

الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين

د. محمد عبد الكريم علي عطية

د. هالة محبوب جيلاني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط واقتصاديات

أستاذ علم النفس المساعد بقسم التربية وعلم النفس

التعليم المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية – جامعة الباحة

كلية التربية – جامعة الباحة

د. عبد الواحد بن سعود الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية – جامعة الباحة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية للملائمة لطبيعة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بجامعة الباحة وكليتها المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) موظفًا وموظفة من جميع الوحدات الإدارية تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لقياس درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشرد وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة الأنماط القيادية (الاجباري، والإقناعي، والمشارك، والمفوض) لدى مديري الوحدات الإدارية من وجهة نظر الموظفين جاءت متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول أنماط القيادة الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي (ذكور/ إناث)، و المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، ومكان الإقامة، ونوع الوحدة الإدارية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول نمط القيادة الاجباري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول نمط القيادة (الإقناعي، والمشارك، والمفوض) من وجهة نظر الموظفين لصالح الذين حضروا دورات تدريبية أكثر من ستة دورات تدريبية في مجال الإدارة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، مديرو الوحدات الإدارية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

Leadership Styles Practiced by Administrative Units Managers from Employees' Perspective at Albaha University

Dr. Mohamed Abd-Elkarim Ali Attia

Assistant Professor of Educational Administration, Planning and Economics of Education, Department of Management and Educational Planning

Faculty of Education – Albaha University

Dr. Hallah Mahgob Al Gillani

Assistant Professor of Psychology, Department of Education and Psychology

Faculty of Education – Albaha University

Dr. Abd-Elwahed Saud Alzahrani

Assistant Professor of Educational Administration and Planning,

Department of Management and Educational Planning

Faculty of Education – Albaha University

Abstract:

The study aimed to identify the leadership styles practiced by Administrative units managers from its employees' perspective at Albaha University. Descriptive correlative approach was used for its suitability for the nature of the study. The study population was consisted of all male and female employees who are working at various faculties of Albaha University. The study sample was consisted of (74) male and female employees from all administrative units and it was selected by the simple random sampling method. In this study, a questionnaire was used to measure the degree of practice of the administrative units' managers for leadership styles which used as study tools according to Hersey and Blanchard's theory. This study has resulted in the following Degree of practicing the leadership styles (informative, persuasive, participating and delegating) found to be moderate for managers of administrative units from the employees' point of view, No statistically significant differences exist at 0.05 significance level on the four leadership styles from the employees' point of view, which attributed to the sex (male/female) – educational qualification – years of experience – place of residence – type of unit. No statistically significant differences exist at 0.05 significance level on the leadership informative style from the employees' point of view which attributed to the variable of the training courses. Statistically significant differences exist at 0.05 significance level on the leadership (informative, participating and delegating) style from the employees' point of view, the favor to those had attended more than six training courses.

Keywords: Leadership Styles, Administrative units managers , Albaha University, Kingdom of Saudi Arabia.

مقدمة:

(علي، ٢٠١٤، ١٧٣)، ويعد ذلك توضيحاً لأهمية الفرد القائد ودوره المهم والمحوري في تحقيق التوافق بين مكونات المؤسسة، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي؛ لتحقيق الأهداف الكلية لهذه المؤسسة.

إن التطور النوعي في أداء المؤسسات يعتمد على القيادة الإدارية، ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها، حيث أن هذه القيادة منوطة بها أن تقوم ببناء الخطط المستقبلية اللازمة لتحسن مستوى إنتاجيتها، وبالتالي تحقيق التافسية على كافة المستويات، وفي هذه الحالة يجب على القائد القيام بمهامه لإحداث تغيير إيجابي في سلوكيات المرؤوسين واتجاهاتهم، بما يسهم في زيادة رغبتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛ نتيجة لتفاعل القائد والمرؤوسين في المواقف الإدارية المختلفة.

والقائد في أي مؤسسة يقوم بالعديد من المهام الخاصة بتحسين وتطوير العمل، ويظهر ذلك من خلال توحيد كافة جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، والاهتمام بتوفير الامكانيات اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم على الوجه المطلوب؛ بما يساهم في قيامهم بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم على الوجه المطلوب، وبما يحقق مستوى أفضل في معدلات روحهم المعنوية، وبالتالي الارتقاء بدرجة رضاهم الوظيفي، وعلى العكس من ذلك إذا كانت القيادة الإدارية ليست لديها القدرة على استخدام وتوظيف كافة الموارد

إن اهتمام المجتمعات بالمؤسسات التعليمية والعناية بها لا يعد ترفاً، على اعتبار أن هذه المجتمعات تضع التعليم في قمة أولويات العمل لديها، لأن التعليم من الركائز الأساسية في تحقيق التقدم والتطور الذي تنشده المجتمعات المختلفة، والمؤسسات الجامعية كنوع من أنواع المؤسسات التعليمية تلقى اهتمام خاص كونها الحاضنة الرئيسة لخريجي التعليم العام حيث يتلقون المعارف والمهارات للارتقاء بمستواهم العلمي والأخلاقي والثقافي، بما يسهم في تخريج جيل متعلم يتفق مع احتياجات سوق العمل، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، فنجاح الجامعة في أداء رسالتها يعتمد بشكل كبير على الأداء بها بكافة أشكاله، ومنها بالطبع الأداء الإداري الذي له دور كبير في تحقيق أهداف الجامعة المستقبلية.

فالمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وأشكالها تحتاج إلى العنصر البشري، من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها، فالقوى البشرية الفاعلة والمؤهلة وطريقة أدائها وسلوكياتها في بيئة العمل، تعد الأداة الأساسية للإبداع والتطوير والتحسين المستمر، لذلك كان الاتجاه نحو دراسة الفرد وعلاقته بالجماعة التي يعمل معها وكذلك البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية للمؤسسات.

معينة، كما أن معرفة هذه الخصائص و المهارات له أهميته في فهم السلوك و العوامل المحددة له، ويساعد على وضع الأسس التي سيتم على ضوءها اختيار المدير لممارسة الدور الإداري في الجامعات و المؤسسات التربوية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج منها دراسة الحوري وعباد (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن النمط القيادي البيروقراطي كان متوسطاً لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الزرقاء الأهلية وأوصت بضرورة تعزيز الأنماط القيادية المتنوعة لدى مديري الوحدات الإدارية بالجامعة وترسيخ مفاهيم القيادة النموذجية، ودراسة المصري (٢٠٠٧) والتي توصلت في نتائجها إلى أن النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملين بالجامعة نمط القيادة الأوتوقراطي، ودراسة هلا العتيبي (٢٠٠٧) والتي توصلت في نتائجها إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية النمط المشارك، وما توصلت إليه دراسات أخرى أجريت في ميدان التعليم العام منها دراسة الشهراني (١٤٣٤هـ) والتي توصلت في نتائجها إلى الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة بيشة جاءت بدرجة مرتفعة وجاء النمط الإخباري في المرتبة الأولى، ودراسة الحمدان والفضلي (٢٠٠٨) والتي توصلت في نتائجها إلى أن نمط القيادة المشارك جاء في المرتبة الأولى كأعلى

البشرية المتوفرة لديها على الوجه المطلوب، فإنها لن تستطيع تحقيق التطور النوعي في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، وبالتالي قلة قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي تنشدها، لذلك يمكن القول أن القيادة الفاعلة هي التي تستطيع تطوير قدرات العاملين وتكشف عن طاقاتهم الكامنة وتثير دافعيتهم. (الحراشنة، ٢٠٠٦، ١٦).

فالقيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية بعيدة المدى وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية، وتحقيق التعاون ودفع كافة العاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق. (عبوي، ٢٠١٠، ٢٠)، والقائد الفعال هو الذي يتمكن من إنجاز الأعمال بسهولة ويسر، عن طريق بناء علاقات عمل قوية والاهتمام بالاتصالات المفتوحة، ومشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتشكيل فرق العمل، وتوضيح المهام لكل فريق. (الحري، ٢٠٠٧، ١٣٥)

ويعد دور القيادات الإدارية بالجامعات معقداً وذلك بسبب طبيعة الأعمال الصعبة التي يعملون فيها، فعليهم مسؤوليات جديدة مما يتطلب أن يتحلوا بمزايا مهنية ومهارات قيادية محددة للقيام بتنفيذ أعمالهم بنجاح، والتعرف على هذه الخصائص والمهارات ودراستها وتحليلها تكتسب أهمية مميزة في تصنيف هؤلاء القادة، وأن هذا التأثير الذي يتركونه على نشاط العاملين فيها من حيث توجيه هذا النشاط وتنسيقه للوصول نحو أهداف

ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة الحالية بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة الأنماط القيادية (حسب نظرية هرسلي وبلانشرد) لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه الإدارات؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة والتي تعزي للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ونوع الوحدة الإدارية)؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الذين يعملون بهذه الوحدات.

أهمية الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات البحث والتي تناولت مفهوم القيادة برزت أهمية الدراسة العلمية (التطبيقية والنظرية)، حيث تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تتناول شريحة مهمة وذات تأثير فعال في إدارة مؤسسات التعليم

الأنماط ممارسة لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، ودراسة الصليبي والسعود (٢٠١٠) والتي توصلت في نتائجها إلى أن نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية هو النمط المشارك.

ونظراً لوجود تفاوت واضح في نتائج هذه الدراسات، وكذلك توصيتها بأهمية إجراء دراسات تتعلق بتحديد الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات المختلفة؛ لبناء تصور متكامل حولها وتعزيزها بالشكل المطلوب لديهم للارتقاء بمستوى الأداء الإداري، ولحاجة جامعة الباحة الملحة لتحقيق مستوى أداء مرتفع بالجامعة كهدف مهم من أهدافها الاستراتيجية، ومنها تطوير الأداء الإداري بكافة الوحدات الإدارية التابعة لها، وكذلك ترسيخ مفاهيم القيادة النموذجية لدى مديري الوحدات الإدارية بالجامعة، كانت هذه الدراسة التي هدفت إلى السعي نحو الكشف عن الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم بهذه الإدارات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

سعت الدراسة الحالية للكشف عن الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم،

مصطلحات الدراسة:

النمط القيادي:

يُعرف بأنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم" (الحراحشه، ٢٠٠٨، ٣٣٤).

أي أنه قدرة القائد على التأثير في العاملين بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم بفاعلية.

وتعرف درجة ممارسة النمط القيادي لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المستخدمه لقياس النمط القيادي الممارس لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية (النمط الإخباري، والنمط الإقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض).

حدود الدراسة:

من الناحية الموضوعية تهتم هذه الدراسة بدراسة الأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشرود والمتمثلة في النمط الإخباري والنمط الإقناعي والنمط المشارك والنمط المفوض لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي وموظفات جامعة الباحة في إدارة الجامعة وكلياتها الثلاثة عشر، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من موظفي جامعة الباحة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

العالي، ويستند نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها ورسالتها بالكيفية التي تدار بها المؤسسة والأسلوب القيادي الممارس، ومن الناحية التطبيقية يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تسهم فيما يأتي:

١. تحديد النمط القيادي الممارس لدى مديري الوحدات الإدارية الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الإداري داخل هذه الوحدات، وتحديد الأنماط الأقل ممارسة وذلك لنشر الوعي بين كافة العاملين على أهمية هذه الأنماط في تحقيق أهداف الجامعة.

٢. قد تعطي تصوراً لمديري الوحدات الإدارية والقيادات العليا بالجامعة عن واقع الأنماط القيادية الممارسة من قبل المديرين، مما يساهم في وضع عدد من المعايير عند اختيار المديرين في هذه الوحدات.

٣. كما يأمل الباحثون أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القيادات العليا بالجامعة على وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الإجراءات التي تعزز السلوكيات والممارسات السليمة والإيجابية واستبعاد غير السليم منها.

٤. إثراء مكتبات المهتمين بالقيادة التربوية من خلال تزويدهم بما ستتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

استعرض البحث في هذا الجزء أهم العناصر المرتبطة بالأدب النظري، بالإضافة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

تحتاج المؤسسات بمختلف أنواعها إلى قيادة فاعلة قادرة على تنظم شؤونها وتحقيق طموحاتها الحاضرة والمستقبلية، فالقيادي الناجح هو الشخص الذي يلقي القبول بين مجموعة من الأفراد، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة، من خلال تأديته لدوره المؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة والمؤسسة، فمن خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين فيها يقاس نجاح المؤسسة وكفاءتها، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويتضح ذلك من خلال اهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين في ميدان الإدارة بدراسة أساليب وأنماط القيادة وتفاعل القائد مع الجماعة في المواقف المختلفة. (الشهراني، ١٤٣٤ ، ١٠)، ونتيجة لذلك الاهتمام الواضح بمفهوم القيادة وأساليب ممارستها، تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم وهذا ما يوضحه العرض الآتي:

مفهوم القيادة: Leadership

هناك العديد من التعريفات لمصطلح القيادة منها تعريف هيرسي وبلانشارد والمشار له في حسن

(٢٠٠٤ ، ٢٠) بأنها "عملية تأثير في نشاطات المرؤوس أو مجموعة من المرؤوسين لتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة في مواقف إدارية محددة، وتكون نتيجة لتفاعل عناصر القيادة والمتمثلة في القائد والمرؤوسين والموقف".

أما نشوان ونشوان (٢٠٠٤ ، ٣٣) فعرفها بأنها: "عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم" مشيرين إلى أن وظيفة القائد الأساسية هي تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات التنظيم والأفراد.

كما عرفها السويدان وباشراحيل (٢٠٠٤ ، ٤٠) بأنها "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف، وتتكون من وجود هدف يحرك الناس إليه، ووجود مجموعة من الأفراد، ووجود قائد ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في الوقت المناسب".

