة، فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Tukey Post – hoc test) ونتائج الجداول (17) و(18) و (19) توضح ذلك:

الجدول (17): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط التسيبي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-0.04	-*0.38
قرية			-0.33
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (17) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على النمط التسيبي بين:(أعضاء الهيئة التدريسية من المدينة، ومثيلهم من المخـيم) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم، بينما لم تكن الفروق دالة إحصـائياً بـين بقيـة المجموعات.

الجدول (18): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط الديكتاتوري تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-0.13	-*0.48
قرية			-0.35
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (18) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على النمط الديكتاتوري بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية مـن المخيم، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين بقية المجموعات.

الجدول (19): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالدرجة الكلية للأنماط القيادية تبعاً لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-0.03	-*0.21
قرية			-0.17
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (19) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على الدرجة الكلية للأنماط القيادية بين: (أعضاء الهيئة التدريسية من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم.

بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين بقية المجموعات.

(ب) الطلبة:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد اسـ ـتخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)عند الطلبة، ولكن قام الباحث أولا باستخراج المتوسطات الحسـابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمجالات تبعا لمتغير مكان السكن للطلبة ونتائج الجداول (20) و(21) يوضحان ذلك:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات الدراسة تبعاً لمتغير مكان السكن

المجالات	مكان السكن					
	مدينة		قرية		مخيم	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
ديمقراطي	3.23	0.610	3.20	0.615	3.14	0.754
تسيبي	2.96	0.626	3.02	0.633	3.16	0.714
ديكتاتوري	3.06	0.709	3.13	0.706	3.30	0.717
الدرجة الكلية	3.08	0.387	3.15	0.436	3.20	0.491

أما نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالة الفروق في درجة الأنماط القيادية تبعا لمتغير مكان السكن عند الطلبة فيوضحها الجدول رقم (21):

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الفردية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير مكان السكن عند الطلبة

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة *P* Value
ديمقراطي	بين المجموعات	4.748	2	2.374	6.070	*0.002
	داخل المجموعات	650.378	1663	0.391		
	المجموع	655.125	1665			

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة *P* Value
تسيبي	بين المجموعات	4.620	2	2.310	5.692	*0.003
	داخل المجموعات	674.802	1663	0.406		
	المجموع	679.421	1665			
ديكتاتوري	بين المجموعات	7.120	2	3.560	7.088	*0.001
	داخل المجموعات	835.221	1663	0.502		
	المجموع	842.341	1665			
الدرجـــة الكلية	بين المجموعات	2.714	2	1.357	7.705	*0.001
	داخل المجموعات	292.869	1663	0.176		
	المجموع	295.583	1665			

* مستوى الدلالة (α= 0.05).

ويتبين من الجدول السابق (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالة (**α**= 0.05) في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكليـة) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة الطلبة تبعا لمتغير مكان السكن.

ولتحديد أي من مناطق السكن كانت الفروق دالة، فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Tukey Post – hoc test) ونتائج الجداول (22)(23)(24) توضح ذلك:

الجدول (22): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط الديمقراطي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر الطلبة

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-*0.08	0.09
قرية			*0.17
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (**α** = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (22) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على النمط الديمقراطي بين الطلبة من المدينة، ومثيلهم من القرية ولصالح الطلبـة من القرية، وكذلك بين الطلبة من القرية، ومثيلهم من المخيم ولصالح الطلبة من القرية، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا بين بقية المجموعات.

الجدول (23): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط التسيبي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر الطلبة

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-0.05	-*0.19
قرية			-0.13
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (23) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على النمط التسيبي بين: (الطلبة من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح الطلبـة من المخيم، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين بقية المجموعات.

الجدول (24): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط الديكتاتوري تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر الطلبة

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-0.07	-*0.24
قرية			-*0.17
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (**α** = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (24) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على **النمط الـديكتاتوري** بين: (الطلبة من المدينة، ومثيلهم من المخـيم) ولصـالح الطلبة من المخيم. (الطلبة من القرية، ومثيلهم من المخيم) ولصالح الطلبة من المخيم، بينما لـم تكن الفروق دالة إحصائياً بين بقية المجموعات.

الجدول (25): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالدرجة الكلية للأنماط القيادية تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر الطلبة

مكان السكن	مدينة	قرية	مخيم
مدينة		-*0.07	-*0.11
قرية			-0.04
مخيم			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (25) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على الدرجة الكلية للأنماط القيادية بين:

(الطلبة من المدينة، ومثيلهم من القرية) ولصالح الطلبة من القرية.

(الطلبة من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح الطلبة من المخيم.

بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا بين بقية المجموعات.

4.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعاً لمتغير الجامعة.

(أ) أعضاء هيئة التدريس:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA)عند أعضاء هيئة التدريس أولاً والطلبة ثانيا ولكن قام الباحث أولا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمجالات تبعا لمتغير الجامعة التابع لعضو هيئة التدريس ونتائج الجداول (26) و(27) توضحان ذلك:

الجدول (26): المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات الدراسة تبعا لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة					
	النجاح		العربية الامريكية		القدس المفتوحة	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
ديمقراطي	3.93	0.553	3.53	0.699	3.81	0.503
تسيبي	2.28	0.659	2.80	0.869	2.68	0.826
ديكتاتوري	2.25	0.753	2.92	0.830	2.69	0.898
الدرجة الكلية	2.82	0.342	3.08	0.593	3.06	0.473

أما نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالة الفروق في درجة الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجامعة عند أعضاء هيئة التدريس فيوضحها الجدول رقم (27):

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الفردية في متوسطات الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجامعة عند أعضاء هيئة التدريس

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة *P* Value
ديمقراطي	بين المجموعات	3.544	2	1.772	5.917	*0.003
	داخل المجموعات	78.470	262	0.300		
	المجموع	82.014	264			
تسيبي	بين المجموعات	11.365	2	5.682	9.661	*0.001
	داخل المجموعات	154.097	262	0.588		
	المجموع	165.461	264			
ديكتاتوري	بين المجموعات	15.910	2	7.955	11.421	*0.001
	داخل المجموعات	182.486	262	0.697		
	المجموع	198.397	264			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.774	2	1.887	9.776	*0.001
	داخل المجموعات	50.569	262	0.193		
	المجموع	54.343	264			

* مستوى الدلالة (α= 0.05).