وعرفها الحميدان، والفضلي (٢٠٠٨ ، ٥٨٢) بأنها "القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل الفريقي المتكامل، والحقق للأهداف المشتركة"

وعرفها السعود (٢٠٠٩ ، ٢٥٢) بأنها: "السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة".

المحيطة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم بكفاءة وفاعلية".

وبعد استعراض هذه التعريفات لمفهوم القيادة يمكن استخلاص عدد من المؤشرات منها أن القيادة عملية تأثير وتأثر متبادلة بين القائد والمرؤسين، وتعتمد على درجة التفاعل والتواصل بين هذه الأطراف بالمؤسسة، كما أن الممارسات الخاصة بالقيادة موجهة نحو تحقيق أهداف معينة ذات طابع مشترك بين الجميع، وتفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم، والاحتياجات هنا قد تختلف حسب الموقف لكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه من خلال فرد يعمل على تسهيل الدروب من أجل تحقيق هذا الاحتياج، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المؤسسة سيصبح من مسؤوليات هؤلاء العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم حقيقة سيشعرون بالولاء لهذا القائد وهذه المؤسسة، فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب رغباتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها تتحقق مع نجاح المنظمة والقيادة.

وعلى الرغم من تعدد الآراء والاتجاهات في وضع تعريف عام للقيادة، إلا أنها في الغالب كانت تتفق في أنها تشير إلى القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين معه بالمؤسسة، والقدرة على تحديد الأهداف وبناء الخطط المناسبة لتحقيقها، بالإضافة إلى بناء جسور الثقة بينه وبين العاملين معه بما يساهم في إنجاز مهامهم على الوجه المطلوب،

كما عرفت ختام السحيمات (٢٠٠٩، ٩٢) بأنها "عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة".

وعرف رنسيس ليكترت (Rensis Likert)، المشار له في حريم (٢٠١٠، ٢١٥) القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

أما كاللدة (٢٠١١، ١٨) فقد عرف القيادة على أنها "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لإنجاز المهمة، وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات".

كما عرفت ناريمان لهلوب، وماجدة الصرايرة (٢٠١٢، ٤٣) القيادة بأنها "هي مجموعة من الأداءات التي تمارس من قبل أفراد يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة على أفراد المجموعة بحزم وحكمة، ولديهم القدرة والذكاء لاتخاذ القرار وفرضه على الآخرين بود".

وعرفت بها برنية علي (٢٠١٤، ١٧٩) بأنها "عملية تأثير وتأثر متبادلة بين شخص القائد والتابعين له، والظروف

تعيقها في تحقيق الأهداف والغايات التي تنشدها، ويستخلص من ذلك أربعة مستويات تتمثل في مستوى القائد القوي والمدير القوي، ومستوى المدير القوي والقائد الضعيف، ومستوى المدير الضعيف والقائد الضعيف، فقلة توفر سمات القيادة لدى المدير تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، وإحباطهم وكرههم للعمل، ورغم المحاولات التي يبذلها المدير في استخدام أي مصدر من مصادر السلطة لتعويض ضعف قدرته على القيادة، قد لا تؤدي إلى نتائج إيجابية، في حين المدير الذي يتمتع بسمات وخصائص قيادية ولديه ضعف في بعض جوانب الأعمال المتعلقة بالإدارة يستطيع أن ينهض بالمؤسسة ويؤثر في العاملين فيها لتحقيق النجاح.

والقيادة بهذا المعنى تمثل حلقة الوصل بين الأتباع وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها نشاط وحركة وتوجيه للقدرات المختلفة، وتعاون وتكامل في الأدوار، وتحقيق رغبات الأتباع دون أن يؤثر ذلك على سير العمل، وتركز على إيجابيات العمل وتدعمها، وتعالج السلبيات بكافة الوسائل الممكنة، بما يتوفر لديها من إمكانيات؛ لإحداث التحسين والتطوير المستمر على المستوى الفردي والجماعي، وتعمل على تنمية وتدريب الأتباع

وذلك من خلال توفير فرص نمو مهاراتهم وقدراتهم، وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، وتنمية القدرات والمهارات في التعامل مع الأزمات المختلفة بالطرق العلمية المناسبة، وبناء القيادات المستقبلية بما يحقق للمؤسسة الاستمرار في النجاح والتطور، والاعتماد على التفكير الاستراتيجي كأداة من أدوات التحسين المستمر، وإجادة صياغة القرارات الاستراتيجية، والقدرة على فهم البيئة وطبيعة حركية متغيراتها. (درويش، ٢٠٠٧، ٧٤)

مما سبق يمكن للبحث الحالي أن يتبنى التعريف الآتي للقيادة: هي تلك الأنماط التي يمارسها القائد مع مجموعة من الأفراد في تفاعل دينامي متبادل بينهم؛ بما يؤدي إلى حالة تبادلية من التأثير والتأثر بين القائد وجماعة الأفراد، من أجل الوصول بهم إلى تحقيق أهداف مشتركة.

ومن العرض السابق يتضح أن هناك عدد من العناصر يجب توفرها لكي يتم التأكد من وجود هذا المفهوم في جماعة معينة، وتتمثل هذه العناصر في القائد، والموقف، والتأثير الإيجابي في الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكن التأكيد على أن المدير الذي تتوفر فيه صفات وخصائص القائد هو المطلوب تواجهه على رأس القيادة في أي مؤسسة، وعلى العكس فإن المدير الذي لديه قدرات عالية في مجال الإدارة، ولكن ليس لديه القدرات والمهارات القيادية يمثل عقبة بالمؤسسة قد

المبادرة لهم في التصرف، والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا؛ لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً. (السعود، ٢٠١٣).

وقد تكون أنماط القيادة متمثلة في القيادة التقليدية والجذابة والعقلانية، فالقيادة التقليدية تقوم على الطاعة والولاء من الأفراد للقائد، ويتميز سلوك القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون إحداث تغيير، على اعتبار أن تعزيز القائد لسلطته تعتمد على مدى مقاومته للتغيير، أما القيادة الجذابة فتقوم على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة ومثالية، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمؤسسات التنظيمية الرسمية، والقيادة العقلانية تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبها يستمد دوره القيادي من خلال مركزه الرسمي في مجال عمله، والمتمثل في السلطات والصلاحيات والاختصاصات المخولة له من مركزه الرسمي، والمعتمدة على القوانين واللوائح والنظم. (الحريري، ٢٠٠٧، ٢٤).

نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بالقيادة منها النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية.

النظريات التقليدية:

أغلب الدراسات في السابق كانت موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمية (الفسولوجية)

ورعايتهم، على اعتبار أنهم رأس المال الأهم بالمؤسسة، وتعمل أيضاً على مواكبة التغيرات المحيطة والتدفق المعرفي وتوظفه لخدمة أهداف المؤسسة. (عبد الهادي، ٢٠١٣، ١١٩)

أنماط القيادة:

بينت الدراسات والبحوث أن أنماط القيادة يمكن تصنيفها إلى قيادة ديمقراطية وقيادة تسلطية وقيادة ترسلية، فالقيادة الديمقراطية يشرك فيها القائد الجماعة في صنع القرارات، ويسمح بالتفاعل الإيجابي بينه وبين العاملين معه وتقوم على أساس الثقة المتبادلة بينهم، وبالتالي توجه القائد نحو منح عدد من صلاحياته للعاملين معه وفقاً لمستويات نضجهم الوظيفي، أما القيادة التسلطية فيكون فيها القائد مسيطراً على كافة الصلاحيات، حيث أنه يعتقد أن مروسية ليس لديهم القدرة الإدارية الكافية للمشاركة في صنع القرارات؛ لضعف ثقته فيهم، فهو في الغالب يقوم بصناعة واتخاذ القرارات بفردته دون الرجوع لمروسية، ثم يعزلها عليهم للقيام بمهامهم التنفيذية لهذه القرارات دون مراجعة، والقيادة الترسلية أو النمط الفوضوي، وهو النمط الثالث من أنماط القيادة والذي يقوم فيه القائد بالتخلي عن دوره الخاص بتوجيه العمل ومتابعته وتحمل مسؤولياته تجاه العمل والعاملين، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة، وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف، وإمدادهم بالمعلومات، وترك

عدد من النظريات والنماذج التي تتبع هذه النظريات منها نظرية هيرسي وبلانشارد والتي سيتم تفصيلها في العرض الآتي.

نظرية هيرسي وبلانشارد:

Hersey & Blanchard:

قامت هذه النظرية التي طورها هيرسي وبلانشارد على فكرة أساسية هي أن أفضل نمط قيادي يتباين لتباين مستوى نضج المرؤوسين، ومتطلبات الحالة أو الموقف. (القيسي، ٢٠٠٩، ١٨٠) وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي، ويطلق على هذه النظرية بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة، حيث إن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم، وتكونت النظرية من بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما سلوك المهمة، وسلوك العلاقة الإنسانية، ولقد أوضح هيرسي وبلانشارد أن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص متطلبات الموقف، ومستوى نضج المرؤوسين باستخدام سلوك قيادي مناسب، كما ركزت النظرية على العلاقة بين ثلاثة عوامل هي كمية السلوك المهتم بالفرد، وكمية السلوك المهتم بالمهمة، ومستوى نضج المرؤوسين. (القيسي، ٢٠٠٩، ١٨١)

لذلك تقوم هذه النظرية على أساس مستوى النضج لدى المرؤوسين المرتبط بأداء المهمة، وهذا

والعقلية والشخصية للقائد، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات لم تستطع الإتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية المسؤولة عن جعل الشخص قائداً، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الإتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة. (الأغا، ٢٠٠٣، ٢٥٣)

النظريات السلوكية:

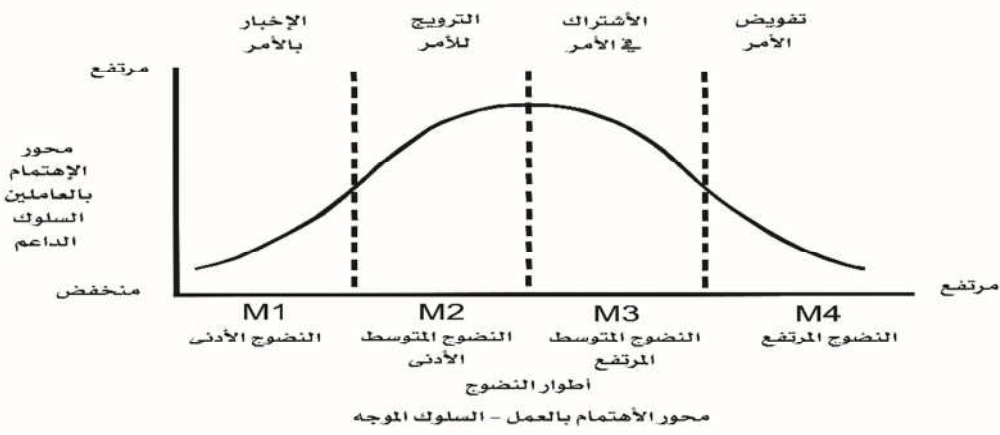
السلوك القيادي كمفهوم ظهر في النظريات السلوكية بدلاً من السمات على اعتبار أن سلوك القائد يؤثر بشكل واضح وصريح على مستوى أداء المرؤوسين، ففي حالة احتياج القائد لاكتساب العاملين سلوكيات معينة يقوم بتحفيزهم وتدريبهم على الوجه المطلوب لاكتسابها، أي أن هذه النظريات تؤكد على أن السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره.

النظريات الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن الأنماط القيادية تستخدم في أوقات ومواقف مختلفة، فلكل موقف متطلباته الخاصة، أي أن القيادات الناجحة وفقاً لهذه النظرية تربط النمط القيادي بالموقف الإداري، فالموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد ونجاحه. (درويش، ٢٠٠٩، ١٧٠)، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلف، وهناك

المهام المطلوبة منه، وأن تكون لديه خبرة في مجال عمله، وأن يمتلك المؤهلات العلمية والعملية للقيام بالعمل، ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين في مراحل أربع هي مرحلة المهام منخفضة والعلاقات متدنية، ومرحلة المهام منخفضة والعلاقات عالية، ومرحلة المهام عالية والعلاقات متدنية، ومرحلة المهام عالية والعلاقات عالية، والشكل (١) يبين هذه المراحل الأربعة.

الارتباط نتج عنه أربع مراحل نضج وظيفي لدى هؤلاء المرؤوسين كل مرحلة تتطلب تعامل معين وأسلوب محدد وعلى القائد التنقل بين هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة كل مرحلة (عياصرة، ٢٠٠٦، ٦٨)، ولا يقتصر النضج الوظيفي على سن المرؤوسين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد برغبة المرؤوس في العمل وتحمل مسؤولية القيام بالأعمال، وقدرته على القيام بإنجاز



المهام منخفضة والعلاقات متدنية	المهام منخفضة والعلاقات عالية	المهام عالية والعلاقات متدنية	المهام عالية والعلاقات عالية
مرحلة النضج (١)	مرحلة النضج (٢)	مرحلة النضج (٣)	مرحلة النضج (٤)

شكل (١) مراحل النضج الأربعة في نظرية هيرسي وبلانشارد - المصدر: بتصرف من (السعود، ٢٠١٣: ١٨٢)

مرؤوسيه من درجة اللانضج إلى مرحلة النضج الكامل فيما يتعلق بعمل أو مهمة معينة، وتتمثل هذه الأنماط القيادية في الآتي:

النمط الإخباري (الأمري) (Telling)
(سلوك عال في التوجيه ومنخفض المساندة):

يقوم القائد في هذا النمط بإرشاد العاملين بالمؤسسة وتوجيههم، ويضع التعليمات التي تناسب كل مهمة، ويراقب الأداء، حيث إن العاملين في

ويري هيرسي وبلانشارد أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لتحديد النمط القيادي الأكثر فعالية، الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، والنضج الوظيفي لدى المرؤوسين، ولقد حدد هيرسي وبلانشارد أربعة أنماط قيادية من خلال علاقة القائد، مع مرؤوسيه تتحدد فعاليتها بدرجة نضج المجموعة والقائد حيث ينتقل القائد من أسلوب إلى آخر حسب تحول

من خلال تشجيعهم المستمر لبذل مزيد من الجهد، ويعتمد أسلوب القائد في هذا النمط على الإقناع (الحمدان، والفضلي، ٢٠٠٨، ٥٨٥).

النمط المشرك (Participation) (سلوك عال في

المساندة ومنخفض في التوجيه):

يلائم هذا النمط مرحلة النضج الثالثة التي يكون مستواها بين العالي والمتوسط، ويهتم القائد فيه ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليه في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة (الحراشنة، ٢٠٠٨، ٣٣٥)، والواضح في هذا النمط أن سلوك القائد يتصف بالاهتمام القليل بالعمل والاهتمام الكبير بالعاملين، ويعود سبب ذلك إلى اعتقاده بأن التوجيه قد يفقدهم الثقة بمهاراتهم في أداء العمل، لذلك فإن القائد في هذا النمط يميل إلى الاهتمام بالعاملين كثيراً ويعمل على دعمهم وتشجيعهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر. (الصليبي، والسعود، ٢٠١٠، ٤٩٢)

النمط المفوض (Delegation)

(سلوك منخفض في التوجيه والمساندة):

وهو يلائم مرحلة النضج الرابعة التي يكون مستواها عالياً، حيث إن المرؤوس في هذه المرحلة يكون لديه القدرة على أداء العمل بالشكل المطلوب دون توجيه من أحد، وتكون معلوماته

هذه المرحلة ليس لديهم القدر الكافي من الخبرة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، نتيجة لانخفاض درجة نضجهم الوظيفي. (مريزيق، ٢٠٠٨، ١١٨)، لذلك فهم لا يحققون المستوى المطلوب في العمل وبالتالي تنخفض درجة رضا رؤسائهم في العمل عن أدائهم، وينخفض كذلك مستوى تفاعلهم مع زملائهم في العمل، لذلك يجب على القائد ممارسة النمط القيادي الذي يتفق مع هذه الحالة، أي أن القائد سيعتمد إلى السلوك القيادي الذي يبدي اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالعاملين حيث يحرص القائد على توفير التعليمات الكاملة للعامل المستعد. (الجارودي، ٢٠١١، ٥٦).

النمط الاقناعي (المسوق) (Selling)

(سلوك عال في التوجيه والمساندة):

وهو يلائم مرحلة النضج الثانية التي يكون مستواها ما بين منخفض إلى متوسط، والتي يكتسب فيها المرؤوس عدداً من المهارات والقدرات والأداءات التي تمكنه من القيام بمهام عمله ومسؤولياته بالشكل المطلوب، إلا أن امكانية قيامه بالعمل ليست مكتملة، حيث أن القائد يستمر في عملية توجيه مرؤوسيه، وذلك لشعورهم بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وحاجتهم إلى المزيد من الخبرات والمهارات للقيام بمهام عملهم على الوجه المطلوب، لذا تزداد ثقة القائد بهم تدريجياً، كما تزداد درجة مساندة وتعاون المرؤوسين معه لإنجاز

وذلك عندما يبدأ المرؤوسين بالسلوك بطريقة أقل نضجاً مما كانوا عليه سابقاً، أي عندما يكون فرداً أو جماعة من المرؤوسين أقل فعالية من البقية. (السعود، ٢٠١٣، ١٨٧)، لذلك فإن على القادة أن يستخدموا النمط القيادي المناسب لمستوى النضج الحالي بدلاً من النمط الذي كان فاعلاً عندما كان المرؤوسون في مستوى أعلى من النضج.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض بعضها مرتبة تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وفق الآتي:

أجرى النويقة (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (٢٤٠) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين.

كما أجرى الشهراني (١٤٣٤) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين،

ومهاراته واستعداداته للقيام بالعمل في المستوى المطلوب، كما أنه يكون لديه القدرة الكافية لأداء الأعمال، وهنا يترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج، وكذلك بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين، ويكون دوره استشارياً، وبذلك فإن السلوك الإداري للقائد يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل والعاملين، لأن العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي التام، فهم في هذه الحالة ليسوا في حاجة للدعم النفسي أو التشجيع لتحمل المسؤولية التي أقبلوا عليها بطواعية، وتم تسمية هذا النمط بالمفوض لأن القائد في هذه المرحلة يفوض كثيراً من صلاحياته لمرؤوسيه. (السعود، ٢٠١٣، ١٨٦).

مما سبق يتضح أن النمط القيادي الممارس من قبل القائد يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين، وفي ضوء هذا الاختلاف يتم تحديد النمط المناسب للتعامل معهم، لذلك فإن القادة يدخلون دورتين أثناء أداء العمل، الدورة التطويرية والتي يقوم فيها القائد بزيادة النضج الخاص بأداء المهام والمسؤوليات لدى المرؤوسين عن المستوى السابق الذي حققوه، وعندما يستطيع القائد تشخيص مستوى النضج الخاص بأداء المهام والمسؤوليات لدى المرؤوسين، يمكنه تحديد الأسلوب المناسب للقيادة مما ينتج عنه أداءً فاعلاً نسبياً، أما الدورة الأخرى هي الدورة الارتدادية، والتي يحتاج فيها القادة إلى القيام بتدخل ارتدادي،

الثانوية البالغ عددهم ٦٦٤ معلماً وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ عدد أفرادها ١٥٠ ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظه القنفذة من وجهة نظر المعلمين كبيرة وأن أكثر الأنماط ممارسة هو النمط الداعم ثم المهتم بالإيجاز ثم النمط المشارك وأقلها ممارسة هو النمط الموجه.

وأجرى الصليبي والسعود (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) مديراً ومديرة، و(١٢٦٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة اشتملت على أربعة أنماط قيادية النمط الاخباري، والنمط الاقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، فالنمط الاقناعي، فالنمط الاخباري، فالنمط المفوض، كما أن مستوي الرضا عن العمل والأداء الوظيفي كانا عاليين.

أجرى الغامدي (١٤٣٠) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة بيشة البالغ عددهم (١١٦٨)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وعددهم (٢٤٠) معلماً، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الأنماط القيادية تمارس لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظه بيشة بدرجة كبيرة حيث جاء النمط الاخباري في المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظه بيشة للأنماط القيادية التي تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية)، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظه بيشة للأنماط القيادية (الاقناعي والمشارك) التي تعزي لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

دراسة الناشري (١٤٣٣) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في محافظة القنفذة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبه طبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة

كما أجرى الحوري وعباد (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تحليل أثر القيادة على فاعلية منظمة جامعة الزرقاء الأهلية، ضمن المستويات: (نائب رئيس، مدير مركز أو وحدة، مدير دائرة، مساعد مدير)، وجمعت المعلومات من خلال الاستبيان والمسح الشامل لعينة الدراسة، واستخدمت أساليب إحصائية (وصفية وتحليلية) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها أن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي الأدهوقراطي كانت مرتفعة، حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ ٣.٤٤، وأن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي البيروقراطي كانت متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي الإجمالي ٢.٣٤، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، للنمط القيادي - كمتغير مستقل - في فاعلية المنظمة - كمتغير تابع - وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وأوصت الدراسة في ضوء النتائج، بضرورة تعزيز حالة الأنماط القيادية، وكذلك ضرورة الاهتمام بإدارة التغيير لتحسين الأنماط القيادية وتعزيز فاعلية المنظمات، إضافة إلى ضرورة سعي الإدارة العليا للجامعة نحو ترسيخ مفاهيم القيادة النموذجية المسؤولة أخلاقياً واجتماعياً وإدارياً، في نفسية القيادات والمديرين للوحدات الإدارية في الجامعة، وإسناد المواقف والقناعات لدى الموظفين الإداريين

المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة ممثلاً في جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسبين والشرق بمحافظة جدة البالغ عددهم ١١٢٣ معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت ٣٢٥ معلماً بنسبة ٢٨.٩% من إجمالي مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة هو نمط قيادة الفريق يليه نمط القيادة المتأرجحة ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم النمط السليبي، وفي المرتبة الأخيرة النمط المتقلب، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة والتي تعزى لمتغيرات (آخر مؤهل تعليمي، ونوع المؤهل)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لبعدهم نمط قيادة الفريق والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة الأقل من خمس سنوات خبرة ولا توجد فروق لباقي الأنماط الأخرى.

وقد تكون مجتمع المدارس من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية. بمحافظه الطائف و البالغ عددهم (١١٦٧) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث مقياس جوردن لسمات الشخصية ومقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ)، وقد تمثلت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة بعدي المبادأة و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، كما اتضح من نتائج الدراسة ارتفاع الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة. بمحافظه الطائف، وتوصلت أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ابعاد الأنماط القيادية و السمات الشخصية و الروح المعنوية وفقاً للمتغيرات (العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - نوع المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية)، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين سمات الشخصية ما عدا سمة الاجتماعية وفقاً لسنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لجميع السمات وفقاً للمؤهل العلمي فقط، كما أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الأنماط القيادية وسمات الشخصية والروح المعنوية.

كما أجرى المصري (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة

رؤساء و مرؤوسين بفوائد النمط القيادي الأدهوقراطي والانتقال من المواقف الوسيطة إلى المرتبة الأعلى، من خلال زيادة التأكيدات الرسمية للاستفادة من هذا النمط.

أجرى الحراشنة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وكان مجتمع الدراسة ممثل في جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة بالأردن والبالغ عددهم ١٧٠٢ معلم ومعلمة في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، وتم سحب عينة للدراسة بلغ عددها ٢٣٥ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة ١٣.٨% من إجمالي المجتمع، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أن النمط المسوق كان أكثرها شيوعاً، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما أجرى العتيبي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمدير المدارس المتوسطة بمحافظه الطائف،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمغيرات الدراسة (النوع - الخبرة - المرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

كما أجرت هلا العتيبي (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، ودراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري بالمؤسسات العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العموم، ونوابهم، ومساعديهم، ومديري الدوائر في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان، والبالغ عددهم ٤٩١ مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية النمط المشارك، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول النمط القيادي السائد بالمؤسسات العامة الأردنية والتي تعزى إلى متغير (الجنس والخبرة العملية والمؤهل العلمي).

كما أجرى Moss and Ngu (2006) دراسة هدفت إلى استقصاء الشخصية وتأثيرها على أساليب القيادة، واختيرت عينة الدراسة من ١٦٦ من موظفي الرعاية الاجتماعية في اثنان من المستشفيات الاسترالية، أكثرهم من الاناث باستثناء ٧ منهم كانوا من الذكور وكانت اعمارهم تتراوح ما بين ٢١ الى ٧٠ سنة.

الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الاقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى إلى متغير (الجنس والتخصص وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال العمل الإداري)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على ٥٠% من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة ١٦٥ فرداً من ٣٣٠ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

وأجرى الحمّدان، والفضلي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، ومعرفة اثر النوع والخبرة والمرحلة الدراسية لأفراد العينة في النمط القيادي السائد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على ٨٤ مدير مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأنماط القيادية متدرجة من النمط المشارك، ثم نمط الإبلاغ، والنمط المفوض، والنمط الاقناعي، كما توصلت الدراسة إلى عدم

الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ولكن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً كان النمط الإقناعي.

وأجرى الشوكاني (٢٠٠٥) دراسة هدفت على تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافضة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبتة طبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) مديراً و (٧٤٠) معلماً، ولقد استخدمت الدراسة أداة هيرسي وبلانشارد (Hersy & Blanchard) لجمع المعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط التشاركي هو النمط الأكثر شيوعاً ثم النمط المسوق، ثم النمط الأمر، وأقلها النمط المفوض، وأن دافعية المعلمين تزداد مع النمط المفوض، وتقل مع النمط الأمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية المعلمين تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

كما أجرى الشهري (١٤٢٧هـ) دراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية وفق نموذج هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) وعلاقته بمستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة طبيعة الدراسة، ويتكون مجتمع

واستخدم في الدراسة قائمة العوامل الخمسة الجديدة NEO-FFI لتقييم الشخصية المتكون من ٦٠ فقرة بخمسة بدائل على مقياس ليكرت فضلاً عن استبيان العوامل المتعددة للقيادة MLQ، وكشفت التحليلات الاحصائية عن أن الانبساطية وحيوية الضمير ترتبطان مع الاتجاهات المفضلة نحو القيادة التحولية، ارتبطت الطيبة والتفتح بصورة عكسية مع القيادة الاجرائية، وارتبطت العصايبية بصورة إيجابية والطيبة بصورة سلبية بالقيادة الحرة، والانبساطية والعصايبية توسطنا تأثير الطيبة وحيوية الضمير في القيادة الحرة.

كما أجرى الحراحشة (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديريةية التعليم في محافظة الطفيلة، كما هدفت إلى تعرف علاقة كل من (الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي) بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة البالغ (١٧٠٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن جميع

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وتوزيعاً للعينة في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، الدورة التدريبية، التخصص)، كما تم وصف أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وكيفية تقييم صدق وثبات أداة الدراسة، وكذلك وصفاً للمعالجات الإحصائية التي تم إتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لمناسبته طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بوحدات جامعة الباحة المختلفة، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ وقد بلغ عددهم (٤٨٠ موظفاً) وذلك حسب (السجلات الرسمية لإدارة شؤون الموظفين بجامعة الباحة، ١٤٣٦هـ).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٧٤) موظفاً وموظفة من جميع الوحدات الإدارية بجامعة الباحة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة بنسبة (١٥.٨%) من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٥٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بنسبة (٣١.٣%)

الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة ومشرفي الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٨) مديراً و(٣١٠) معلماً، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة في منطقة عسير التعليمية هو النمط المشارك يليه النمط المسوق ثم النمط الأمر وأخيراً النمط التفويض.