ويتبين من الجدول السابق (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (**α**= 0.05) في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكليـة) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجامعة عند كل من أعضاء هيئة التـدريس، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الثانية.

ولتحديد أي من الجامعات كانت الفروق موجودة، فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسـابية (Tukey Post – hoc test) ونتائج الجـداول (28) (29) (30) توضح ذلك:

الجدول (28): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط الديمقراطي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الامريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		*0.39	0.11
العربية الأمريكية			-*0.27
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05).

يتضح من الجدول السابق (28) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على النمط الديمقراطي بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من الجامعة العربيـة الأمريكيـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح.

(أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية، ومثيلهم مـن جامعـة القـدس المفتوحة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة القدس المفتوحة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا بين بقية المجموعات.

الجدول (29): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط التسيبي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-*0.51	-*0.39
العربية الامريكية			0.12
القدس المفتوحة			

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (**α** = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (29) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على النمط التسيبي بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من الجامعة العربيـة الأمريكيـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية.

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من جامعـة القـدس المفتوحـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة القدس المفتوحة.

بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين بقية المجموعات.

الجدول (30): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط ديكتاتوري تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-*0.67	-*0.43
العربية الأمريكية			0.23
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05).

يتضح من الجدول السابق (30)انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**α**= 0.05) على النمط التسيبي بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من الجامعة العربيـة الأمريكيـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية.

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من جامعـة القـدس المفتوحـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة القدس المفتوحة.

بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بين بقية المجموعات.

الجدول (31): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالانماط القيادية معا تبعا لمتغير الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-*0.26	-*0.23
العربية الأمريكية			0.02
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (31) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على الأنماط القيادية معا بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من الجامعة العربيـة الأمريكيـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية.

(أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح، ومثيلهم من جامعـة القـدس المفتوحـة) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة القدس المفتوحة. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا بين بقية المجموعات

(ب) الطلبة:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التبـاين الأحـادي (One Way ANOVA) عند الطلبـة، وقـام الباحـث باسـتخراج المتوسـطات الحسـابية

والانحرافات المعيارية الخاصة بالمجالات تبعا لمتغير مكان السكن للطلبة ونتائج الجداول (32) و(33) يوضحان ذلك:

الجدول (32): المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات الدراسة تبعا لمتغير الجامعة

المجالات	الجامعة					
	جامعة النجاح الوطنية		الجامعة العربية الأمريكية		جامعة القدس المفتوحة	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
ديمقراطي	3.16	0.575	3.18	0.746	3.37	0.606
تسيبي	2.93	0.546	3.08	0.720	3.03	0.672
ديكناتوري	3.11	0.637	3.13	0.845	3.10	0.719
الدرجة الكلية	3.07	0.346	3.13	0.514	3.17	0.436

أما نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالة الفروق في درجة الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجامعة عند أعضاء هيئة التدريس فيوضحها الجدول رقم (33):

الجدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق الفردية في متوسطات الأنماط القيادية تبعا لمتغير الجامعة عند الطلبة

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة *P* Value
ديمقراطي	بين المجموعات	17.781	2	8.891	23.198	*0.001
	داخل المجموعات	637.344	262	0.383		
	المجموع	655.125	264			
تسيبي	بين المجموعات	5.173	2	2.586	6.379	*0.002
	داخل المجموعات	674.249	262	0.405		
	المجموع	679.421	264			
ديكناتوري	بين المجموعات	0.107	2	0.0537	0.106	0.89
	داخل المجموعات	842.233	262	0.506		
	المجموع	842.341	264			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.616	2	1.808	10.298	*0.001
	داخل المجموعات	291.967	262	0.176		
	المجموع	295.583	264			

* مستوى الدلالة (α= 0.05)، ف الجدولية

ويتبين من الجدول السابق (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في الانماط القيادية (الديمقراطي، والتسيبي، والدرجة الكلية) للطلبة في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الطلبة تبعا لمتغير الجامعة عند الطلبة، وبالتالي فقد تم قبولها في النمط الديكتاتوري، أي انه لم توجد فروق على هذا النمط.

ولتحديد في أي من الجامعات كانت الفروق موجودة، فقد تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Tukey Post – hoc test) ونتائج الجداول (34) (35)(36) توضح ذلك:

الجدول (34): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط الديمقراطي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-0.01	-*0.21
العربية الامريكية			-*0.19
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

يتضح من الجدول السابق (34) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على النمط الديمقراطي بين:

(الطلبة من جامعة النجاح، ومثيلهم من جامعة القدس المفتوحة) ولصالح الطلبة من جامعة القدس المفتوحة.

(الطلبة من الجامعة العربية الأمريكية، ومثيلهم من جامعة القدس المفتوحة) ولصالح الطلبة من جامعة القدس المفتوحة.

الجدول (35): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالنمط التسيبي تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-*0.14	0.05
العربية الأمريكية			*0.09
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (35) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على النمط التسيبي بين:

(الطلبة من جامعة النجاح، ومثيلهم من الجامعة العربية الأمريكية) ولصالح الطلبة مـن الجامعة العربية الأمريكية.

(الطلبة من الجامعة العربية الأمريكية، ومثيلهم من جامعة القدس المفتوحـة) ولصـالح الطلبة من الجامعة العربية الأمريكية.

الجدول (36): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية الخاصة بالدرجة الكلية للأنماط القيادية تبعا لمتغير مكان السكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الجامعة	النجاح الوطنية	العربية الأمريكية	القدس المفتوحة
النجاح الوطنية		-0.06	-*0.10
العربية الأمريكية			-0.03
القدس المفتوحة			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتضح من الجدول السابق (36) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) على الدرجة الكلية للأنماط القيادية بين:

(الطلبة من جامعة النجاح، ومثيلهم من جامعة القدس المفتوحة) ولصـالح الطلبـة مـن جامعة القدس المفتوحة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبـة، بالإضافة إلى معرفة أثر دور متغيرات الجنس، والجامعة، المستوى الوظيفي، ومكـان السـكن. وبعد عملية جمع الاستبانات أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلة وفرضيات الدراسة.