كما أجرى بيني (1996) Benny دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية وسمات الشخصية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير من مديري المدارس بالولاية، واستخدمت الدراسة الأنماط القيادية وفقاً لنظرية "هيرسي وبلانشارد" (Hersey & Blanchard)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن النمط القيادي "الاقناعي" والنمط القيادي "المشارك" هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس بالولاية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية وسمات الشخصية لدى المديرين بمدارس الولاية.

(النمط الإخباري، والنمط الإقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض)، وفي ضوء آراء المحكمين تم التعديل على بعض العبارات من حيث وضوح الصياغة، ومناسبتها للمحور والاستبانه ككل، وأصبحت الاستبانه في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية.

المحور الثاني: يتعلق بقياس درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بأبعادها الأربعة، وقد استفادت الدراسة الحالية من المقياس الذي قام بإعداده كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) والذي يقيس الأنماط القيادية الأربعة للسلوك القيادي لدى المديرين وهي: (الإخباري، والإقناعي، والمشارك، والمفوض) وقد تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الآتية:

البعد الأول: النمط الإخباري، وقد اشتمل على (١٢) فقرة من (١ - ١٢).

البعد الثاني: النمط الإقناعي، وقد اشتمل على (١٠) فقرات من (١٣ - ٢٢).

البعد الثالث: النمط المشارك، وقد اشتمل هذا البعد على (١٣) فقرة من (٢٣ - ٣٥).

البعد الرابع: النمط المفوض، وقد اشتمل على (٩) فقرات من (٣٦ - ٤٤).

من إجمالي مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانات المستردة (٨٣) استبانه، تم استبعاد (٩) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٧٤) استبانه تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (١٥.٤%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم إعداد أداة الدراسة على النحو الآتي:

● الجزء الأول: يتضمن معلومات عن أفراد عينة الدراسة وشملت عدد من المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ونوع الوحدة الإدارية).

● الجزء الثاني: ويتضمن فقرات لقياس درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، وذلك اعتماداً على الأدب النظري، ودراسة الشهراني (١٤٣٤هـ) كدراسة أساسية لبناء الاستبانه حيث تضمنت فقراتها مع إجراء التعديلات المناسبة عليها حسب طبيعة الدراسة الحالية، ودراسة الحراحشة (٢٠٠٨)، ودراسة الشهراني (١٤٢٧هـ)، ودراسة الحمدان، والفضلي (٢٠٠٨)، وتم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية من ٤٤ فقرة موزعة على الأنماط القيادية الأربعة حسب نظرية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) وهي

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة استخدمت طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أ : الصدق الظاهري:

للتعرف على صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولى على خمسة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات التي أتفق عليها (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٤٤) فقرة.

الخصائص السيكومترية للاستبانة

(أنماط القيادة):

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولى على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠) موظفًا وموظفة، حيث تمت الاستفادة من نتائج هذا التطبيق في حساب صدق وثبات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

(١) الصدق:

قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من صدق الأداة الحالية، حيث يهدف استخدام هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم إلى استكشاف صحة العوامل التي بُنيت عليها الاستبانة، وأن الفقرات المدرجة تحت كل عامل لا تقيس شيئاً آخر غير هذا العامل (تيغزة، ٢٠١٢، ٣٠٥)، ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا الإجراء على النحو الآتي:

أ - العامل الأول (نمط القيادة الإخباري):

يبين الجدول (١) التحليل العاملي الاستكشافي لنمط القيادة الإخباري.

الجدول (١) التحليل العاملي الاستكشافي لنمط القيادة الإخباري

المتغير	الفقرة	التشيع (٥)
نمط القيادة الإخباري	يؤكد على استخدام إجراءات محددة لإنجاز المهمة.	٠.٦٣
	يتأكد من أن العاملين يدركون مسؤولياتهم.	٠.٨٠
	يحرص على إنهاء العاملين لأعمالهم في الوقت المحدد.	٠.٩٠
	يوجه العاملين ويشاركهم في حل المشكلات التي تعترضهم.	٠.٧٨
	يوجه العاملين إلى التطوير والتغيير.	٠.٨٠
	يشعر العاملين بأهمية إنجازاتهم للمهام المطلوبة منهم.	٠.٦٤
	يتخذ القرارات الإدارية المهمة في الوقت المناسب.	٠.٨١
	يعلن عن التغيير ويعمل على تنفيذه والأشراف عليه عن قرب.	٠.٧٦
	يخضع كافة العاملين بإدارته تحت رقابة وإشراف دائمين أثناء أدائهم لأعمالهم.	٠.٥١
	يستجيب لمقترحات العاملين الخاصة بتحسين العمل وتقويمه.	٠.٦٣
	يقوم بمساءلة العاملين المقصرين ومحاسبتهم في حالة الخطأ.	٠.٧٢
	يستخدم قنوات الاتصال الرسمية بين العاملين وبعضهم البعض.	٠.٦٧
	اختبار ملائمة المعاينة KMO	٠.٦٢
	اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test	٢٨٦.٥٩
الجذر الكامن للتيارين Variance	٦.٣٦	
الدلالة Sig.	٠.٠٠٠	

مباشرة بنسبة ثقة تصل إلى ٦٢٪، وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها النسبة ٢٠٪ المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت كما تشير نتائج اختبار بارتليت Bartlett's test إلى أن فقرات العامل الأول ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس الأنماط القيادية فيما

تبين النتائج في الجدول (١) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغير واحد يفسر ٦.٣٦٪ من الظاهرة موضع القياس (أنماط القيادة)، وأن قيم تشيعات هذا العامل البالغ عددها (١٢) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشيع حيث تراوحت قيم هذه التشيعات بين (٠.٥١ : ٠.٩٠).

كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer- Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعاينة (٠.٦٢)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس نمط القيادة الإخباري بصورة

يتعلق بنمط القيادة الإخباري،
وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا النمط.
ب- العامل الثاني (نمط القيادة الإقناعي):
يبين الجدول (٢) التحليل العملي الاستكشافي لنمط القيادة الإقناعي.

الجدول (٢) التحليل العملي الاستكشافي لنمط القيادة الإقناعي

المتغير	الفقرة	التشيع (٥)
نمط القيادة الإقناعي	يبدى استعداداً للحوار مع كافة العاملين دون أن يفرض نفسه عليهم.	٠.٧٩
	يهتم بإنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين دون تأخير.	٠.٧٦
	يترك العاملين يعالجون المشكلات الوظيفية التي تواجه الإدارة بأنفسهم.	٠.٧٥
	يشجع كافة العاملين على روح المبادرة في كافة أعمالهم.	٠.٧١
	ينمي روح الابتكار والابداع لدى كافة العاملين في كافة الأعمال المكلفين بها.	٠.٨١
	يتعامل بصدقة مع كافة العاملين في ظل أسلوب رقابي.	٠.٧٢
	يشرك كافة العاملين في تطوير إجراءات التغيير ويمنحهم الحرية في عملية التنفيذ.	٠.٨٨
	يشجع العاملين معه على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	٠.٨٥
	يهتم بردود أفعال العاملين بإدارته قبل اتخاذ القرارات.	٠.٧٥
	يحث العاملين على تبادل الخبرات وتنسيق الجهود فيما بينهم.	٠.٧١
اختبار ملائمة المعاينة KMO		٠.٧٨
اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test		٢٣٠.٢١
الجذر الكامن للتباين Variance		٥.٩٩
الدلالة Sig.		٠.٠٠٠٠

هذا العامل تقيس نمط القيادة الإقناعي بصورة مباشرة بنسبة ثقة تصل إلى ٧٨%، وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها النسبة ٢٠% المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت Bartlett's test إلى أن فقرات العامل الأول ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف

تبين النتائج في الجدول (٢) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغير واحد يفسر ٥.٩٩% من الظاهرة موضع القياس (أنماط القيادة)، وأن قيم تشيعات هذا العامل البالغ عددها (١٠) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشيع، حيث تراوحت قيم هذه التشيعات بين (٠.٧١ : ٠.٨٨).

كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer- Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعاينة (٠.٧٨)؛ أي أن جميع فقرات

إلى قياس الأنماط القيادية فيما يتعلق بنمط القيادة الإقناعي، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا النمط. **ج- العامل الثالث (نمط القيادة المشارك):** يبين الجدول (٣) التحليل العملي الاستكشافي لنمط القيادة المشارك.

الجدول (٣) التحليل العملي الاستكشافي لنمط القيادة المشارك

المتغير	الفقرة	التشيع (٥)
نمط القيادة المشارك	يحدد الأهداف الخاصة بإدارته بعد مشاورة كافة العاملين بالإدارة فيها.	٠.٧٦
	يشعر كافة العاملين بأهمية مشاركتهم في كافة الاعمال المتعلقة بالإدارة.	٠.٨٤
	يتحسس مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.	٠.٨٤
	لا يتقيد بحرفية الأنظمة بل يحاول مراعاة راحة كافة العاملين معه بالإدارة.	٠.٨٠
	يشعر العاملين بأنهم يعملون معه وليس من أجله.	٠.٨٥
	يعمل على بناء ثقة متبادلة بينه وبين العاملين معه.	٠.٨٣
	يشجع العاملين كافة على العمل بروح الفريق الواحد.	٠.٨٧
	يقوم بتعريف المهام والمسؤوليات ثم يشرف على ذلك بعناية،	٠.٨٩
	يحفز العاملين بإدارته لتشجيعهم على التميز في العمل.	٠.٨٢
	يستمع لطلبات واحتياجات العاملين معه ويسعى إلى توفيرها.	٠.٨٤
	يهتم بالعاملين بإدارته عند زيارتهم له في مكتبه.	٠.٨٠
	لديه استعداد لعمل التغييرات التي اقترحها العاملين معه .	٠.٧٨
	يحرص على متابعة كل جديد للارتقاء مهنيًا و وظيفيًا بالعاملين بإدارته.	٠.٨٢
	اختبار ملائمة المعاينة KMO	
اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test		٤٢٥.٥٩٦
الجذر الكامن للتباين Variance		٨.٩٢
الدلالة Sig.		٠.٠٠٠

كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer- Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعاينة (٠.٨١)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس نمط القيادة المشارك بصورة مباشرة بنسبة ثقة تصل إلى ٨١%، وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها النسبة ٢٠% المقررة للثقة في قيمة المعامل.

تبين النتائج في الجدول (٣) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغير واحد يفسر ٨.٩٢% من الظاهرة موضع القياس (أنماط القيادة)، وأن قيم تشيعات هذا العامل البالغ عددها (١٣) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشيع، حيث تراوحت قيم هذه التشيعات بين (٠.٧٦ : ٠.٨٩).

المشارك، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا النمط.

د- العامل الرابع (نمط القيادة المفوض):

يبين الجدول (٤) التحليل العاملي الاستكشافي لنمط القيادة المفوض.

كما تشير نتائج اختبار بارتلليت Bartlett's test إلى أن فقرات العامل الأول ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس الأنماط القيادية فيما يتعلق بنمط القيادة

الجدول (٤) التحليل العاملي الاستكشافي لنمط القيادة المفوض

المتغير	الفقرة	التشبع (٥)
نمط القيادة المفوض	يقوم بتفويض صلاحياته للعاملين المتميزين بإدارته.	٠.٧٤
	يحرص على فتح قنوات الاتصال غير الرسمية بينه وبين العاملين.	٠.٧٦
	يترك العاملين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٠.٧٦
	يشرك العاملين بإدارته في صناعة القرارات ثقة منه بقدراتهم وخبراتهم الميدانية.	٠.٨٦
	يتيح الفرصة الكاملة للعاملين معه للمشاركة في الاجتماعات المختلفة ثقة منه بأرائهم وقراراتهم.	٠.٩٠
	يوازن بين مؤهلات العاملين وطبيعة الأعمال التي يؤديها.	٠.٧٨
	لا يتخذ أي إجراء محدد فيما يتعلق بإنجازات العاملين وأدائهم.	٠.٦٠
	يشرك العاملين في تحديد الأهداف بحرية.	٠.٨١
	يشارك في مناقشة المشكلات مع العاملين دون تقديم الدعم لهم.	٠.٤٨
	يترك العاملين بإدارته يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير.	٠.٦٨
يترك العاملين بإدارته ينفذون أعمالهم دون رقا به من جانبه.	٠.٤٧	
اختبار ملائمة المعاينة KMO		
اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test		
الجذر الكامن للبيان Variance		
الدلالة Sig.		
		٠.٥٨
		١٨٢.٠٢
		٠.٨٥

دلالة التشبع، باستثناء تشبع الفقرة رقم (٤٤) والفقرة رقم (٤٦) والذي لم تصل فيها قيمتهما إلى حد الدلالة الإحصائية، فتم حذف الفقرتين من فقرات المحور الأول للاستبانة ثم أعيد ترتيب الفقرة وفقاً لهذا الإجراء.

تبين النتائج في الجدول (٤) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغير واحد يفسر ٨.٩٢% من الظاهرة موضع القياس (أنماط القيادة)، وأن قيم تشبعات هذا العامل البالغ عددها (١٠) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى

المفوض، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا النمط.

وبالوصول إلى هذه النتائج يتبين أن أنماط القيادة الأربعة المقاسة تفسر ما نسبته ٢٦.٨٥% من الأنماط القيادية، وهي نسبة تباين دالة عند مستوى ٠.٠١، وهذا ما يشير إلى توفر مؤشر مرتفع لصدق الاستبانة.

(٢) الثبات:

قام الباحثين بحساب ثبات الاستبانة (أنماط الشخصية القيادية) من خلال حساب معامل ألفا باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا، وهذا ما بينه الجدول (٥):

جدول (٥) معاملات الثبات للمحور الأول للاستبانة (أنماط الشخصية القيادية)

المعامل	معامل ألفا
نمط القيادة الإخباري	٠.٩٢
نمط القيادة الإقناعي	٠.٩٣
نمط القيادة المشارك	٠.٩٦
نمط القيادة المفوض	٠.٩١
الدرجة الكلية	٠.٩٧

إجراءات الحكم:

ولغاية الحكم على درجة توفر الفقرة أو المحور، تم حساب تقدير الاستجابة على فقرات الاستبانة وذلك على النحو الآتي: طول الفقرة = المدى / عدد الفئات، المدى = الفرق بين أكبر وأصغر بديل للاستجابة على الأداة / عدد بدائل الاستجابة، المدى = $(١-٥) / ٥ = ٠.٨٠$ ، وبالتالي يكون مقياس الحكم على درجة توفر أي محور من محاور الاستبانة على النحو الآتي:

كما بلغ مقياس Kaiser-Mayer- Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعاينة (٠.٨٥)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس نمط القيادة المفوض بصورة مباشرة بنسبة ثقة تصل إلى ٨٥%، وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها النسبة ٢٠% المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت Bartlett's test إلى أن فقرات العامل الأول ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس الأنماط القيادية فيما يتعلق بنمط القيادة

يظهر من الجدول (٥) أن قيم معاملات ألفا لثبات الاستبانة جاءت مرتفعة، ومتجاوزة القيمة (٠.٧٠) لقوة معامل الثبات، وفقاً لما أورده السكران (٢٠١٤، ١٢)، وبناءً على النتائج السابقة، يتبين أن الاستبانة تتوفر لها مؤشرات ثبات مرتفعة تدفع إلى الثقة في استخدامها في الدراسة الحالية.

درجة توفر

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
من ٤.٢٠ - إلى ٥	من ٣.٤٠ - إلى أقل	من ٢.٦٠ - إلى أقل	من ١.٨٠ - إلى أقل	من ١.٠٠ - إلى أقل
من ٤.٢٠	من ٣.٤٠	من ٢.٦٠	من ١.٨٠	من ١.٠٠

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك حسب أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الذين يعملون في هذه الوحدات؟".

للإجابة عن هذا السؤال والمتعلق بالأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه الوحدات الإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأنماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة حيث شملت الأبعاد الآتية: "بعد النمط الإخباري، وبعد النمط الإقناعي، و بعد النمط المشارك، وبعد النمط المفوض"، ولكل فقرة من فقرات الأبعاد الأربعة للأنماط القيادية.

فقرات البعد الأول: نمط القيادة الإخباري:

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول نمط القيادة الإخباري.

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول نمط القيادة الإخباري مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	البعد
١	كبيرة	١.٠٠	٣.٨٦	يؤكد على استخدام إجراءات محددة لإنجاز المهمة.	١ع	نمط القيادة الإخباري
٢	كبيرة	١.٣٤	٣.٥٨	يحرص على إنهاء العاملين لأعمالهم في الوقت المحدد.	٣ع	
٣	كبيرة	١.٢٠	٣.٥٣	يتأكد من أن العاملين يدركون مسؤولياتهم.	٢ع	
٤	كبيرة	١.١٨	٣.٥٣	يخضع كافة العاملين بإدارته تحت رقابة وإشراف دائمين أثناء أدائهم لأعمالهم.	٩ع	
٥	كبيرة	١.١٠	٣.٥٣	يقوم بمساءلة العاملين المقصرين ومحاسبتهم في حالة الخطأ.	١١ع	
٦	متوسطة	١.٣٢	٣.٣٢	يستجيب لمقترحات العاملين الخاصة بتحسين العمل وتقويمه.	١٠ع	
٧	متوسطة	١.٢٩	٣.٣١	يوجه العاملين ويشاركهم في حل المشكلات التي تعترضهم.	٤ع	

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	البعد
٨	متوسطة	١.٢٤	٣.٢٠	يشعر العاملین بأهمية إنجازهم للمهام المطلوبة منهم.	٦ع	
٩	متوسطة	١.٢٣	٣.١٦	يوجه العاملین إلى التطوير والتغيير.	٥ع	
١٠	متوسطة	١.٣٤	٣.١٤	يتخذ القرارات الإدارية المهمة في الوقت المناسب.	٧ع	
١١	متوسطة	١.٤٠	٣.١٤	يستخدم قنوات الاتصال الرسمية بين العاملین وبعضهم البعض.	١٢ع	
١٢	متوسطة	١.٣٠	٢.٩٢	يعلن عن التغيير ويعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب.	٨ع	
متوسط		٠.٨٧	٣.٣٥	إجمالي الخور		

الإداري أو الجانب الفني، كما أن المدير وبشكل مستمر يحرص على تقديم المشورة لكافة العاملين معه حتى يتم إجراء الأعمال المكلفين بها على الوجه الصحيح، كما أنه من ضمن مسؤوليات عمله الفعلية مسائلة موظفيه ومحاسبتهم في حال وقوع أخطاء في الأعمال المكلفين بها، وذلك بما يتفق مع اللوائح والنظم المتعلقة بهذا الأمر.

أما الفقرات ١٠ و ٤ و ٦ و ٥ و ٧ و ١٢ و ٨ والتي تنص على يستجيب لمقترحات العاملين الخاصة بتحسين العمل وتقويمه، والفقرة يوجه العاملين ويشاركهم في حل المشكلات التي تعترضهم، والفقرة يشعر العاملين بأهمية إنجازهم للمهام المطلوبة منهم، والفقرة يوجه العاملين إلى التطوير والتغيير، والفقرة يتخذ القرارات الإدارية المهمة في الوقت المناسب، والفقرة يستخدم قنوات الاتصال الرسمية بين العاملين وبعضهم البعض، والفقرة يعلن عن التغيير ويعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب، جاءت في المراتب من

يتضح من الجدول (٦) أن نمط القيادة الإخباري جاء بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٧ ، ولقد جاءت الفقرات ١ و ٣ و ٢ و ٩ و ١١ والتي تنص على يؤكد على استخدام إجراءات محددة لإنجاز المهمة، والفقرة يحرص على إنهاء العاملين لأعمالهم في الوقت المحدد، والفقرة يتأكد من أن العاملين يدركون مسؤولياتهم، والفقرة يخضع كافة العاملين بإدارته تحت رقابة وإشراف دائمين أثناء أدائهم لأعمالهم، والفقرة يقوم بمساءلة العاملين المقصرين ومحاسبتهم في حالة الخطأ، في المراتب الخمس الأولى بمتوسط حسابي قدره ٣.٨٦ و ٣.٥٨ و ٣.٥٣ و ٣.٥٣ و ٣.٥٣ على الترتيب وبانحراف معياري قدره ١ و ١.٣٤ و ١.٢٠ و ١.١٨ و ١.١٠ على الترتيب، أي أنها تتوفر لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة بدرجة كبيرة من وجهة نظر الموظفين ويعد ذلك امراً طبيعياً، حيث إن هذه الفقرات تعد من أهم مسؤوليات وواجبات المدير سواء في الجانب

بالأعمال المنوطة به بالشكل الصحيح، بعيداً عن عمليات الاشتراك في تحسين وتطوير بيئة العمل الإداري، أو مناقشة المشكلات التي تواجه الموظفين العاملين معه بالإدارة لإيجاد الحلول المناسبة لمثل هذه المشكلات، كما أنهم ليس لديهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بعمليات التطوير والتغيير التي تتناسب وطبيعة العمل بإدارتهم.

فقرات البعد الثاني: نمط القيادة الإقناعي:

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني نمط القيادة الإقناعي.

السادس إلى الثالث عشر بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٢ و ٣.٣١ و ٣.٢٠ و ٣.١٦ و ٣.١٤ و ٢.٩٢ وانحراف معياري قدره ١.٣٢ و ١.٢٩ و ١.٢٤ و ١.٢٣ و ١.٣٤ و ١.٤٠ و ١.٣٠ على الترتيب، أي أنها تتوفر لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يقوم بالأعمال المكلف بها باستخدام الطرق التقليدية على اعتبار أنها تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، والقيام

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني نمط القيادة الإقناعي للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	البعد
١	كبيرة	١.٢٧	٣.٤٧	يترك العاملين يعالجون المشكلات الوظيفية التي تواجه الإدارة بأنفسهم.	١٥ع	نمط القيادة الإقناعي
٢	متوسطة	١.٤٣	٣.١٢	يهتم بإنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين دون تأخير.	١٤ع	
٣	متوسطة	١.٣٨	٣.٠٧	يشرك العاملين في تطوير إجراءات التغيير ويمنحهم الحرية في عملية التنفيذ.	١٩ع	
٤	متوسطة	١.٢٣	٣.٠٥	يشجع كافة العاملين على المبادرة في كافة أعمالهم.	١٧ع	
٥	متوسطة	١.٤٨	٢.٩٦	يبدى استعداداً للحوار مع كافة العاملين دون أن يفرض نفسه عليهم.	١٣ع	
٦	متوسطة	١.٤٢	٢.٩٦	يهتم برود أفعال العاملين بإدارته قبل اتخاذ القرارات.	٢١ع	
٧	متوسطة	١.٣٦	٢.٩٣	يتعامل بصدقة مع كافة العاملين في ظل أسلوب رقابي.	١٨ع	
٨	متوسطة	١.٥٢	٢.٨٨	يشجع العاملين معه على تنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	٢٠ع	
٩	متوسطة	١.٤٢	٢.٨٥	ينمي روح الابتكار والابداع لدى كافة العاملين في كافة الأعمال المكلفين بها.	١٦ع	
١٠	متوسطة	١.٣٦	٢.٨٢	يحث العاملين على تبادل الخبرات وتنسيق الجهود فيما بينهم.	٢٢ع	
متوسط		١.٠١	٣.٠١	اجمالي المحور		

تراوح بين ١.٢٣ إلى ١.٤٨، وهذا يبين أن ممارسات مديري الوحدات الإدارية لروح المبادرة والابتكار وتشجيع العاملين عليها والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي بما يحقق التطور النوعي للإدارة التي يعملون بها، وتشجيع الابتكار والتطوير في الأعمال تأتي في مراتب متدنية لدى غالبية المديرين، حيث إنهم يرون أهمية أداء الأعمال المكلف بها الموظفين على الوجه المطلوب وبشكل صحيح، دون النظر إلى التطوير والابداع أو الابتكار، وقد يكون السبب في ذلك، كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق مدير الوحدة الإدارية بالجامعة، أو أن معظم العاملين بالوحدات الإدارية ليس لديهم الدافع نحو التطوير والتحسين المستمر في الأداء، أو لحدثة تعيين معظم الموظفين بالوحدات الإدارية بالجامعة، على اعتبار أن الجامعة تعد من الجامعات الناشئة، أو لضعف البرامج التدريبية التي تعقد للمديرين وتركيزها على كيفية أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم دون النظر إلى تطوير قدراتهم القيادية.

فقرات البعد الثالث: نمط القيادة المشارك:

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث نمط القيادة المشارك.

يتضح من الجدول (٧) أن البعد الثاني للاستبانة والمتعلق بنمط القيادة الإقناعي جاء بمتوسط حسابي قدره ٣.٠١ وانحراف معياري قدره ١.٠١، ولقد جاءت الفقرة ١٥ والتي تنص على يترك العاملين يعالجون المشكلات الوظيفية التي تواجه الإدارة بأنفسهم في المرتبة الأولى بين فقرات هذا النمط بمتوسط حسابي قدره ٣.٤٧ وانحراف معياري قدره ١.٢٧، أي إنها تتوفر لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة بدرجة كبيرة من وجهة نظر الموظفين ويعد ذلك أمراً طبيعياً، حيث إن بعض المديرين يرى أنه إذا منح الفرصة لموظفيه على مواجهة مشكلاتهم الوظيفية بأنفسهم، قد تساعدهم على تلافي الوقوع فيها مستقبلاً ويعتبرها من مسؤوليات الموظفين، فالتدخل الدائم للمدير في علاج القضايا والمشكلات التي تواجه موظفيه تساعد على زيادة معدلات الاعتماد الكامل عليه في كل ما يواجهونه من مشكلات وقضايا وظيفية، مما يؤثر على مستوى أدائه لمهامه الأساسية.