أ – مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على الآتي:

"ما درجة الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسـطينية فـي محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة"؟

1. النمط الديمقراطي:

أظهرت نتائج الجدول (8)أن الفقرة رقم (1) قد حصلت على تقدير مرتفـع جـدا، امـا الفقرات (5، 10، 11، 13) فقد حصلت على تقدير مرتفع، بينما الفقرات (2، 4، 6، 7، 8، 9، 12، 14، 15، 16، 18، 19، 20،) قد حصلت على تقديـ ـر متوسط، أما الفقرتـان (3، 17) حصلت على تقدير منخفض، والدرجة الكلية للمجال فقد حصلت على تقدير متوسط.

2. النمط التسيبي:

أظهرت نتائج الجدول (9)أن الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 10، 12) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرات (2، 7، 8، 9، 11، 13، 14، 15، 16، والدرجة الكلية) حصلت على تقدير منخفض.

3. النمط الديكتاتوري:

أظهرت نتائج الجدول (10)أن الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 11، 12، 13، 14، والدرجة الكلية لأنماط القيادة) قد حصلت على تقدير متوسط، أما الفقرات (1، 8، 9، 10، والدرجة الكلية للمجال) حصلت على تقدير منخفض.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام عضو هيئة التدريس بالقيادة التربوية داخل الجامعة مع تعدد الأنماط تبعا لعضو هيئة التدريس، كما أن إدارة الجامعات تحاول بث روح التعاون والفريق الواحد، وكذلك الامتحانات والدرجات المستحقة على الامتحان، هذا كله جعل البعض من أعضاء هيئة التدريس ديمقراطياً تبعا لوضوح المفهوم معنى وتطبيقا، والبعض الآخر تسيبي والبعض الآخر ديكتاتوري الا ان اكثر الأنماط السائدة هو الديمقراطي وهذا نابع من هامش الحرية الأكاديمية المسموحة من قبل إدارة الجامعات لأعضاء هيئة التدريس.

وهذا يتفق مع النظرة الحديثة للتربية التي تنظر للمتعلم على انه مشارك للعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قرواني (1997) التي اشارت الى وجود اختلاف في الأنماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. كما وتتفق مع نتائج دراسة أحمد (1997) والتي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي اكثر شيوعا يليه التسيبي يليه الديكتاتوري. كما وتتفق مع نتائج دراسة معايصة (1995) التي دلت على اختلاف في الأنماط

القيادية في الجامعات الأردنية. كما وتتفق وبشكل جزئي مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2001) التي دلت على ان النمط الديمقراطي والديكتاتوري من اكثر الأنماط السـائدة فـي الجامعـات الفلسطينية. كما وتتفق مع نتائج دراسة شبيطة (2001) التي دلت على أن الـنمط الـديمقراطي ويلية الديكتاتوري ويلية التسيبي لدى الإداريين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

واختلفت مع دراسة العيسى (1992) التي دلت على ان النمط السائد في أنمـاط القيـادة لمدارس البنات بالرياض هو النمط التسلطي، و هذا الاختلاف عائد الى اخـتلاف أداة الدراسـة ومجتمع الدراسة وعينتها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) فـي متوسـطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجنس.

(أ) أعضاء هيئة التدريس:

أظهرت نتائج الجدول (11) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = 0.05) على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس عند أعضاء هيئة التـدريس بين الذكور والإناث بينما كانت الفروق واضحة بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث فـي النمط الديمقراطي ولصالح الذكور، والنمط التسيبي ولصـالح الإنـاث، والـنمط الـديكتاتوري ولصالح الإناث، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شخصية عضو هيئة التدريس الديمقراطي والذي ينظر إلـى الأمور والتعاملات مع الطلبة بشكل أوسع واعم واشمل من عضو هيئة التدريس والتـي تعتبـر

نمط العلاقة نوعا من التعدي على صلاحيات عضو هيئة التدريس او نوعا من السـخرية منـه وتقليل صلاحياته.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الربيحات (1998) التي أشارت إلى وجود فروق في التكيف الأكاديمي تبعا لمتغير الجنس.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرواني (1997) التي أشارت إلـى انـه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية، كما اختلفت مـع نتائج دراسة طوقان (1991) التي دلت على انه لا يوجد اثر لمتغير الجنس في النمط القيـادي لمديري المدارس الفلسطينية.

وتختلف مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2001) التي أشارت إلى انه توجد فـروق فـي النمط الديمقراطي لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية ولصالح الإناث.

(ب) الطلبة:

أظهرت نتائج الجدول (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـ ـ ـ ـتوى الدلالة (α= 0.05) على النمط الديمقراطي تبعا لمتغير الجنس عند الطلبة بين الذكور والانـاث بينما كانت الفروق واضحة بين الطلبة الذكور والاناث في الـنمط التسـيبي، والـديكتاتوري، والدرجة الكلية لأنماط القيادة، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05)، حيث كانت الفـروق لصـالح الذكور .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الربيحات (1998) التي أشارت إلى وجود فروق في التكيف الأكاديمي تبعا لمتغير الجنس.