أما باقي الفقرات والتي تبدأ بالفقرة ١٤ والتي تنص على يهتم بإنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين دون تأخير حتى الفقرة ٢٢ والتي تنص على يحث العاملين على تبادل الخبرات وتنسيق الجهود فيما بينهم جاءت في المراتب من المرتبة الثانية إلى المرتبة العاشرة حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين ٣.١٢ إلى ٢.٨٢، والانحراف المعياري لها

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على
البعد الثالث نمط القيادة المشارك للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة بالاستبانة	البعد
١	متوسطة	١.١٨	٣.٣١	يشجع العاملين كافة على العمل بروح الفريق الواحد.	٢٩ع	نمط القيادة المشارك
٢	متوسطة	١.٥١	٣.١٦	يهتم بالعاملين بإدارته عند زيارتهم له في مكتبه.	٣٣ع	
٣	متوسطة	١.٥٣	٣.٠٠	لديه استعداد لعمل التغييرات التي اقترحها العاملين معه.	٣٤ع	
٤	متوسطة	١.٣٨	٢.٩٩	يشعر العاملين بأنهم يعملون معه وليس من أجله.	٢٧ع	
٥	متوسطة	١.٥٣	٢.٩٧	يعمل على بناء ثقة متبادلة بينه وبين العاملين معه.	٢٨ع	
٦	متوسطة	١.٤٥	٢.٩٣	يقوم بتعريف المهام والمسؤوليات ثم يشرف على ذلك بعناية.	٣٠ع	
٧	متوسطة	١.٢٩	٢.٩٣	يتحسس مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها.	٢٥ع	
٨	متوسطة	١.٤٧	٢.٨٩	يحرص على متابعة كل جديد للارتقاء مهنيًا ووظيفيًا بالعاملين بإدارته.	٣٥ع	
٩	متوسطة	١.٤٤	٢.٨٩	يحفز العاملين بإدارته لتشجيعهم على التميز في العمل.	٣١ع	
١٠	متوسطة	١.٤٦	٢.٨٢	يستمع لطلبات واحتياجات العاملين معه ويسعى إلى توفيرها.	٣٢ع	
١١	متوسطة	١.٣٢	٢.٨٠	يحدد الأهداف الخاصة بإدارته بعد مشاورة كافة العاملين بالإدارة فيها.	٢٣ع	
١٢	متوسطة	١.٤٨	٢.٧٤	لا يتقيد بحرفية الأنظمة بل يحاول مراعاة راحة كافة العاملين معه بالإدارة.	٢٦ع	
١٣	متوسطة	١.٣٦	٢.٧٢	يشعر كافة العاملين بأهمية مشاركتهم في كافة الاعمال المتعلقة بالإدارة.	٢٤ع	
متوسط		١.١٣	٢.٩٤	اجمالي الخور		

التي تخص إدارتهم، بما يسهم في ضعف الثقة لديهم، بالإضافة إلى التزامه التام باللوائح والنظم والقوانين، وقد لا يهتم المشكلات التي تواجه موظفيه على اعتبار أنه يهتم بأداء الاعمال المكلفين بها دون النظر إلى الصعوبات والمشكلات التي واجهتهم عند إتمام هذه الأعمال، وقد يكون ذلك بسبب تركيز هؤلاء المديرين على العمل داخل وحدتهم ومعدلات إنجازه دون النظر لقيمة المخرج النهائي

يتضح من الجدول (٨) أن البعد الثالث للاستبانة والمتعلق بنمط القيادة المشارك جاء بمتوسط حسابي قدره ٢.٩٤ وانحراف معياري قدره ١.١٣، وأن جميع فقرات هذا البعد تقع في فئة متوسط حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين ٣.٣١ إلى ٢.٧٢، أي أن معظم مديري الوحدات الإدارية لا يشركون العاملين معهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية

من المديرين ببعض الوحدات قد يكون عمره مقارب لأعمار وخبرات وكفاءة العاملين معه، فيعتبر نفسه جزءاً منهم، وأن مشاركتهم سيكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف المنشودة.

فقرات البعد الرابع: نمط القيادة المفوض:

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني نمط القيادة المفوض.

لهذه الأعمال، حيث إنه لا توجد متابعة لعمليات التطوير والتحسين في العمل، ولكن المتابعة متعلقة بإنهاء العمل وفق المطلوب ووفق المواعيد المحددة، بما يجعل مشاركة العاملين في التحسين والتطوير وتبادل الآراء والأفكار محدودة.

وقد يكون هناك مشاركة من جانب بعض العاملين ببعض الوحدات الإدارية في عمليات اتخاذ القرار، وذلك بسبب توفر الخبرة الكافية لدى هؤلاء العاملين في ذلك الأمر، كما أن هناك عدد

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع نمط القيادة المفوض للاستبانة مرتبة

تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

الرتبة	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	البعد
١	متوسطة	١.٥٨	٣.١١	يقوم بتفويض صلاحياته للعاملين المتميزين بإدارته.	٣٦ع	نمط القيادة المفوض
٢	متوسطة	١.٤٨	٣.٠٤	يترك العاملين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.	٣٨ع	
٣	متوسطة	١.٣٤	٢.٩٥	يترك العاملين بإدارته يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير.	٤٤ع	
٤	متوسطة	١.٤٨	٢.٨١	يحرص على فتح قنوات الاتصال غير الرسمية بينه وبين العاملين.	٣٧ع	
٥	متوسطة	١.٣٦	٢.٧٦	يشرك العاملين بإدارته في صناعة القرارات ثقة منه بقدراتهم وخبراتهم الميدانية.	٣٩ع	
٦	قليلة	١.٤١	٢.٥٨	يوازن بين مؤهلات العاملين وطبيعة الأعمال التي يؤديونها.	٤١ع	
٧	قليلة	١.٤١	٢.٥٨	لا يتخذ أي إجراء محدد فيما يتعلق بإنجازات العاملين وأدائهم.	٤٢ع	
٨	قليلة	١.٤٣	٢.٥٠	يتيح الفرصة الكاملة للعاملين معه للمشاركة في الاجتماعات المختلفة ثقة منه بأرائهم وقراراتهم.	٤٠ع	
٩	قليلة	١.٣٥	٢.٣٨	يشرك العاملين في تحديد الأهداف بجرية.	٤٣ع	
متوسط		١.١٣	٢.٧٤	اجمالي البعد		

يتضح من الجدول (٩) أن درجة ممارسة المديرين بالوحدات الإدارية بالجامعة للنمط المفوض متوسطة وتميل إلى القليلة. بمتوسط حسابي قدره ٢.٧٤ وانحراف معياري قدره ١.١٣، على اعتبار أن عمليات تفويض السلطات والصلاحيات من الأمور التي تحتاج إلى قدرات خاصة لدى المديرين وكذلك لدى العاملين، حيث جاءت الفقرات يقوم بتفويض صلاحياته للعاملين المتميزين بإدارته، ويترك العاملين يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات، ويترك العاملين بإدارته يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير، ويحرص على فتح قنوات الاتصال غير الرسمية بينه وبين العاملين، ويشرك العاملين بإدارته في صناعة القرارات ثقة منه بقدراتهم وخبراتهم الميدانية، في المراتب من الأول إلى الخامس. بمتوسط حسابي يتراوح بين ٢.٧٦ و ٣.١١ وانحراف معياري يتراوح بين ١.٣٦ إلى ١.٥٨، أي أن هذه الفقرات جميعها تقع في فئة متوسطة.

في حين جاءت الفقرات يوازن بين مؤهلات العاملين وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، ولا يتخذ أي إجراء محدد فيما يتعلق بإنجازات العاملين وأدائهم، ويتيح الفرصة الكاملة للعاملين معه للمشاركة في الاجتماعات المختلفة ثقة منه بأرائهم وقراراتهم، ويشرك العاملين في تحديد الأهداف بحرية، في المراتب الأخيرة بين فقرات هذا البعد. بمتوسط حسابي تراوح بين ١.٣٥ و ١.٤١ أي أن هذه الفقرات جميعها تقع في فئة قليلة، أي أن ممارسة مديري الوحدات الإدارية لعمليات توزيع الأعمال والأعباء على الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم والموازنة بينها، وإتاحة الفرصة الكاملة لكافة الموظفين في إبداء آرائهم وافكارهم في كافة الأعمال الإدارية، واتخاذ المدير القرارات التي تتناسب مع هذه القرارات بمشاركة فاعلة من العاملين تعد قليلة وقد تكون منعدمة في بعض الإدارات، على اعتبار أن المديرين يعتبرون مشاركة العاملين في تطوير العمل بالإدارة تدخل منهم على صلاحياته ومسؤولياته.

مما سبق يمكن التأكيد على درجة ممارسة المديرين بالوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية من وجهة نظر الموظفين العاملين معهم، حسب الأبعاد الأربعة للاستبانة المتمثلة في الأربعة أنماط النمط الإخباري، والنمط الإقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض، وذلك وفقاً للجدول (١٠):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	البعد	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	مستوى توفر النمط القيادي	الرتبة
١	نمط القيادة الإخباري	٣.٣٥	٠.٨٧	متوسط	١
٢	نمط القيادة الإقناعي	٣.٠١	١.٠١	متوسط	٢
٣	نمط القيادة المشارك	٢.٩٤	١.١٣	متوسط	٣
٤	نمط القيادة المفوض	٢.٧٤	١.١٣	متوسط	٤
اجمالي المحور		٣.٠١	١.٠٢	متوسط	

العينة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا النمط تشير إلى أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة حول فقرات هذا المحور، وقد يعزى حصول هذا المحور على درجة متوسطة وارتفاع قيمة المتوسط الحسابي واقترابها من درجة كبيرة إلى:

١. أن هذا النمط في أغلب الأحوال يتم استخدامه من قبل المديرين، حيث إنه يعتمد على تعريف المدير لمروسيه بطريقة العمل، وما المفروض يقوم به كل فرد من العاملين بالوحدة الإدارية بالمهام الإدارية المنوطة بهم.

٢. أن هناك عدداً من الموظفين يعملون بالعقود المؤقتة بالجامعة يحتاجون إلى دعم مستمر من جانب المدير لتوجيههم لعمل المطلوب منهم بالشكل الصحيح.

٣. أن هناك عدد من الموظفين يتم نقلهم من وحدات إدارية إلى وحدات إدارية أخرى تختلف فيها طبيعة العمل بسبب الترقية أو بسبب رغبة الموظف نفسه في عملية النقل أو بسبب عدم رغبة المدير نفسه في الموظف، وهذا كله يجعل الموظف

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لهذه الأنماط مجتمعة بلغ ٣.٠١/٥ وانحراف معياري قدره ١.٠٢ أي أنه تقع في فئة متوسطة أي أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية لأنماط القيادة حسب نظرية هيرسي وبلانشرد متوسطة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه الوحدات وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن هناك بعض الوحدات الإدارية يرأسها مديرين لديهم خبرات متنوعة في مجال الإدارة .

٢. أن هناك أربع أنماط قيادية يشملها هذا المحور منها نمطين قد يتم ممارستها بشكل جيد من جانب المديرين ويتفقا مع الوضع السائد في الوحدات الإدارية بالجامعة وهما النمط الإخباري والذي قد يميل إلى النمط التسلطي والنمط الإقناعي.

وجاء النمط القيادي الإخباري في المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية الأربعة بمتوسط حسابي قدره ٣.٣٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٧، أي أن هذا النمط متواجد بدرجة متوسطة وفقاً لآراء أفراد

العينة حول فقرات هذا المحور، وقد يرجع السبب في توافر هذا النمط بدرجة متوسطة إلى:

١. أن هناك عدد من الموظفين لديهم خبرات جيدة في بعض الوحدات الإدارية، حيث إنهم قضوا فيها عدد من السنوات منذ نشأة الجامعة، ولكنها ليست كافية لأداء الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الأمثل دون تدخل من المديرين.

٢. هذا النمط يلائم مرحلة النضج الثانية التي يكون مستوى الموظفين ما بين منخفض إلى متوسط، ذلك أنه مع مرور الوقت فإن الموظف يكتسب بعض الخبرات والمهارات الجديدة في عمله، وتنمو مهاراته وعلاقاته الاجتماعية مع رؤسائه وزملائه، مما يجعل قدرته على أداء العمل تتحسن كثيراً إلا أنها ليست مكتملة، فهو ما يزال في حاجة إلى توجيه المدير وذلك للتأكد من قيامه بالعمل بالشكل المطلوب حيث تتطلب هذه المرحلة سلوك قيادي يقوم على الإقناع.

٣. كما أن المدير يبدي اهتماماً كبيراً بالموظفين، فهو يقف معهم ويدعمهم لأنهم أصبحوا قريبين منه بحكم تزايد فترة الخبرة الوظيفية من جهة، ولأن مصلحة العمل تقتضي ذلك من جهة أخرى، وفي هذه المرحلة ذات المستوى المتوسط فإن المدير لا يفرط بالاهتمام بالعمل، مثلما أنه لا يفرط بالاهتمام بالعاملين.

كما جاء النمط القيادي المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ٥/٢.٩٤ وانحراف معياري

غير ملم بكافة الأعمال الإدارية الخاصة بهذه الوحدة وغير ملم أيضاً بالمسؤوليات والمهام الخاصة به، وهذا بطبيعة الحال يتطلب من المدير القيام بدورة في تعريف الموظف بهذه المسؤوليات والمهام وكيفية القيام بها.

٤. أن هناك بعض الموظفين تتداخل مهامه ومسؤولياته مع موظف آخر بنفس الوحدة، وهذا أيضاً يتطلب توجيه المدير لموظفيه للأعمال التي يجب أن يقوموا بها بعيداً عن التكرار بما يحقق التكامل في الأداء.

٥. وقد يكون بسبب قلة وجود هيكل تنظيمي للوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة، وفي حال وجوده قد لا يوجد توصيف واضح للمهام والمسؤوليات الخاصة بهذه الوحدات؛ مما يجعل تدخلات مديري هذه الوحدات لتوزيع عدد من المهام والمسؤوليات على العاملين بها بما يتفق وأهداف هذه الوحدات.

٦. وبالنسبة للعلاقات الإنسانية فإن القائد هنا لا يهتم بها كثيراً، لوجود حواجز نفسية بينه وبين الموظفين العاملين معه لأنهم زملاء جدد ولم يسبق له معرفتهم.

في حين جاء النمط القيادي الإقناعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره ٥/٣.٠١ وانحراف معياري قدره ١.٠١ وهذا يبين أن هذا النمط متواجد بدرجة متوسطة أيضاً، كما يتضح من قيمة الانحراف المعياري أن هناك تباين في آراء أفراد

قدره ١.١٣ وانحراف معياري قدره ٥/٢.٧٤ وهذا يبين أن درجة ممارسة مديري الوحدات الادارية للنمط المفوض منخفض من وجهة نظر المديرين، وقد يعزى ذلك إلى:

١. قلة وعي بعض المديرين بأهمية عمليات تفويض بعض الصلاحيات للموظفين الأكثر خبرة ودراية بكافة أعمال الوحدة الإدارية.

٢. اعتقاد بعض المديرين بأن الموظفين قد لا يؤديوا الأعمال التي سيتم تفويضهم بها بالشكل المطلوب. بما يعيق العمل.

٣. قلة الدورات التدريبية التي تمنح للموظفين في مجال الأعمال الإدارية المختلفة بالوحدة التي يعملون بها. مما يجعلهم أقل دراية بكافة الأعمال الإدارية بهذه الوحدة.

٤. بعض المديرين يرى أن الصلاحيات المخولة له لا يقوم بها أحد غيره في الإدارة حتى في حالة عدم تواجده بالإدارة وتكليف أحد الموظفين للقيام بعمله قد يؤدي إلى توقف الإدارة عن أداء العديد من أعمالها لحين عودته؛ لعدم قدرة المكلف بالعمل اتخاذ قرارات حاسمه تتعلق بهذه الاعمال. مما يؤخر إنجاز المهام المطلوبة بالإدارة في أوقاتها المحددة.

٥. تخوف بعض المديرين من قلة خبرة بعض الموظفين العاملين بالوحدة الإدارية للقيام ببعض المهام التي يمكن تكليفهم بها. مما يؤدي إلى أخطاء في العمل يحاسب عليها المدير نفسه.

قدره ١.١٣ أي أن هذا النمط متوفر بدرجة متوسطة ولكنها قريبة إلى درجة قليلة لدى مديري الوحدات الادارية بالجامعة من وجه نظر الموظفين، وقد يعود السبب في ذلك إلى:

١. أن بعض المديرين ببعض الوحدات الإدارية ليس لديهم الوعي الكافي بأهمية مشاركة العاملين معهم في عمليات صنع القرار واتخاذها إما لضعف الثقة في العاملين معه أو لقلة خبرتهم في أعمال الإدارة.

٢. أن هناك توجه دائم لدى بعض المديرين للأخذ بمبدأ المركزية في عمليات التخطيط والتنفيذ دون مشاركة من العاملين معه بالإدارة.

٣. ضعف اتجاه بعض الموظفين للمشاركة في كافة العمليات الادارية بالوحدة الادارية التي يعملون بها، على اساس أنهم يريدون أداء الأعمال التي تسند لهم دون مناقشة في كيفية أداء هذه الأعمال، وما هو دورهم في عمليات اتخاذ القرار فيها دون الرجوع للمدير.

٤. أن الثقافة السائدة في عدد من الوحدات الإدارية سواء بالجامعة أو في المؤسسات الحكومية الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين دون محاولة تطوير العمل والسعي نحو إيجاد جو من التعاون والمشاركة البناءة بين الجميع.

أما النمط القيادي المفوض يأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة بين أنماط القيادة الأربعة بمتوسط حسابي

وقد دلت هذه النتائج على أنه لا بد من زيادة التركيز على إكساب المديرين بالوحدات الإدارية المختلفة للأنماط القيادية المختلفة الأخرى بجانب النمط الإخباري، مثل النمط المشارك والذي يهتم بمشاركة كافة العاملين بالوحدات الإدارية في عمليات صنع واتخاذ القرار والإسهام في بناء الخطط التطويرية للوحدة الإدارية، بما يحقق الانتماء المطلوب للجامعة، كما يجب الاهتمام بتدعيم النمط المفوض لدى مديري الوحدات الإدارية الذي يعزز الروح المعنوية لدى العاملين، ويرتقى بمستوى ثقتهم بأنفسهم، وبناء قيادات إدارية مستقبلية تقود الجامعة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشهراني (١٤٣٠)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨)، ودراسة الناشري (١٤٣٣)، ودراسة النويقة (٢٠١٥).

في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشوكاني (٢٠٠٥)، ودراسة الغامدي (١٤٣٠)، ودراسة الحراحشة (٢٠٠٨)، ودراسة الحمدان والفضلي (٢٠٠٧)، ودراسة هلا العتيبي (٢٠٠٧)، ودراسة الحراحشة (٢٠٠٦)، ودراسة Benny (1996).

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية التي يمارسها مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه

٦. قلة المرونة في اللوائح والنظم الإدارية لتفعيل عمليات التفويض، حيث إنها تكون من الناحية الخاصة باللوائح في أضيق الحدود، وفي حالات معينة كتغيب المدير أو تمتعه بإجازة أو غيره من هذه الأسباب القهرية.

٧. أن هذا النمط القيادي يتصف فيه المديرين والموظفين بمجموعة من الصفات تتمثل في الآتي:

• يلائم مرحلة النضج الرابعة والأخيرة التي يكون مستواها عالياً أو تاماً، ذلك أن الموظف في هذه المرحلة يصبح قادراً على أداء العمل بشكل كامل وتام، وتكون معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورها.

• أن الموظف في هذه المرحلة يصبح تواقاً لتحمل المسؤولية لزيادة ثقته بنفسه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

• في هذه المرحلة يصبح الموظفون أكثر قدرة على أداء أعمالهم وأكثر تحمساً لتحمل المسؤولية، وأكثر ثقة بأنفسهم.

• إن السلوك الإداري للقائد يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل والعاملين لأن العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي التام الذي يجعلهم يتحسسون من التوجيهات والإرشادات في مجال العمل، مثلما يصبحون في غنى عن الدعم النفسي أو التشجيع لتحمل المسؤولية التي أقبلوا عليها بطواعية.

• كما سمي هذا النمط بالمفوض لأن المدير في هذه المرحلة يفوض كثيراً من صلاحياته لمرؤوسيه.

يبين الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الإدارات والتي تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟

١- الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور- إناث):

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) للفروق في الأنماط القيادية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	المجموعات	العدد (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإخباري	ذكور	٣٦	٤١.٤٢	١٠.٩٥	٠.٩٧	٠.٣٤ غير دالة
	إناث	٣٨	٣٩.٠٨	٩.٨٨		
الاقناعي	ذكور	٣٦	٣٠.٥٨	١٠.٩١	٠.٣٨	٠.٧٠ غير دالة
	إناث	٣٨	٢٩.٦٨	٩.٢٩		
المشارك	ذكور	٣٦	٣٩.٦٩	١٥.٦٧	٠.٨٧	٠.٣٩ غير دالة
	إناث	٣٨	٣٦.٧١	١٣.٨٣		
المفوض	ذكور	٣٦	٢٦.٠٣	١٠.٦٥	١.٠٩	٠.٢٨ غير دالة
	إناث	٣٨	٢٣.٤٥	٩.٦٠		

الجهة المنوط بها تدريب الموظفين بالجامعة معهد الإدارة العامة بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي تعقد في الجامعة ويشترك فيها الذكور والإناث، أي أن الفكر الإداري تقريباً سيكون متقارب.

٢- الفروق وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

(أقل من بكالوريوس - بكالوريوس فأعلى):

يبين الجدول (١٢) نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

من الجدول (١١) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول أنماط القيادة الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور/ إناث)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية الأربعة بالجامعة من وجهة نظرهم بغض النظر عن النوع الاجتماعي، على اعتبار أن الجميع يمارس الإدارة وفقاً للوائح والنظم والقوانين المنظمة للعمل الإداري بكافة وحدات الجامعة، كما أن الجميع تقريباً يحصل على دورات تدريبية متشابهة حيث إن

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) للفروق في الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المتغير	المجموعات	العدد (ن)	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإحصائي	أقل من بكالوريوس	٣١	٤٠.٦٨	١٠.٢٠	٠.٣٢	٠.٧٥ غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	٤٣	٣٩.٨٨	١٠.٦٧		
الاقناعي	أقل من بكالوريوس	٣١	٣٢.٢٦	٩.٨٢	١.٥٧	٠.١٢ غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	٤٣	٢٨.٥٨	١٠.٠٥		
المشارك	أقل من بكالوريوس	٣١	٤٠.٩٧	١٤.٦٧	١.٤٠	٠.١٧ غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	٤٣	٣٦.١٤	١٤.٦١		
المفوض	أقل من بكالوريوس	٣١	٢٥.٦٨	٩.٥٨	٠.٧٠	٠.٤٩ غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	٤٣	٢٤.٠٠	١٠.٥٨		

بينهم ودرجة تأثير المدير في موظفيه، والنمط القيادي الأكثر شيوعاً لتحقيق الأهداف المرجوة، بغض النظر عن المؤهل العلمي لأفراد العينة.

٣- الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر):

يبين الجدول (١٣) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الإحصائي	بين المجموعات	١٦٧.٨٠	٢	٨٣.٩٠	٠.٧٧	٠.٤٧
	داخل المجموعات	٧٧٤٢.٧٤	٧١	١٠٩.٠٥		
	المجموع	٧٩١٠.٥٤	٧٣			

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الإقناعي	بين المجموعات	٢١٢.٠٠	٢	١٠٦.٠٠	١.٠٥	٠.٣٦
	داخل المجموعات	٧١٦٣.٩١	٧١	١٠٠.٩٠		
	المجموع	٧٣٧٥.٩١	٧٣			
المشارك	بين المجموعات	٦١٩.٥٤	٢	٣٠٩.٧٧	١.٤٥	٠.٢٦
	داخل المجموعات	١٥٢١٨.٥١	٧١	٢١٤.٣٥		
	المجموع	١٥٨٣٨.٠٥	٧٣			
المفوض	بين المجموعات	٥٧٤.٤١	٢	٢٨٧.٢١	٢.٩٤	٠.٠٦
	داخل المجموعات	٦٩٢٧.٠٤	٧١	٩٧.٥٦		
	المجموع	٧٥٠١.٤٦	٧٣			

من الجدول (١٣) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول أنماط القيادة الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية الأربعة بالجامعة من وجهة نظرهم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، فالموظفين بمختلف درجاتهم وخبراتهم الوظيفية لديهم قدرة على استكشاف طريقة تعامل المدير بإدارتهم، خصوصاً عندما يؤدي هؤلاء المديرين الأعمال المكلفين بها بطريقة واحدة وبنمط إداري محدد واضح للجميع، دون مراعاة للفروق الفردية بين العاملين بالوحدة الإدارية التي يرأسها.

٤- الفروق وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة (أقل من ٣

دورات - من ٣ إلى ٥ دورات - ٦ دورات فأكثر):

يبين الجدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الأنماط القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الإخباري	بين المجموعات	٦٨٨.٩٤	٢	٣٤٤.٤٧	٣.٣٩	٠.٠٧
	داخل المجموعات	٧٢٢١.٦٠	٧١	١٠١.٧١		
	المجموع	٧٩١٠.٥٤	٧٣			
الإقناعي	بين المجموعات	١٣٩١.٤٥	٢	٦٩٥.٧٢	٨.٢٥	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٥٩٨٤.٤٦	٧١	٨٤.٢٩		
	المجموع	٧٣٧٥.٩١	٧٣			
المشارك	بين المجموعات	٢٧٩٢.٣٥	٢	١٣٩٦.١٧	٧.٦٠	٠.٠٠
	داخل المجموعات	١٣٠٤٥.٧١	٧١	١٨٣.٧٤		
	المجموع	١٥٨٣٨.٠٥	٧٣			
المفوض	بين المجموعات	١١٩٣.١١	٢	٥٩٦.٥٥	٦.٧١	٠.٠٠
	داخل المجموعات	٦٣٠٨.٣٥	٧١	٨٨.٨٥		
	المجموع	٧٥٠١.٤٦	٧٣			

والتوجيه أكثر من المساندة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية الثلاثة النمط القيادي الإقناعي، والنمط القيادي المشارك، والنمط القيادي المفوض، والتي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وهذا ما سيتم عرضه في الجدول (١٥).

يتضح من الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للنمط القيادي الإخباري والتي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء الموظفين يمكن أن تكون متقاربة بينهم ولن يكون هناك تأثير للدورات التدريبية على آرائهم حيال درجة ممارسة المديرين لهذا النمط؛ لأن هذا النمط يركز على الأمر

جدول (١٥) نتائج اختبار المقارنات البعدية المتعددة للفروق الدالة لاستجابات العينة على الاستبانة

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين متوسطين	المجموعة (ب)	المجموعة (أ)	الاحور
لصالح المجموعة الأولى	٠.٠٥	١٠.٠٦ (*)	٦ دورات فأكثر	أقل من ٣ دورات	الإقناعي
لصالح المجموعة الثانية	٠.٠٥	٨.٧٦٦ (*)	٦ دورات فأكثر	من ٣ إلى ٥ دورات	
لصالح المجموعة الأولى	٠.٠٥	١٤.٦١ (*)	٦ دورات فأكثر	أقل من ٣ دورات	المشارك
لصالح المجموعة الثانية	٠.٠٥	١١.١٩ (*)	٦ دورات فأكثر	من ٣ إلى ٥ دورات	
لصالح المجموعة الأولى	٠.٠٥	٩.١٠ (*)	٦ دورات فأكثر	أقل من ٣ دورات	المفوض
لصالح المجموعة الثانية	٠.٠٥	٨.٥٧ (*)	٦ دورات فأكثر	من ٣ إلى ٥ دورات	

مدريهم تكون أكثر وضوحاً ممن هم أقل منهم في الدورات التدريبية.

٥- الفروق وفقاً لمتغير مكان الإقامة

(منطقة الباحة - خارج منطقة الباحة):

يبين الجدول (١٦) نتائج اختبار "مان - وتني" لتحديد الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير مكان الإقامة.