وهذا يعود إلى طبيعة النظرة التي ينظر فيها كل من الذكور والإناث إلى عضـو هيئـة التدريس، وان الإناث أكثر خضوعاً للسيطرة، ولان أعضاء هيئة التدريس يتعاملون بحذر مـع الإناث بحكم العادات والتقاليد مما ترك انعكاساً على التقييم.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قرواني (1997) التي أشارت الى وجـود اختلاف في الأنماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. كما وتتفـق مع نتائج دراسة أحمد (1997) والتي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي اكثـر شـيوعا ويليـة التسيبي يليه الديكتاتوري، كما وتتفق مع نتائج دراسة معايصة (1995) التي دلت على اختلاف في الأنماط القيادية في الجامعات الأردنية. كما وتتفق وبشكل جزئي مع نتـائج دراسـة عبـد الرحمن (2001) التي دلت على ان النمط الديمقراطي والديكتاتوري من اكثر الأنماط السائدة في الجامعات الفلسطينية. كما وتتفق مع نتائج دراسة شبيطة (2001) التي دلـت علـى أن الـنمط الديمقراطي يلية الديكتاتوري يليه التسيبي لدى الإداريين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

واختلفت مع دراسة عيسى (1992) التي دلت على أن النمط السائد في أنمـاط القيـادة لمدارس البنات بالرياض هو النمط التسلطي، و هذا الاختلاف عائد إلى اخـتلاف أداة الدراسـة ومجتمع الدراسة وعينتها.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شـمال الضـفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

أظهرت نتائج الجدول (13) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى الدلالـة (α= 0.05) على الدرجة الكلية لأنماط القيادة ومجالاتها تبعا لمتغير المستوى الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وذلك لان الدلالة أقل من (0.05)، حيـث كانـت الفـروق

لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في النمط الديمقراطي، أما النمط التسيبي، والنمط الـديكتاتوري فكانت لصالح الطلبة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس ينظر إلى نمط قيادته على انـه ديمقراطي وانه يعمل بأسسها في تعاملاته مع الطلبة، أما الطلبة فلا يلتمسون النمط الـديمقراطي ويلتمسون النمط التسيبي والنمط الديكتاتوري وهذا قد يكون نابعاً من خلال العلاقة غير الصحية بين عضو هيئة التدريس والطالب.

ويمكن تفسير ذلك بأن المعلم أو عضو هيئة التدريس ملزم بتنفيـذ سياسـات وخطـط وإجراءات لا يستطيع القفز عنها مما قد يسبب له إشكالات مهنية، فتراه يقحم طلابه في بعـض الأمور التي تعد شرطاً للمعملين، المتعلمين في حين يفسرها الطلبة على أنها تسلطاً.

أما النمط التسيبي أخشى أن الاحباطات التي يمر بها عضو هيئة التدريس وعدم قـدرة المدرس الوصول في الوقت المحدد واو التحكم بوقته وعدم قدرته إلى تطبيق خطته قد تعرضـه إلى جملة من التفسيرات التي يعتبرها الطلبة تهرباً أو تقصيراً.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضـفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير مكان السكن.

(أ) أعضاء هيئة التدريس:

أظهرت نتائج الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مسـ ـتوى الدلالة (α=0.05) في الأنماط القيادية (التسيبي، والديكتاتوري، والدرجـة الكليـة) لأعضـاء الهيئـة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضـاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير مكان السكن عند كل من أعضـاء هيئـة التـدريس، أمـا الـنمط

الديمقراطي فلم تجد فروقاً دالة إحصائيا وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة في هذه الدراسة على النمط الديمقراطي وتم قبولها في بقية المجالات والدرجة الكلية.

كما أظهرت نتائج الجداول (16، 17، 18) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسيبي والديكتاتوري بين:

(أعضاء الهيئة التدريسية من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من المخيم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف المعيشية لعضو هيئة التدريس الذي يسكن المخيم من حيث الكثافة السكانية وان مفهوم الإدارة الديمقراطية قد يعتبر نوعا من النقص في صلاحياته.

(ب) الطلبة:

أظهرت نتائج الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة الطلبة تبعا لمتغير مكان السكن عند كل من الطلبة.

كما أظهرت نتائج الجدول (21) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي لصالح الطلبة من القرية.

وأظهرت نتائج الجدول (22) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسيبي بين: (الطلبة من المدينة، ومثيلهم من المخيم) ولصالح الطلبة من المخيم.

كما أظهرت نتائج الجدول (23) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديكتاتوري بين: لصالح الطلبة من المخيم.

وأظهرت نتائج الجدول (24) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للأنماط القيادية بين:لصالح الطلبة من القرية والمخيم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اختلاف نمط السكن والتنشئة الأسرية حيث ان طلبة المدينة أفضل تفهما لأنماط القيادة بأنواعها، وان طلبة القرية والمخيم لا يلتمسون النمط الديمقراطي ويلتمسون النمط الديكتاتوري والتسيبي.

ويعزو الباحث إلى أن الفصول الدراسية في القرى والمخيمات تكون مكتظة وهذا يؤثر على سلوك الطالب ونظرته لعضو هيئة التدريس. وهنا يضطر عضو هيئة التدريس إلى استخدام أنماط قيادية تتناسب مع أنماط السلوك.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سلطة القرى على المدارس لم تكن جادة وبعد المدارس والجامعة خاصة في الوقت الحالي ربما ساعد ذلك بروز نوع من التسيب، وفي نفس الوقت الحالي الحواجز التي تمنع الطلبة من التوجه إلى جامعاتهم.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجامعة.

(أ) أعضاء هيئة التدريس:

كما أظهرت نتائج الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الأنماط القيادية كلها (الديمقراطي، والتسيبي، والديكتاتوري، والدرجة الكلية) لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة تبعا لمتغير الجامعة عند كل من أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية.

وأظهرت نتائج الجدول (27) انه توجد فـروق ذات دلالـة إحصـائية علـى الـنمط الديمقراطي لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة النجاح و جامعة القدس المفتوحة.

كما أظهرت نتائج الجدول (28) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسيبي لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية وجامعة القدس المفتوحة.

كما أظهرت نتائج الجدول (29)انه توجد فروق ذات دلالـة إحصـائية علـى الـنمط الديكتاتوري ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكية وجامعـة القـدس المفتوحة.

كما أظهرت نتائج الجدول (30) انه توجد فروق ذات دلالة إحصـائية علـى الأنمـاط القيادية معاً لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعة العربية الأمريكيـة وجامعـة القـدس المفتوحة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جامعة النجاح من اقدم الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية ويوجد لدى أعضاء هيئة التدريس خبرة جيدة في الأنماط القيادية، ويوجـد بهـا الكثير من الضوابط والأنظمة، كما ان جامعة القدس المفتوحة هي نمط يختلف نوعا ما عن بقية الجامعات حيث أنها نمط من التعليم عن بعد، واحتكاك الأساتذة مع الطلبة محدود وقليل نوعا ما إلا في بعض البرامج الدراسية، كما أن الجامعة العربية الأمريكية هي حديثة ولم يتخرج منهـا أي فوج من الطلبة وبها العديد من الأساتذة حديثي الخبرة، هذا بالإضافة لأنها خاصة في تركـز على عدم إشعار الطالب بالملل من النظام الجامعي لأنها في طور النشء وتحتاج لعدد كبير من الطلبة.

(ب) الطلبة:

كما أظهرت نتائج الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في الأنماط القيادية (الديمقراطي، والتسيبي، والدرجة الكلية) للطلبة في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الطلبة تبعا لمتغير الجامعة عند الطلبة، وبالتالي فقد تم قبول في النمط الديكتاتوري، أي انه لم توجد فروق على هذا النمط.

كما أظهرت نتائج الجدول (33) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي ولصالح الطلبة من جامعة القدس المفتوحة.

كما أظهرت نتائج الجدول (34) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسيبي لصالح الطلبة من الجامعة العربية الأمريكية.

كما أظهرت نتائج الجدول (35) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للأنماط القيادية ولصالح الطلبة من جامعة القدس المفتوحة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطلبة في جامعة القدس المفتوحة يتمتعون بهامش من الحرية حيث انهم يختارون موعد المحاضرة الذي يناسبهم عند عضو هيئة التدريس الذي يناسبهم وهذا نابع من نمط جامعة القدس المفتوحة التي تركز على التعليم عن بعد ويعتمد الطالب على الكتاب الجامعي اكثر من الأستاذ. كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية ينظرون إلى النمط التسيبي على انه السائد وهذا نابع من قلة القوانين الصارمة والتي تحدد الكثير من السلوكيات والتعاملات بين الأساتذة والطلبة كما أن الجامعة الأمريكية جامعة خاصة وهي حديثة وتحاول قدر الإمكان جذب الطلبة لها وتحفيزهم بكافة الوسائل للإنضمام إليها ولوجودها في منطقة جغرافية معزولة وبعيدة نسبياً بحيث يشعر الطالب بفراغ المسؤولين وبالتالي نلمس النمط التسيبي.

التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1) إجراء لقاءات تعارفية مع الطلبة عند تسجيلهم بالتعاون مع رئيس القسم والعميـد وإدارة الجامعة لتوضيح مفهوم الأنماط القيادية من أعضاء هيئة التدريس للطلبة قبل دخـولهم الجامعة.

2) تعزيز الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتمييز بين الطلبة وان تكون معايير التقويم واضـحة لجميع الطلبة وفي كافة الأقسام.

3) طباعة كتيب خاص بالأنظمة الجامعة تبعا لكل جامعة تقوم إدارة الجامعة بتوزيعها على الطلبة المستجدين في الجامعة.

4) إجراء تدريب خاص لأعضاء الهيئة التدريسية عند بدء استلامه لوظيفية التـدريس فـي الجامعات الفلسطينية.

5) إجراء دراسات أخرى حول موضوع أنماط القيادة ومقارنتها بالجامعات الفلسطينية فـي قطاع غزة مع تناول متغيرات أخرى كسنوات الخبرة والرتبة العلمية.

6) ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية حول القيادة التربوية الناجحة لأعضـاء الهيئـة التدريسية.

7) أن تعمل الجامعات على الاستفادة من نتائج الدراسة من أجل تشخيص نقـاط الضـعف ومعالجتها.

8) إجراء دراسات تربوية ميدانية أخرى حول الأنماط القيادية في مؤسسات تربوية أخرى.

المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- أحمد، آمال مازن، (1997). "**العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

- الياس، طه(1984). **الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها، ووظائفها، نظريات**، مكتب الأقصى، عمان: الأردن.

- بطاح، احمد، (1979). **تأثير نمط مدير المدرسة على العلاقات الشخصية والروح المعنوية للمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- التوم، عبد اللطيف، (1986). "**العلاقة بين انماط القيادة في مستوى الإدارة التربوية المتوسطة بين مشاركة مديري المدارس الثانوية الإلزامية الحكومية في الأردن في صنع القرارات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- دليل جامعة النجاح الوطنية (1991). **دائرة العلاقات العامة**، نابلس: فلسطين. (ص –9).

-دليل جامعة القدس المفتوحة، (202). **دائرة العلاقات العامة**، نابلس: فلسطين.(ص4).

- دليل الجامعة العربية الأمريكية، (2003)، **دائرة العلاقات العامة** ، جنين: فلسطين.

- حسن، راوية، (1998). **السلوك في المنظمات**، القاهرة، الدار الجامعية.

- حسين، عبد الفتاح ذياب، (1998). **مهارات قيادة الآخرين**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

- الخثيلة، هند بنت ماجد، (1992). **أنماط القيادة في التعليم كما يراها عضو هيئة التدريس**، مجلة الجامعات العربية، العدد السابع عشر.

- دويكات، هشام، (1998). " **الصفات القيادية عند طلبة جامعتي النجاح وبيرزيت"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- الربيحات، إبراهيم شحادة، (1998). القيادة التربوية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتكيف.

- شبيطة، مها توفيق، (2001). " **أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظف وزارة الداخلية و موظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- الشماع، خليل محمد واخرون، (1980). مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد: العراق.

- صوفان، أحمد ابراهيم، (1998). "**مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- طوقان، علي، (1991). "**النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية و تأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- الطويل، هاني عبد الرحمن، (1987). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

- عباس، بركات، (1997). **مدخل إلى علم الإدارة،** عمان: دار النظم و النشر.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000). **السلوك الإنساني في المنظمات،** القاهرة: الدار الجامعية.

- عبد الرحمن، ميساء نجيب، (2001). " **الأنماط القيادية السائدة لدى الاداريين و الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- عديلي، ناصر، (1997). **الرضا الوظيفي،** دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.

- عسيري، محمد عبدالله الألمعي، (1988). "**مهام القيادة في التخطيط الاستراتيجي"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملاك سعود، الرياض: السعودية.

- عقيلي، عمر وصفي، (1997). **الإدارة أصول و أسس و مفاهيم،** عمان: دار زهران.

-عوض، عباس، (1988). **في علم النفس الاجتماعي،** الإسكندرية: دار المعرف.

- العسيلي، رجاء زهير، (1999). " **النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل و بوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس و علاقته برضاهم الوظيفي"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس: فلسطين.

- العيسى، ايمان، (1992). "**العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض و بين مستوى الدافعية في العمل والروح المعنوية بين السعوديات العاملات"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

- قريوتي، محمد قاسم، (1993). **السلوك التنظيمي،** المكتبة الوطنية، عمان: الأردن

- قرواني، خالد نظمي، (1997). "**النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.

- كبيس، عبدالله، (1991). **دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع،** دراسة مقدمة لمؤتمر اقتصاديات التربية لمجلس اتحاد الجامعات العربية.

- كلالدة، ظاهر محمود، (1996). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،** عمان: دار زهران.

- كنعان، نوال. (1995). **القيادة الإدارية،** مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.

- معايصه، عادل سالم، (1995). **اثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية، كما يراه أعضاء الهيئة التدريسة فيها على الرضا الوظيفي لديهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- ميخائيل، سمعان، (1969). **أسس الإدارة الهامة،** جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان:الأردن.

- هاشم،:في محمود، (1979). **الاتجاهات الحديثة**

- هلال، محمد عبد الغنى حسن، (1998). **مهارات قيادة الآخرين،** القاهرة: مركز تطوير الأداء و التنمية.

- هواري، سيد، (1982). **المدير الفعال،** القاهرة: مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية

- Boapimp. S. (1984). Perceptions and exceptions of the selected rural two – years colleges as seen by faculty and governing board members. **Dissertation Abstracts International** vol. (45),No.(3).

- Brown, Clay Eugene (1999). "A comparative study of public college and university presidential perceptions of effective leadership practices**"** **ERIC Documents**, ED NO.9840279.

- Edwards, Raymond Solomon, (2000). "Self-Awareness differences in leaders versus managers" **ERIC Documents**. No AAA 9970186.

- Evans, Cheryl,(2000). "The lessens of experience develop[mental experience of mind-level female administrators in higher education **ERIC Documents ED** No.9976715.

- Engbreston, C.(1987). An analysis of leadership behavior of division chair persons in Wyoming community college, **Dissertation Abstracts International**. Vol (47). No. (9).

- Johns, Charyle, (1997). "Communication Competencies necessary for effective educational leadership as received by public school principals" **ERIC Documents** ED No 9725686.

- Howson, John (1982). Head of department –Dictator or **Educational Management and Administration.** No.l p.41.

- Meadows, Plandy Mac, III (19998). "Teachers Leadership style and teacher effectiveness". **ERIC. Documents**. ED No. 9820302.

- Stogdill, Ralph Melvin,(1981). **Survey of Theory and Research**. New York:Mc Graw-Hill.

- Shckleton, V.S. (1995). **Business leadership**. London. British Library Cataloguing in publication data.

- Silalahi,S.(1985). Leadership behavior of East Texas State University Department heads, **Dissertation Abstracts International**. Vol. (46) (05).

- Threadgill, Paula Inez, (1999). " Comparison of the level of leadership activities of the promoting rural opportunity in Mississippi leadership development program between graduates and no participates". **ERIC Documents**, ED No. 9903526.

- Vanover, fairly, (1999). "An empirical analysis of human typology and its relationship to leadership effectiveness" **ERIC Documents**, ED No. 9907488.

- Winkler, A.L. (1983). “The leadership Elementary School teacher” perceptions of Principal Leadership Style adoptability and teacher Job satisfaction**. Dissertation Abstracts International**, 45,03-A.

- William, Heller ,H,(1993). "The relationship between teacher job and satisfaction Leadership style". **Journal of School Leadership**,V3Nl.

الملاحق

1- الاستبانة قبل التعديل

2- الاستبانة بعد التعديل

3- كتب تسهيل المهمة

4- اسماء المحكمين

الاستبانة قبل التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليـا

عضو/ة الهيئة التدريسية.... الإخوة الطلبة

يقوم الباحث بدراسة حول (الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعـات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومن وجهة نظر الطلبة).

يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (×) في لمكـان المناسـب لرأيك علماً انه ليس هناك إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة وستعامل هذه البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث
احمد النيرب

البيانات الأولية:

1- الجنـ ـ ـس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المهنة: عضو هيئة تدريس ☐ طالب ☐

3- مكان السكن: مدينة ☐ قرية ☐ مخيم ☐

4- الجامعة: النجاح الوطنية ☐ العربية الأمريكية ☐ القدس المفتوحة ☐

5- الكلية: علمية، اذكرها..... انسانية، اذكرها.....

ثانياً: أرجو وضع إشارة (×) في المربع الذي يتفق ورأيك وذلك أمام كل سؤال من الأسئلة التالية:

النمط الديمقراطي

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يراعي الاستاذ الجامعي حاجات الطلبة					
2	يتفهم الاستاذ الجامعي مشكلات الطلبة في الجامعة					
3	يتجنب الاستاذ الجامعي التحيز لطالب على حساب طالب آخر					
4	يزود الاستاذ الجامعي الطلبة بالنصائح والارشادات اللازمة للدراسة					
5	يعمل الاستاذ الجامعي على تعزيز الثقة بينه وبين الطلبة					
6	يكون الاستاذ الجامعي موضوعياً عند توجيه النقد للطلبة داخل المحاضرات					
7	يعمل الاستاذ الجامعي على العلاقة مع زملاؤه في الجامعة					
8	يشجع الاستاذ الجامعي على العلاقة مع زملاؤه في الجامعة					
9	يجعل العلاقة بينه وبين زملاؤه طيبه					
10	يحقق التفاعل الاجتماعي مع زملاؤه في القسم					
11	يمتاز الاستاذ الجامعي بشخصية ادارية قوية					
12	يتعامل مع زملاؤه في الجامعة باحترام					
13	يلم بالانظمة والقوانين الجامعية الت يساعد الطلبة في الجامعة					
14	يشجع على الاتصال والتشاور والاجتماع مع اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة					
15	يشعر الطالب بالراحه عند التحدث مع الاستاذ الجامعي					

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
16	يساعد زملاؤه في القسم على التطور المهني					
17	يظهر مرونة في تعامله وقراراته					
18	يشارك في المناسبات الاجتماعية التي تخص الطلبة واعضاء هيئة التدريس					
19	يساعد الطلبة على البحث والتجريب					
20	يتيح المجال للطلبة للتفكير داخل المحاضرات					
21	يناقش افكاره الجديدة بخصوص القسم مع زملاؤه					

النمط التسيبي:

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يتخبط الاستاذ في تصرفاته داخل الجامعة					
2	يتسم الاستاذ بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه الطلبة					
3	قلة التزامه بمواعيد المحاضرات					
4	تتميز اجتماعاته بالعشوائية					
5	يميل الاستاذ الجامعي لنظام الواسطه					
6	يضيع الوقت والجهد خلال المحاضرات بلا فائدة					
7	يهمل الاستاذ انظمة وقوانين الجامعة					
8	كثير الصراعات الداخلية مع اعضاء الهيئة التدريسيه					
9	يغلب على الاستاذ الجامعي طابع المجاملات الشخصية داخل الجامعة					
10	يتخذ قرارات غير رشيدة في ارشاده للطلبة					
11	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجه					

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
12	يؤجل المحاضرات والاجتماعات اكثر من مره					
13	يتردد كثيراً في اتخاذ القرارات الادارية					
14	يتمتع بقلة التخطيط للمحاضرات والاجتماعات					
15	يعطي الحرية الزائدة للطلبة خلال المحاضرات					
17	يهتم بالشكليات في الاجتماعات مع زملاؤه والطلبة					
18	يصعب على الاستاذ الجامعي التكيف في المحاضرات					
19	يزعزع ثقة الطلبة بكثرة الوعود غير الواقعية حول المساقات					

النمط الديكتاتوري:

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يلازم الطلبة باتباع الخطة الدراسية للمساق					
2	يقمع الطلبة عند التعبير عما يجول في خاطرهم من آراء وافكار					
3	يتمع الاستاذ بندرة العلاقات الاجتماعية مع زملاءه في القسم					
4	يصعب على الأستاذ الجامعي اعطاء الفرصة للطلبة الاستفسار عن سؤال حول حول المساقات					
5	يفرض الاستاذ رأيه بقوة اثناء الاجتماعات داخل القسم والطلبة					
6	يندر ان يهتم الاستاذ بالعلاقات الانسانية مع الاقسام الاخرى داخل الجامعة					
7	يغلب على الاستاذ الرسمية في مظهره وسلوكه					

الرقم	نص الفقرات	أوافـ ـق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
8	يتصيد أخطاء الطلبة ويستغلها لصـالحه في ترسيب الطلبة					
9	يتولى الأستاذ بنفسه حل المشكلات التـي تواجه الطلبة					
10	يغلب علـى الأسـتاذ الجـامعي النظـام التقليدي في التدريس					
11	يميل الأستاذ الى دعم المناخ التقليدي في تعاملاته الإدارية مع الطلبة وزملاؤه					
12	يعتبر الأستاذ المناقشة داخل المحاضرات مضيعة للوقت					
13	يستخدم الأستاذ سلطتـ ـه على الطلبـة (العلامات) من اجل الضغط والتهديد					
14	اسلوب اسئلته يغلب عليها الحفظ					
15	يقاوم الابداع والابتكار داخل القسم فـي الجامعة					

الاستبانه بعد التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

عضو/ة الهيئة التدريسية.... الإخوة الطلبة

يقوم الباحث بدراسة حول (الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعـات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ومن وجهة نظر الطلبة).

يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (×) في لمكان المناسب لرأيـك علماً انه ليس هناك إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة وستعامل هذه البيانات بسـرية تامـة ولـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث
احمد النيرب

البيانات الأولية:

1- الجنـ ـ ـس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المهنة: عضو هيئة تدريس ☐ طالب ☐

3- مكان السكن: مدينة ☐ قرية ☐ مخيم ☐

4- الجامعة: جامعة النجاح الوطنية ☐ الجامعة العربية الأمريكية ☐

جامعة القدس المفتوحة ☐

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	اعارض بشدة
1	يراعي الاستاذ الجامعي حاجات الطلبة					
2	يتفهم الاستاذ الجامعي مشكلات الطلبة في الجامعة					
3	يتجنب الاستاذ الجامعي التحيز لطالب على حساب طالب آخر					
4	يزود الاستاذ الجامعي الطلبة بالنصائح والارشادات اللازمة للدراسة					
5	يعمل الاستاذ الجامعي على تعزيز الثقة بينه وبين الطلبة					
6	يكون الاستاذ الجامعي موضوعياً عند توجيه النقد للطلبة داخل المحاضرات					
7	يعمل الاستاذ الجامعي على جاهداً على دعم الانضباط الذاتي عند الطلبة					
8	يعمل الاستاذ الجامعي على العلاقة مع زملاؤه في الجامعة					
9	تمتاز العلاقة بين الاستاذ الجامعي وزملاؤه بالاحترام المتبادل في الغالب					
10	يحقق التفاعل الاجتماعي مع زملاؤه في القسم					
11	يمتاز بعض الأساتذة بالتفاعل الاجتماعي مع زملائهم في القسم					
12	يتعامل مع زملاؤه في الجامعة باحترام وتقدير					
13	يلم معظم الأساتذة بالأنظمة والقوانين الجامعية التي تساعد الطلبة في الجامعة					
14	يشجع على الاتصال والتشاور والاجتماع مع اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة					
15	يشعر الطالب بالراحة عند التحدث مع أستاذ					
16	يظهر مرونه في قراراته					

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	اعارض بشدة
17	يشار في المناسبات الاجتماعية التي تخص الطلبة					
18	يساعد الطلبة على البحث والتجريب					
19	يتيح المجال امام الطلبة للتفكير داخل المحاضرات					
20	يناقش افكاره الجديدة بخصوص القسم مع الطلبة					
21	يتخبط الاستاذ في تصرفاته داخل الجامعة					
22	يتسم الاستاذ بضعف القدرة على حل المشكلات التي تواجه					
23	قلة التزام بعض الاساتذه بمواعيد المحاضرات					
24	تتميز اجتماعاته مع الطلبة بالعشوائية					
25	يميل الاستاذ الجامعي لنظام الواسطه في المعدلات الدراسية					
26	يضيع الوقت والجهد خلال المحاضرات بلا فائدة					
27	يهمل الاستاذ أنظمة الجامعة وقوانينها					
28	كثير الصراعات الداخلية مع اعضاء الهيئة التدريسية					
29	يغلب على الاستاذ الجامعي طابع المجاملات الشخصية داخل الجامعة					
30	يتخذ قرارات غير رشيدة في ارشاده للطلبة					
31	يتهرب من المسؤولية في المواقف الحرجه					
32	يؤجل المحاضرات اكثر من مره					
33	يتردد كثيراً ف ياتخاذ القرارات الادارية					
34	يتمتع بضعف التخطيط للمحاضرات					
35	يعطي الحرية الزائدة للطلبة خلال المحاضرات					

الرقم	نص الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	اعارض بشدة
36	يتميز بقلة الاهتمـام بتحقيـق الاهـداف المرجوه من المساق					
37	يهتم بالشكليات في الاجتماعات مع زملائه والطلبة					
38	قلة التفاعـل الصـفي مـن جانبـه فـي المحاضرات					
39	يزعزع ثقة الطلبة بكثرة الوعـود غيـر الواقعية حول المقررات الدراسية					
40	يتقرب من بعض الطلبة لمصالح شخصية وانتماءات حزبيه					
41	يؤجل الاجتماعات مع الطلبة اكثر من مره					
42	يلزم الطلبة بالاتبـاع الحرفـي للخطـة الدراسية للمساقات					
43	يقمع الطلبة عن التعبير عما يجـول فـي خاطرهم من آراء وأفكار					
44	يتمتع بندرة العلاقـات الاجتماعيـة مـع زملائه في القسم					
45	يصعب عليه إعطـاء الفرصـة للطلبـة للاستفسار عن المساقات					
46	يفرض رأيه بقوة أثناء الاجتماعات داخل القسم او عند لقائه الطلبة					
47	يندر ان يهتم بالعلاقات الإنسانية مع الطلبة					
48	يغلب عليه الطابع الرسمي فـي مظهـره وسلوكه					
49	يتصيد أخطاء الطلبة يستغلها لصالحة في ترسيبهم					
50	يتلوى بنفسه حل المشكلات التي تواجـه الطلبة دون مشاركتهم					

أسماء المحكمين

1- د. وائل القاضي
2- د. فيصل الزعنون
3- د. اياد البرغوثي
4- د. سوزان عرفات
5- د. جودت سعادة
6- د. شحادة عبده
7- د. غسان الحلو
8- د. فواز عقل
9- أ.افنان دروزه
10- د. خليل عودة
11- د. ماهر ابو زنط
12- أ. معروف الشايب
13- أ. اسماعيل ابو زيادة

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

Leadership Patterns of Palestinian University Faculty Members in the Northern Governorates of the West Bank as Perceived by Faculty Members and Students

By
Ahmed Mohammad Ahmad Al-Nairab

Advisor
Dr. Abed M. Assaf

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at An-Najah National University, Nablus, Palestine

2003

Leadership Patterns of Palestinian University Faculty Members in the Northern Governorates of the West Bank as Perceived by Faculty Members and Students

By
Ahmed Mohammad Al-Nairab
Advisor
Dr. Abed M.Assaf

Abstract

This study sought to identify leadership patterns of Palestinian university faculty members in the northern governorates of the West Bank as perceived by faculty members themselves and students. It also investigated the role of sex, university, and academic level variables in these patterns.

To these two ends, the researcher developed and administered a questionnaire to 1,931 faculty members and students. Of these, 1,666 were female and male students and 265were faculty members hailing from different Palestinian universities. The reliability coefficient of the questionnaire was o.86 and 0.85 fro the faculty members. And students respectively. For the purposes of the study, they are considered acceptable. The researcher also used SPSS program for the testing of the hypotheses.

Hypotheses of the study:

1- There are no statistically significant difference at (α= 0.05) among the means of leadership patterns of Palestinian university faculty members in the northern governorates of the West Bank as perceived by faculty members them selves and students which may be attributed to the sex of both faculty members and students.

2- There are no statistically significant difference at (α= 0.05) among the means of leadership patterns of Palestinian university faculty members in the northern governorates of the West Bank as perceived by faculty members them selves and students which may be attributed to academic level of both faculty members and students.

3- There are no statistically significant difference at (α= 0.05) among the means of leadership patterns of Palestinian university faculty members in the northern governorates of the West Bank as perceived by faculty members them selves and students which may be attributed to place of living university variable of both faculty members and students.

Results:

After data collection and analysis, it was found that the democratic pattern got an average estimation as opposed to low estimation for both loose and dictator sling patters. More specifically, the results revealed that there were no statistically significant differences in the total score of leadership patterns which might be due to sex variable of both male and female faculty members. However, there were clear differences among male and female faculty members in the democratic pattern in favor of male, loose pattern in favor of male, loose pattern in favor of meals and dictatorship pattern also in favor of females.

Moreover, results revealed that there were no statistically significant difference in the democratic pattern due to the sex

variable of male and female students. However, there were obvious difference among male and female students in the loose pattern, did atorship pattern and total score of leadership patterns. The significances less than 0.05 and it was in favor of male students.

The results, however, showed that there were significant difference in the total score of patterns and domains of leadership due to the academic level of both faculty members and students.