يتضح من الجدول (١٥) أن الفروق في حال المقارنة بين فئة أقل من ٣ دورات وفئة ٦ دورات فأكثر كانت لصالح مجموعة الأقل من ٣ دورات تدريبية، وفي حال المقارنة بين من هم أكثر من ٦ دورات مع الحاصلين على ٣ إلى ٥ دورات كانت الفروق اتجاهها لصالح من لديهم دورات تدريبية أعلى من ٦ دورات وفي الأنماط الأربعة، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الميدانية التي يتمتع بها أصحاب الدورات التدريبية الأعلى في مجال الإدارة، ورؤيتهم وتحديدهم للأنماط القيادية المستخدمة من قبل

جدول (١٦) نتائج اختبار "مان - وتني" لدلالة الفرق للفروق في الأنماط القيادية وفقاً لمتغير مكان الإقامة

المتغير	منطقة الباحة (ن=٦٥)		خارج منطقة الباحة (ن=٩)		قيمة U المحسوبة	مستوى الدلالة
	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب		
الاخباري	٢٤٢٧.٠٠	٣٧.٢٩	٣٥١.٠٠	٣٩.٠٠	٢٧٩.٠٠	٠.٨٢
الاقناعي	٢٤٦٧.٠٠	٣٧.٩٥	٣٠٨.٠٠	٣٤.٢٢	٢٦٣.٠٠	٠.٦٣
المشارك	٢٤٤٦.٥٠	٣٧.٦٤	٣٢٨.٠٠	٣٦.٥٠	٢٨٣.٥٠	٠.٨٨
المفوض	٢٤٠٤.٠٠	٣٦.٩٨	٣٧١.٠٠	٤١.٢٢	٢٥٩.٠٠	٠.٥٧

قيمة (U) الجدولية = ٦٤ ($\alpha = 0.05$)، والاختبار بديلين).

الأربعة بالجامعة من وجهة نظرهم بغض النظر عن مكان إقامة أفراد العينة، على اعتبار أن الجميع يمارس الإدارة وفقاً للوائح والنظم، كما أن الجميع تقريباً يوجد بينهم قاسم مشترك في جانب التفاعل مع مديري الوحدات الإدارية والتعاملات الإدارية بإدارات الجامعة المختلفة، بالإضافة إلى أن الجميع يمارس الإدارة بناءً على مهام وظيفية معينة ومحددة تجعل الآراء فيما بينهم لا تختلف كثيراً، أي أن الفكر الإداري تقريباً سيكون متقارب.

من الجدول (١٦) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغير مكان الإقامة التي يتبعها أفراد العينة والتي تتمثل في (منطقة الباحة - خارج منطقة الباحة)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية وفقاً لمتغير نوع الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

٦- الفروق وفقاً لمتغير نوع الوحدة (كلية- عمادة- إدارة- وحدة إدارية):

يبين الجدول (١٧) نتائج اختبار كروسكال ولاس لتحديد الفروق عند

جدول (١٧) نتائج اختبار كروسكال- ولاس لدلالة الفروق في الأنماط القيادية وفقاً لمتغير نوع الوحدة التي يعمل بها

النمط	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا ^٢	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الإخباري	كلية	٣٧	٣٦.٨١	٥.٨٠	٣	٠.١٥
	عمادة	٥	٦٢.٣			
	إدارة	٢٨	٣٥.٣٨			
	وحدة إدارية	٤	٢٧.٧٥			
الإقناعي	كلية	٧٤	٣٦.٧٨	٥.٢٧	٣	٠.١٥
	عمادة	٣٧	٥٧.٨			
	إدارة	٥	٣٤.٢٧			
	وحدة إدارية	٢٨	٤١.٣٨			
المشارك	كلية	٤	٣٦.٥٨	٥.٣٠	٣	٠.١٥
	عمادة	٧٤	٥٨.٧٠			
	إدارة	٣٧	٣٥.٠٥			
	وحدة إدارية	٥	٣٦.٦٣			
المفوض	كلية	٢٨	٣٦.٤٧	٦.٠٤	٣	٠.١١
	عمادة	٤	٥٩.٧٠			
	إدارة	٧٤	٣٤.٥٠			
	وحدة إدارية	٣٧	٤٠.٢٥			

تتمثل في (كلية - عمادة - إدارة - وحدة إدارية)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة مديري الوحدات الإدارية للأنماط القيادية الأربعة بالجامعة من وجهة نظرهم بغض النظر عن نوع الإدارة التي يعملون بها، على اعتبار أن جميع العاملين بالجامعة يتنقلوا بين

من الجدول (١٧) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة للأنماط القيادية الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغير نوع الوحدة الإدارية التي يتبعها أفراد العينة والتي

الانحراف المعياري أن هناك تباين في آراء أفراد العينة حول فقرات هذا النمط.

٤. كما جاء النمط القيادي المشارك في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ٥/٢.٩٤ وانحراف معياري قدره ١.١٣ أي أن هذا النمط متوفر بدرجة متوسطة ولكنها قريبة إلى درجة قليلة لدى مديري الوحدات الإدارية بالجامعة من وجه نظر الموظفين.

٥. وجاء النمط القيادي المفوض في المرتبة الرابعة والأخيرة بين أنماط القيادة الأربعة بمتوسط حسابي قدره ٥/٢.٧٤ وانحراف معياري قدره ١.١٣ وهذا يبين أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية للنمط المفوض منخفضة من وجهة نظر المديرين.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول أنماط القيادة الأربعة من وجهة نظر الموظفين والتي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي (ذكور/ إناث)، و المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة، ومكان الإقامة، ونوع الوحدة الإدارية.

٧. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول نمط القيادة الإخباري من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

٨. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حول نمط

الوحدات الإدارية المختلفة، لأسباب الترقية أو لأسباب أخرى متعلقة بطريقة وأساليب العمل بالجامعة، وهم في الأساس تفاعلوا سابقاً مع مديري الوحدات الإدارية بالجامعة سواء كانوا موظفين أو مديرين لنفس الوحدة أو مديرين لوحدات أخرى نقلوا إليها.

ملخص نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ملخصها كالتالي:

١. أن درجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية لأنماط القيادة حسب نظرية هيرسي وبلانشرد متوسطة من وجهة نظر الموظفين العاملين بهذه الوحدات بمتوسط حسابي بلغ ٥/٣.٠١ وانحراف معياري قدره ١.٠٢.

٢. جاء النمط القيادي الإخباري في المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية الأربعة بمتوسط حسابي قدره ٥/٣.٣٥ وانحراف معياري قدره ٠.٨٧، أي أن هذا النمط متواجد بدرجة متوسطة وفقاً لآراء أفراد العينة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا النمط تشير إلى أن هناك تجانس في آراء أفراد العينة حول فقرات هذا النمط.

٣. وجاء النمط القيادي الإقتاعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره ٥/٣.٠١ وانحراف معياري قدره ١.٠١ وهذا يبين أن هذا النمط متواجد بدرجة متوسطة أيضاً، كما يتضح من قيمة

٦. الدعم المستمر للموظفين الذين يعملون بنظام العقود المؤقتة لتوجيههم لعمل المطلوب منهم بالشكل الصحيح.

٧. تدريب الموظفين الذين يتم نقلهم من وحدة إدارية إلى وحدة إدارية أخرى تختلف فيها طبيعة العمل بسبب الترقية أو بسبب رغبة الموظف نفسه في عملية النقل أو بسبب عدم رغبة المدير نفسه في الموظف، لجعله أكثر إلمامًا بكافة الأعمال الإدارية الخاصة بهذه الوحدة والمسؤوليات والمهام الخاصة بها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب من المدير القيام بدورة في تعريف الموظف بهذه المسؤوليات والمهام وكيفية القيام بها.

٨. التوجيه المستمر من قبل المدير لموظفيه للأعمال التي يجب أن يقوموا بها بعيدًا عن التكرار بما يحقق التكامل في الأداء.

٩. إيجاد هيكل تنظيمي للوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة يشتمل على توصيف واضح للمهام والمسؤوليات الخاصة بهذه الوحدات، مما يجعل عمليات توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين من الأمور السهلة والتي تتناسب مع مساهم الوظيفي، وبما يتفق وأهداف هذه الوحدات.

١٠. التأكيد على أهمية إقامة علاقات إنسانية جيدة بين المدير ومرؤوسيه، لتأثير ذلك وبشكل واضح على أداء الموظفين خصوصًا الجدد.

القيادة (الإقناعي، والمشارك، والمفوض) من وجهة نظر الموظفين لصالح الذين حضروا دورات تدريبية أكثر من ستة دورات تدريبية في مجال الإدارة.

التوصيات والمقترحات:

من النتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات والمقترحات كالاتي:

١. يجب زيادة التركيز على اكساب المديرين بالوحدات الإدارية المختلفة للأنماط القيادية المختلفة الأخرى بجانب النمط الإخباري، مثل النمط المشارك والذي يهتم بمشاركة كافة العاملين بالوحدات الإدارية في عمليات صنع واتخاذ القرار والإسهام في بناء الخطط التطويرية للوحدة الإدارية، مما يحقق الانتماء المطلوب للجامعة.

٢. يجب الاهتمام بتعزيز النمط المفوض لدى مديري الوحدات الإدارية الذي يعزز الروح المعنوية لدى العاملين.

٣. الارتقاء بمستوى ثقة العاملين بالإدارات المختلفة بالجامعة بأنفسهم، مما يحقق مستوى أداء أفضل من خلال.

٤. بناء قيادات إدارية مستقبلية تقود الجامعة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية.

٥. الاهتمام بالدورات التدريبية الخاصة بتنمية القدرات القيادية لدى مديري الوحدات الإدارية بالجامعة، والتي يمكنها الإسهام في الارتقاء بمستوى أدائهم.

قائمة المراجع:

محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق،

٢٤(١)، ص ص ٣٢٣ - ٣٦٤.

الحريري، رافدة (٢٠٠٧). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية، عمان: دار المناهج.

حريم، حسين (٢٠١٠). مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، ط٢، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤) القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي.

حمدان، جاسم محمد، والفضلي، خلود زيد (٢٠٠٧). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، ٢٠(٢)، ص ص ٥٧٧-٦٠٦.

الحوري، سليمان شلال، وعباد، جمعة محمود (٢٠٠٩). أثر النمط

الأغنا، وفيق حلمي (٢٠٠٣). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي في الفترة من ١٣ إلى ١٦ أكتوبر ٢٠٠٣، دمشق، سوريا، ص ص ٢٤٧-٢٨٥.

الجارودي، ماجدة إبراهيم (٢٠١١). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي. الرياض: دار قرطبة.

الحراشنة، محمد عبود (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٧ (١)، ص ص ١٣-٤١.

الحراشنة، محمد عبود (٢٠٠٨). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في

صناعة القائد، ط٣، المملكة العربية السعودية، جدة: دار الأندلس الخضراء.

الشهراني، سعيد ناصر (١٤٢٧هـ-).
النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بأداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الشهراني، ظافر عائض سعيد (١٤٣٤). النمط القيادي الممارس لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الشوكاني، عبدالله ناصر (٢٠٠٥).
الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الصليبي، محمود عيد، والسعود، راتب سلامة (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، مجلة

القيادي على فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في جامعة الزرقاء الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٣(١)، مصر، ص ص ٣٦١-٣٩٣.

درويش، محمد أحمد (٢٠٠٩).
نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، القاهرة، مصر: عالم الكتب.

السحيمات، ختام عبد الرحيم إسماعيل (٢٠٠٩). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥(٣)، ص ص ٢٤٩-٢٦٢.

السعود، راتب سلامة (٢٠١٣).
القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق بن محمد؛ وباشراحيل، فيصل عمر (٢٠٠٤).

<http://search.mandumah.com/record/610280>

علي، برنية طروم (٢٠١٤). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها، *المجلة العربية للعلوم الإجتماعية*، ٣(٥)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، ص ص ١٧٣-٢٠١.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، سعيد محمد آل عاتق (١٤٣٠). *النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدراس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٢). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي*، الرياض: مطابع مرامر.

القيسي، هناء محمود (٢٠٠٩). *الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات*

دراسات، العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، ٣٧(٢)، ص ص ٤٨٨ - ٥٠٣.

عبد الهادي، محمد البشير محمد (٢٠١٣). دور القيادة التربوية الرسالية في التنمية البشرية، *مجلة آفاق التربية*، ٣(٣)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، ص ص ١١٣ - ١٥٢.

عبوي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الشروق.

العتيبي، نواف بن سفر (٢٠٠٨). *الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العتيبي، هلا جهاد (٢٠٠٧). *العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، متاح على الرابط

في الإدارة والإشراف التربوي، ط ٤. عمّان: دار قباء للنشر والتوزيع.

النويقة، عطا الله بشير عبود (٢٠١٥). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالأردن، دراسات، العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ص ص ٤٥ - ٦٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Benny, A. J. (1996). *The Relationships between Leadership Styles and Personality Types of Texas Elementary Administrators*. Unpublished PhD Thesis, University of North Texas.

Moss, Simon. A, and Ngu, Simon. (2006). *The Relationship between Personality and Leadership Preference current Research in Social Psychology*, Melbourne, Monash University.

- اتجاهات حديثة، بغداد، العراق: دار المناهج.

كلالدة، ظاهر محمود (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران. لهلوب، ناريمان يونس، والصريرة، ماجدة أحمد (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن: دار الخليج. مريزيق، هشام يعقوب (٢٠٠٨).

دراسات في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

المصري، رفيق محمود (٢٠٠٧). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٥ (١)، غزة، فلسطين، ص ص ٦٢٣ - ٦٦١.

الناشري، حسين الحسن موسى (١٤٣٣). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

نشوان، يعقوب حسين؛ ونشوان، جميل عمر (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي