

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian virtual University

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى أعضاء الهيئة التدريسية

كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجاً

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد :

الطالبة : سهيلا عباس

إشراف :

د. سامر الدقاق

إهداء

إلى أمي الأولى ... سوريا

إلى الطيبين.. أمي وأبي وأخوتي

إلى أسرتي الرائعة التي وقفت لجانبي وأمدتني بالعزيمة والإصرار: زوجي وابني

إلى الحاضرة حتى بغيابها.. صديقتي رلا

إلى الصديقة الوفية ... سماح

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساندوني وكانوا خير معين

بكل المحبة أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع

شكر

وفاءً و عرفاناً بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساندي خلال فترة انجاز هذا البحث، وأخص بالذكر أستاذي المشرف على المشروع الفاضل الدكتور سامر الدقاق، الذي قدم لي الدعم والإرشاد اللازمين.

وأنتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وكان لهم الدور الكبير في إثراء الموضوع بملاحظاتهم ومقترحاتهم.

كما أتقدم بالشكر العميق لإدارة الجامعة الافتراضية وأخص بالذكر الدكتور إياد زوكار، مدير قسم برنامج MBA والذي كان لدعمه ومساعدته الأثر الطيب في تجاوز العقبات وفي أصعب الظروف، وكذلك جميع العاملين في القسم.

والشكر والعرفان للنبيل الدكتور حيدر عباس، الأستاذ في كلية الاقتصاد، قسم الإحصاء، الذي كان له الفضل في إرشادي وتوجيهي وإمدادي بالعزيمة خلال انجاز البحث.

والشكر أيضاً لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية وإلى كل من ساهم بإنجاز هذا العمل ، سواء بتقديم الخبرة أو بتسهيل المهمة.

شكراً للجميع

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

لدى أعضاء الهيئة التدريسية

كلية العلوم – جامعة دمشق نموذجاً

الطالبة: سهيلا عباس

العنوان: دمشق

عام : 2015

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور : سامر الدقاق

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عميد ورؤساء أقسام كلية العلوم في جامعة دمشق (مجلس كلية العلوم) ولدى مجالس الأقسام، وعلاقتها بالرضا لدى الكادر التعليمي (الهيئة التدريسية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في الأقسام الثمانية للكلية .

تم إعداد استبيان من ثلاث محاور، تناول المحور الأول الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الأقسام عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد الرضا الوظيفي، والمحور الثالث تناول بيانات شخصية عن العينة.

توصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الأربعة لدى إدارة الكلية وجاءت لصالح النمطين التحويلي والديمقراطي، مع تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والنمط الديمقراطي وأبعاد الرضا في كلية العلوم.

الكلمات المفتاحية :

الأنماط القيادية- الرضا الوظيفي – كلية العلوم جامعة دمشق

هـ. قائمة المحتويات:

6.....	المقدمة:
7.....	مشكلة البحث:
7.....	تساؤلات البحث:
7.....	أهداف البحث:
8.....	أهمية البحث:
8.....	حدود البحث:
8.....	متغيرات البحث:
8.....	فرضيات البحث:
9.....	أداة الدراسة:
9.....	صدق أداة البحث:
9.....	عينة البحث:
9.....	مفاهيم ومصطلحات البحث:
11.....	القسم النظري :
20.....	ثانياً- الرضا الوظيفي:
25.....	القسم الثالث :القسم التطبيقي
25.....	أداة البحث:
25.....	صدق بناء أداة البحث وثباتها:
26.....	أساليب المعالجة الإحصائية:
26.....	عرض نتائج البحث وتحليلها:
26.....	أولاً التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:
31.....	التحليل الوصفي للبيانات:
37.....	الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات:
46.....	النتائج والمقترحات :
46.....	أولاً: النتائج:
47.....	ثانياً: المقترحات:
49.....	مراجع البحث:
52.....	الملاحق:
52.....	الاستبيان:

المقدمة:

يعد الرضا الوظيفي في أية منظمة من أهم الأمور التي تستهدفها الإدارة في إستراتيجيتها، لأنها من خلاله تحقق فعالية وكفاءة المنظمة، وينبغي لموضوع الرضا أن يبقى موضع بحث ودراسة من قبل القادة لأنه المحفز لرفع الأداء.

لقد جرى بحث موضوع الرضا على نطاق واسع، سواء باعتباره متغير مستقل يؤثر على أداء العاملين أو على انتمائهم التنظيمي أو على الروح المعنوية أو على الإنتاجية وغيرها، أو باعتباره متغير تابع يتأثر بالعديد من العوامل مثل الأنماط القيادية ونظام الأجور والرواتب والحوافز أو ضغوط العمل وغيرها.

ويعتبر النمط القيادي في القطاع العلمي والتعليمي أساساً لتقدم المؤسسة التعليمية وحدث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات وواقع الحال يقول أن عليها أن تتحلى بالقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية. كما أن دور العمداء والأقسام لا يقتصر على مجرد القيام بالأعمال الإدارية الروتينية والمحافظة على نشاطات الكلية وضمان استمراريتها، وإنما يتجاوزها إلى توفير بيئة تعليمية إيجابية قادرة على تحقيق قدر كاف من الرضا لدى جميع العاملين بشكل عام، وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل خاص.

ويعتبر الحقل الأكاديمي التدريسي أكثر حساسية من غيره لموضوع نمط القيادة و تأثيره على الرضا الوظيفي لأن المؤسسة التعليمية تقترب بالعلم والحضارة التي تتحكم في سياقات تطورات المجتمع، ولأن العنصر البشري هنا حامل لرأس المال معرفي متميز و يدخل ضمن مجموعة النخبة الوطنية التي تجعل التعامل معها حساساً جداً لتحفيزه على تقديم المفيد للجيل الجامعي الأكثر تأثيراً في عملية التنمية الوطنية. ولهذا يعد النمط القيادي العامل الأساس في نجاح أو فشل المؤسسات بعامة والتعليمية بصفة خاصة، للارتباط المباشر بين النمط القيادي المتبع من قبل القيادة الإدارية وبين الرضا الوظيفي للكادر التعليمي والذي يسهم في اندماجهم في وظائفهم والارتقاء بمستوى أدائهم على النحو الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ويعد عضو هيئة التدريس أحد أهم مقومات العملية التربوية في التعليم الجامعي وأحد دعائمها الرئيسة التي تحدد مدى كفاءة هذا التعليم ومستواه وفاعليته من خلال ما يقوم به عضو هيئة التدريس من دور وما يؤديه من مهام ومسؤوليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف الجامعات ووظائفها، فقد أكدت الدراسات التي جرت في هذا المجال أن أعضاء هيئة التدريس هم أهم القوى الحقيقية لتحسين التدريس الجامعي ورفع مستواه. (آل ناجي، 52)

ضمن هذا الإطار، يبرز دور عمداء ورؤساء أقسام الكليات في الجامعات كقادة مسؤولين عن قيادة المؤسسة التعليمية وعن تحقيق فاعلية العمل التعليمي. وهذا الرأي له ما يبرره، على اعتبار أن الجامعة هي نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، والطريقة التي يتم بها انجاز العمليات لها تأثير على المخرجات.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع العمداء ورؤساء الأقسام القيادي يفرض عليهم اختيار أسلوب إدارة الكلية التابعة لهم وهو مايؤثر، بالنتيجة، على بيئة العمل ورضا العاملين. وحتى النمط القيادي الذي يتبعه القائد في هذا المنصب بشأن آلية العمل وآلية اتخاذ القرار يؤثر على العائد التعليمي الذي يظهر لدى أعضاء الهيئة التدريسية ويتجلى بحبهم لمهنتهم ودرجة إخلاصهم ورضاهم عن عملهم والذي ينعكس بدوره على درجة تحصيل الطلاب وأدائهم ودرجة تمثيلهم لأساتذتهم كقدوة لهم.

غالباً يكون المدراء الأقوياء قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد في جزء كبير منه على المهارات والكفاءات التي يمتلكها القادة وعلى مدى فهمهم ووعيهم بالسلوك الإنساني وكل ما يؤثر به.

وبناء على كل ما ذكر، فإن دراسة موضوع " الأنماط القيادية السائدة في قطاع التعليم العالي وعلاقته بمستوى الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية يكتسي أهمية حقيقية تستدعي الوقوف عندها وإلقاء المزيد من الضوء عليها.

مشكلة البحث:

رغم تعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، لم يحظ موضوع تأثير الأنماط القيادية بقدر كاف من الدراسة، واكتفت العديد من الدراسات بالإشارة لتأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي بشكل سريع، ولم تكن بالأساس مخصصة لدراسة علاقة المتغيرين ببعض.

لذلك سيحاول هذا البحث دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لمعرفة مدى العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية والقيادة بعدم التدخل، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم جامعة دمشق.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة دمشق.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

تساؤلات البحث:

- ١- ما الأنماط القيادية السائدة في كلية العلوم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
- ٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل ثمة علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية العلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس حول محاور الدراسة وتعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على:

- 1- الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية العليا في كلية العلوم وأقسامها والمتمثلة بعميد الكلية ورؤساء الأقسام (مجلس الكلية) ولدى مجالس الأقسام الثمانية في الكلية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي في كلية العلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- نوع العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في كلية العلوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- 4- العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وبين مدى الرضا الوظيفي لديهم.

أهمية البحث:

تتدرج أهمية البحث في بعدين اثنين: علمي نظري و تطبيقي عملي:
فمن الناحية العلمية النظرية ، قد يضيف البحث، من خلال إتباع المنهج العلمي، نوعاً من المعرفة العلمية في مجال الإدارة فيما يتعلق بالأنماط القيادية الملائمة لقطاع التعليم العالي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للكادر التعليمي .

أما من الناحية التطبيقية فتتمثل أهمية البحث في أنه يسعى للوقوف على نمط القيادة السائد في كلية العلوم بجامعة دمشق وأثره على الرضا الوظيفي والذي من شأنه أن يشكل نواة يمكن البناء عليها لاحقاً أو يمكن أن تفتح المجال لطرح الموضوع بشكل أعمق. ويمكن للإداريين من عمداء ورؤساء أقسام الإطلاع على البحث للتأكيد على أهمية تفعيل النمط القيادي الفعال في مجال التعليم العالي، والتعرف إلى المهارات القيادية الموجودة في الكلية. ويمكن من خلال الإطلاع والتعرف لنتائج البحث، المساهمة في البحث عن متغيرات أخرى مرتبطة بالنمط القيادي السائد في قطاع التعليم العالي ومستوى الرضا الوظيفي ، أو تحديد النمط القيادي الأنسب لقطاع التعليم العالي.

حدود البحث:

تركز الدراسة على أربعة أنماط قيادية (التحويلية – الإجرائية – القيادة بعدم التدخل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة دمشق. وسيتم تطبيق البحث على كلية العلوم في جامعة دمشق كأنموذج متكامل نظراً لعدد أقسام الكلية الكبير ولتنوع المجال العلمي والتطبيقي في أقسام الكلية.

متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية العليا في كلية العلوم بجامعة دمشق
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم
- المتغيرات الديمغرافية: النوع – السن – المستوى العلمي – سنوات الخبرة، وهي متغيرات مستقلة تؤثر أيضاً في رضا أعضاء الهيئة التدريسية وتستخدم لمقارنة تأثير الأنماط القيادية وفقاً للمتغير الديمغرافي.

فرضيات البحث:

- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الإدارية العليا بكلية العلوم وبين الرضا الوظيفي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - يوجد علاقة بين نمط القيادة التحويلية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - يوجد علاقة بين نمط القيادة التشاركية أو الديمقراطية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - يوجد علاقة بين نمط القيادة الإجرائية وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - يوجد علاقة بين نمط القيادة بعدم التدخل وبين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقديرات النمط القيادي ومستوى الرضا وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - يختلف أثر النمط القيادي ومستوى الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير النوع.
 - يختلف أثر النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وفق متغير العمر.

- يختلف أثر النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وفق متغير الحالة الوظيفية.
- يختلف أثر النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وفق متغير سنوات الخبرة.

أداة الدراسة:

من أجل معرفة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الرضا الوظيفي، تم إعداد استبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة من مصادرها، وقد اشتملت أداة البحث على (58) فقرة موزعة على النحو التالي:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية العلوم (27 فقرة للأنماط الأربع بمعدل ست فقرات للنمط القيادي التحويلي وسبع فقرات للأنماط: الديمقراطي والإجرائي وبدعم التدخل).
 - الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية (27) فقرة
- هذا بالإضافة إلى البيانات الأساسية لخصائص مفردات العينة وشملت أربعة أبعاد (السن والنوع وسنوات الخبرة والمستوى العلمي).
- وتجيب العينة على فقرات الاستبيان وفقاً لتدرج مقياس ليكرت (Likert) الخماسي: (غير موافق على الإطلاق – غير موافق – محايد – موافق – موافق بشدة) ، وتعطى القيم (1-2-3-4-5) على التوالي.

صدق أداة البحث:

يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة المقياس، قياس ما هو مطلوب قياسه، فإذا حققت الأداة الغرض الذي يستهدفه البحث، فإنها بذلك تكون صادقة، وللتأكد من صدق أداة البحث، تمت مراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي تم التوصل من خلالها إلى المسودة الأولى للاستبيان.

عينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من عينة مؤلفة من (75) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم حوالي (450) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

استخدم في هذه الدراسة عدد من المصطلحات وهي كما يلي:

1- القيادة:

هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف.

عرفها حسين توفيق بأنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف . (توفيق،7)

أما هشام الطالب فعرف القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم . (الطالب،52) .

وسيتم تبني تعريف حسين توفيق لأنه أقرب إلى إجراءات الدراسة.

2. القيادة الإدارية:

يعرفها القحطاني بأنها الدور الذي يتقصد به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين، أفراداً و جماعات، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (القحطاني ، 2002).

وفي سياق هذا البحث، يقصد بالقيادة الإدارية الدور الذي يجسده كل من عميد كلية العلوم ورؤساء الأقسام عبر التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية في سعيهم لتحقيق أهداف جامعة دمشق.

3. النمط القيادي:

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (العميان، 2010 ، ص 27). أما التعريف الإجرائي، فيقصد في هذه الدراسة بالنمط القيادي مجموع التصرفات التي ينتهجها القائد داخل كلية العلوم بجامعة دمشق للتأثير في سلوك أعضاء الهيئة التدريسية وحملهم على التعاون معه لتحقيق أهداف الكلية.

وتصنف الأنماط القيادية في هذا البحث إلى أربعة أنماط هي النمط التحويلي والنمط الإجرائي والنمط الديمقراطي (التشاركي) والقيادة بعدم التدخل.

4. الرضا الوظيفي:

يعرف بأنه شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و المعنوية و النفسية التي تحيط به في بيئة العمل.

وفي معرض هذا البحث، يقصد الرضا الوظيفي مجموعة المشاعر التي يحملها أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم تجاه عملهم، نتيجة تأثرهم بالسلوك القيادي المتبع من قبل عميد الكلية ورؤساء الأقسام، إضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية التي قد يكون لها علاقة بمستوى الرضا.

5 – جامعة دمشق كلية العلوم:

تعتبر جامعة دمشق من أولى الجامعات الحكومية في الوطن العربي، وقد أنشأت بعام 1903 وللجامعة، شأن كل الجامعات، رسالة محددة هي الاستثمار في العنصر البشري وربط الجامعة بالمجتمع لتلبية احتياجات التنمية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية. ولذلك هي تسعى للتميز في البحث العلمي وفي البرامج التعليمية عبر تخريج طلاب مؤهلين وقادرين على المنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية.

وقد انبثقت عن هذه الرسالة عدة أهداف إستراتيجية هي: تطوير البرامج التعليمية والقدرات البحثية وتطوير مهارات وقدرات الكادر الأكاديمي، إضافة لتطوير العمليات الإدارية ومهارات وقدرات الكادر الإداري والأطر التنظيمية والتشريعية وأساليب التعليم غير التقليدية، وربط الجامعة بالمجتمع واعتماد البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية .

أما كلية العلوم فهي من أوائل كليات جامعة دمشق، أنشأت بعام 1946 وتضم ثمانية أقسام هي قسم الرياضيات وقسم الإحصاء الرياضي، والفيزياء والكيمياء وعلم الحياة الحيوانية والبيولوجيا، والعلوم الجيولوجية والعلوم البيئية.

يتألف مجلس الكلية من عميد الكلية ونائبيه للشؤون العلمية وللشؤون الإدارية، ورؤساء الأقسام إضافة لرئيس قسم الإحصاء الرياضي ورئيس مكتب وحدة نقابة المعلمين في الكلية وممثل طلاب الدراسات العليا وممثل طلاب كلية العلوم وأمين سر المجلس.

يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية /450/ وعدد أعضاء الهيئة الفنية حوالي /150/ والهيئة التعليمية هي مجموع أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الفنية والمعيدين.

القسم النظري : الخلفية النظرية للبحث (الإطار النظري)

أولاً – القيادة وأنماطها

ثانياً – الرضا الوظيفي

ثالثاً : الدراسات السابقة

أولاً – القيادة وأنماطها:

مفهوم القيادة :

عرف محمد الخولي القيادة بأنها تنسيق التعاون بين أفراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قصارى جهده “.(الخولي،262)

كما عرفها رنسيس ليكرت على أنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (3, Likert).

وعرفت من قبل توماس جوردون بأنها " وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعليم " (قشطة،7) ،

في حين يعرفها مكجريجر بأنها " تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمروؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة " (علاقي، 580) .

أما هيمان فيرى أن القيادة هي " العملية التي يتمكن بها الفرد من أن يوجه ويرشد ويضبط أفكار وشعور أشخاص آخرين " (قشطة،50) .

ويعرفها ليتزر بأنها " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة (مساد،54).

ويلاحظ أن بعض هذه التعريفات تركز على السمات والخصائص التي يكتسبها القائد بالخبرة والتعليم بمعنى أن القيادة مكتسبة وليست موروثة ، على عكس الاعتقاد السائد قديماً ، بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، بينما يركز بعضها الآخر على عملية التأثير التبادلية بين القائد ومروؤوسيه.

أهمية القيادة:

تعد القيادة ضرورة في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه ، وفي المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والحفز والرقابة فإن القيادة تعد " جوهر العلمية الإدارية وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة (ديموك، 429) .

وتتمثل أهمية القيادة في ما تؤدي إليه من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وحيث أن أساس وجود المنظمات إنما هو لتحقيق أهداف معينة فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة بشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف وتحديد المسار للمؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليل التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها (عمر، 7).

أما **النمط القيادي** فهو الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين وتوجيههم.

وحسب التعريف فإن القيادة، كمفهوم، تتضمن ثلاثة مكونات هي القائد والجماعة والأهداف، وهناك عملية التأثير أو التفاعل بين المكونات الثلاث، لذلك تبدو عملية تفاعل متبادل وليست في اتجاه واحد.

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

القيادة والإدارة:

إذا كانت الإدارة، بشكلها العام، تمثل عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة ضمن الوقت المناسب والموارد المتاحة فإن القيادة تمثل مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية الداخلية لتحقيق الأهداف المبنية بالجماعة بأكثر قدر من الفاعلية.

لقد ميزت العديد من البحوث بين القيادة والإدارة. ففي حين يرى (Kotter, 184) أن القيادة تختلف عن الإدارة، وأن لكل منهما وظائفه وأنشطته، إلا أنه يراها نظامين متميزين ومتكاملين، وكل منهما ضروري لبيئة الأعمال الحديثة (الإدارة تتمحور حول مواجهة التعقيد في تطبيقات الأعمال وإجراءاتها في المنظمات الكبيرة، وبالمقابل فإن القيادة هي عملية التغيير الهادفة).

بدوره، يميز (Zaleznik, 1992) بين المفهومين، فيرى أن المديرين مختلفون تماماً عن القادة، فأهداف المديرين تبرز الحاجات أكثر بكثير من الرغبات، وهم يتفوقون في تبديد الصراعات بين الأفراد والإدارات أكثر من حلها بشكل كامل، فيلجأ المديرون إلى تهدئة كل الأطراف، ويمارسون أعمال المنظمات الروتينية يوماً بيوماً. أما القادة فهم يتبنون توجهات شخصية فعالة تجاه الأهداف المراد تحقيقها، وينظرون إلى إمكانية اقتناص الفرص غير الواضحة، ويدعمون

المروسين روحياً وعاطفياً، ويحفزون عملية الإبداع بتسخير وتفجير كل الطاقات الكامنة. كما تكون لديهم علاقات عاطفية قوية مع مرؤوسيه وزملائهم.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن القيادة تركز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية وجوانب دافعية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح القائد على إدراكه للتعبير، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها، على ذلك يرى (الزعيبي) أنه إذا أردنا فهم القيادة فلا بد من فهم العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة في القيادة، وهي القائد والموقف وأفراد الجماعة (الأتباع)، القائد بخصائصه وإمكاناته التي تساعد على تحديد أهداف الجماعة، والموقف بما يتضمن من وظائف وأهداف مرغوب تحقيقها، والأتباع بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم. (الزعيبي، 221).

ولتحديد الفروق أكثر بين مفهومي القيادة والإدارة:

- جوهر الإدارة القدرة على اتخاذ القرار بينما جوهر القيادة فهو القدرة على التأثير والتغيير.
- تعتمد الإدارة في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به.
- يعتمد المدير على الصلاحيات الممنوحة له وعلى مركزه الوظيفي في فرض الطاعة وتنفيذ الأوامر (بحكم الأنظمة والقوانين)، في حين يعتمد القائد على الإلهام والتأثير والإقناع في تنفيذ الأوامر والإرشادات.
- يهتم المدير بتنفيذ الخطة تماماً ويهتم القائد في كيفية خلق الإبداع أي تجاوز الخطط.
- يركز المدير على تنفيذ الأعمال اليومية الروتينية في حين يركز القائد على الأعمال التي تقود إلى التميز والإبداع.
- يخشى المدير التغيير ويخشى المبدعين خوفاً على مركزه الوظيفي، في حين يرى القائد في التغيير فرصة أكبر في تحقيق أداء أعلى وفرصة أكبر للتحدي.
- المدير لا يسعى إلى خلق صف ثاني من المديرين الكفؤين، في حين يساعد القائد على خلق صف ثانٍ من القيادات ويعتبر هؤلاء مساعدين له على تقديم وأداء أكبر، حيث الكل متشبع للفكر والتوجه العام.
- المدير أقرب لضبط الجودة والقائد أقرب لإدارة الجودة الشاملة. TQM
- يركز المدير على إنهاء وإخماد الصراعات بالثواب والعقاب، في يركز القائد على حل أسباب الصراع من جذوره والعودة إلى الأسباب المباشرة وغير المباشرة.
- يعمل المدير على إنهاء التنظيمات غير الرسمية أو عدم التعامل معها، في حين أن القائد يعتبر وجود التنظيمات غير الرسمية أمر طبيعي ولا يمكن القضاء عليها بل يجب الاعتراف بها والتعامل معها وتوجيهها بما يخدم المنظمة، أي أنه يحاول إيجاد حلول وسطى.

ويشير كوتر Kotter في كتابه الذي قارن بين الإدارة والقيادة إلى أن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تماماً، وأن على الإدارة الحديثة أن تحتوي العناصر الأساسية للقيادة السليمة في معناها المستمد من السلطة الرسمية وغير الرسمية في آن واحد، فرجل الإدارة الكفاء هو الذي يجمع بين صفته كمدير وقائد في ذات الوقت، بمعنى أنه كمدير له سلطة رسمية على مرؤوسيه، وهو كقائد يعتمد في توجيه وقيادة مرؤوسيه على أسلوب الترغيب والاستمالة والتحفيز وليس على أسلوب الأمر والنهي، وبمعنى آخر فإن رجل الإدارة الكفاء هو الذي ينفذ إلى أعماق التنظيم غير

الرسمي القائم ويعمل على استمالة أفراد القوى العاملة وعلى أن يكون قائداً يلتف حوله أعضاء المجموعة ويشعرون أنه قادراً على تحقيق أهدافهم وإجابة مصالحهم الشخصية ويجدون فيه ناصحاً لهم وراعياً لشؤونهم ، وبذلك يكون قائداً رسمياً (مديراً) ، وغير رسمي في ذات الوقت" (Kotter,3-8)

واعتبر بعض الباحثين أن التأثير يشكل الفارق الأساسي بين القائد والمدير، أو على الأقل في تحديد الجانب الذي يمكن أن يحدثه القائد أو المدير في التابعين، فالقائد يحدث التأثير من خلال صفاته الشخصية وخبراته السابقة، والمدير قد يحدث التأثير من خلال اعتماده على سلطته المستندة إلى القوانين والأنظمة، وذكر الهواري أنه لا يوجد قائد 100 % أو مدير 100 % ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كل من القائد أو المدير (الهواري،249).

صفات القائد الناجح:

حتى الآن لا يوجد اتفاق كامل على تحديد صفات القائد الناجح، ولكن يمكن النظر إلى ما اتفق عليه منظرو القيادة والسلوك بحيث يمكن تحديد الصفات التي يتحلى بها القائد بالتالي:

- يتحلى بالأخلاق الحسنة وبالثقة وهي منطلقه للتعامل مع الآخرين.
- متقن لعمله وينشد الإتقان في كل شيء ولا يتوقف عند مجرد أداء الأعمال.
- يشعر الآخرين بالأهمية والتقدير ويقدر أرائهم ويثني عليهم ، عندما يكون ذلك مطلوباً، ويحرص أن تكون انتقاداته مختصرة ومحددة.
- يعتبر مثلاً وقدوة للآخرين ومستعد لخدمتهم
- الإيجابية في العمل
- معلم من الطراز الأول ومتحدث بارع ، وقادر على أن يعلم ويدرب وينصح زملاءه.
- قادر على بناء علاقات اجتماعية قوية مع فريق العمل.
- قادر على التواصل بفعالية، من خلال تحديد وتفسير الأشياء بكل ثقة ووضوح، فالاتصال الفعال هو الوسيلة لربط أجزاء المؤسسة معاً والأساس الذي يبنى عليه العمل الجماعي الناجح والعلاقات الجيدة مع الزملاء.
- متفائل ومتحمس ولديه رؤية مستقبلية، يؤمن ويثق بمنظمته ويسعى لإبراز رؤيتها بإيجابية، ويركز على ما يمكن انجازه بالعمل الجاد والتصميم.
- شخص واسع الأفق ومرن لا يجد اليأس إليه سبيلاً، ولا يتردد، في حال الفشل، في إعادة المحاولة حتى ينجح.

وإضافة إلى تلك الصفات الشخصية، لابد للقائد وأن يمتلك بعض المهارات القيادية التي تنتج عن المعرفة والممارسات الفعلية إضافة للاستعداد الشخصي لديه وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل ، ورفع الإنتاجية من ناحية ، وتحقيق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وتشمل هذه المهارات:

مهارات فنية : وهي التي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إنجاز العمل .

المهارات الإنسانية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم حتى يتمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.

مهارات فكرية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الايجابي .

مهارات تنظيمية : وهي التي تتعلق بقدرة القائد على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين. (العديلي، 229)

قياس أداء القيادة الإدارية:

يُقصد بقياس أداء القيادة الإدارية أي تقييم أدائها، من خلال تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء القادة وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، لتقويم أو ترشيد هذه الأنماط والمستويات.

ويعتمد قياس أداء القيادة الإدارية على وجود مقياس يشتمل على عناصر أداء القيادة التي تحظى بالقبول في أدبيات القيادة والأداء. ويشتمل المقياس عادة الذي يقيس أداء القيادات الإدارية العليا، عادة، اثني عشر بعداً، تجمع بين مدخل العامل، ومدخل الوظيفة، والعوامل البيئية، ومتطلبات القائد الإداري، في ظل إدراك أهمية القيادة كأهم عامل في نجاح المنظمات الحديثة.

عناصر مقياس أداء القيادة: (متغيرات أداء القيادة)

- الاتصالات: وتشمل مهارة الإصغاء، والاتصال، وأسلوب طرح الأفكار.
- تمكين العاملين: أي مشاركة المرؤوسين، والثقة بهم في صنع القرار.
- دعم التطوير والابتكار: يعني السعي لتوفير فرص التدريب والتأهيل، والموارد المالية اللازمة، ودعم روح التجريب.
- الإيجابية: تعني الثقة بالنفس والمبادرة والعمل بالفعل لا ببرد الفعل، والاعتراف بالخطأ.
- الالتزام برسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها داخل العمل وخارجه.
- العمل بروح الفريق.
- صنع واتخاذ القرار: أي المشاركة في صنع القرار، والالتزام الحرفي باللوائح، وتوقيت اتخاذ القرار.
- تقييم الأداء: يعني تزويد المرؤوس بتغذية مرتدة وسريعة عن أدائه، وتقييم أداء القائد من قبل المرؤوسين، ووجود تقارير دورية عن الأداء، واعتمادها في الحوافز والترقيات.
- تحمل مسؤولية النتائج: يعني الإقرار بالمسؤولية عن النتائج السلبية أمام المرؤوسين.
- جودة العمل: تعني الالتزام بالمعايير في النوع والتوقيت، والاستدلال بالشكاوى حول النتائج.
- تشجيع التغيير: أي العمل على بث روح التغيير في الأعمال توافاً مع التغيرات العالمية.
- التركيز في ظروف الضغط والمشكلات الكبيرة التي يتعرض لها القائد داخل العمل وخارجه.

مدارس ونظريات القيادة:

نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع عن طريق مجموعة من السمات الموروثة في الجسم والشكل، إضافة إلى الذكاء العام، والثقة بالنفس، والعزيمة، والاستقامة، إضافة إلى عنصر الذكورة. تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة حيث فشلت في وضع قائمة من السمات التي تشير إلى أن صاحبها قائد ولم تأخذ بالاعتبار ظروف الموقف أو طبيعة الحدث. لكن رغم ذلك، ما زالت حتى الآن تحظى بدعم العديد من الإداريين والمهنيين ويعتمد عليها إلى حد معقول.

نظرية البعدين في القيادة (الشبكة القيادية):

وهي تركز على السلوك أكثر من التركيز على السمات الشخصية للفرد.

يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما:

إما السلوك الموجه نحو المهمة، حيث يركز القائد على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الاهتمام بالعنصر الإنساني، أو السلوك الموجه نحو الأفراد وفيه يتم الاهتمام، بالمقام الأول، بإرضاء العاملين وتحقيق آمالهم وحاجاتهم ودوافعهم والتي عبرها تتحقق أهداف العمل، على المدى البعيد.

ووفقاً لهذه النظرية، وتبعاً لسلوك القائد فهناك ثمة شبكة قيادية تتراوح بين الأنماط القيادية التالية:

- القيادة الفقيرة ويكون الاهتمام بالعامل ضعيفاً، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف.
- القيادة السلطوية أو الأوتوقراطية ويكون التركيز عالٍ على الأهداف، وبرؤية شخصية القائد، مع اهتمام ضعيف بالعامل.
- قيادة منتصف الطريق بحيث يكون هناك نوع من التوازن في التركيز على الأفراد وعلى المهمة.
- إدارة النادي الاجتماعي التي تركز بالدرجة الأولى على حاجات العاملين والأتباع.
- إدارة الفريق أو القيادة الغنية التي تركز بشكل عالٍ على الروح الجماعية وعلى تحفيز العاملين، وبنفس الوقت تهتم بحاجات وأهداف المنظمة.

القيادة الموقفية:

تقول بأنه لا يوجد أسلوب قيادة أفضل من الآخر وإنما الموقف هو من يفرض الأسلوب الأفضل، وذلك حسب حالة المنظمة وحسب مستوى الوعي والنضج لدى المرؤوسين وحسب نمط شخصية القائد وشخصية الأتباع.

تعتمد القيادة الموقفية على الدمج بين عنصري التوجيه (إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف) والمساندة (الدعم الاجتماعي والعاطفي للآخرين والسلوكيات المساندة)

ووفقاً لهذه النظرية، تقسم أنماط القيادة إلى أربعة أنماط:

- تركيز مرتفع في العلاقات مرتفع على المهام
- تركيز مرتفع في العلاقات منخفض على المهام
- تركيز مرتفع في المهام منخفض في العلاقات

- تركيز منخفض في المهام والعلاقات

في ضوء ماتم ذكره من مفاهيم متعددة للقيادة والتعريف الإجرائي لهذا المفهوم ، وفي ضوء استعراض أبعاد السلوك القيادي وأنماطه، ورغم تعدد النظريات القيادية واختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة ، والمفكرون وفلاسفة التربية ، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، والذي تدرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في المجال التعليمي والتربوي بإحدى الجوانب الثلاثة وهي :

النمط الديمقراطي والإجرائي والقيادة بعدم التدخل. إلا أنه في هذا البحث، تم بالإضافة لذلك، إدراج نمط القيادة التحويلية إلى الأنماط الثلاث وذلك لأهميتها وكثرة التطرق إليها في الوقت الحالي وخصوصاً أن المنظمات والمؤسسات باتت أمام تحدي مواكبة التغيير والتطور المفروض عليها ضمن بيئة تتغير باستمرار.

نمط القيادة التحويلية:

وهي إحدى النظريات الحديثة في القيادة . في هذا النمط من القيادة، لايركز القائد بالدرجة الأولى على المهام أو الإجراءات أو القوانين وإنما يركز على نقل وتحويل وتغيير واقع المنظمة من خلال تحويل وتغيير نمطية التفكير والتوجه والعواطف والمزاج العام، ويعمل على تحسين الروح المعنوية للمرؤسين وعلى إخراج الطاقات الكامنة لديهم والتركيز على الجوانب التي تثير دافعيتهم وتحفزهم على الإبداع وخاصة الجوانب الروحية.

وتعتبر القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة ارتباطاً بالمخرجات التنظيمية الايجابية عموماً مثل الرضا والالتزام والولاء والأداء. وقد تم اكتشاف علاقة كبيرة بين هذا النمط من القيادة وبين من يمتلك مهارات الذكاء العاطفي.

اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي والتعليمي عموماً وقاموا بتحديد معطياتها وتفعيل وجودها في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتمت الإشارة إلى أن القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً (الغامدي، 77).

وتوالى الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية على مستوى التعليم العالي تحديداً، حيث يذكر الغامدي أنه ينبغي أن يكون القادة الأكاديميون في الجامعات مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحويلية وأن يمتلكوا خصائص القائد التحويلي. (الغامدي، 8)

ويؤكد السميح على أن متطلبات العصر الحالي تحتم العناية الخاصة بالقيادة التحويلية وأنها النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعال لمؤسسات التعليم العالي. (السميح ، 160)

إن الإدارة الجامعية إنما هي وجه من أوجه إدارة المستقبل التي لا تتعامل مع التحديات برود الفعل، وإنما بالتنسيق لإستشراف المستقبلات البديلة وإيجاد الحلول الناجحة لمشكلات الحاضر والمستقبل المتوقعة وتكوين أطر فكرية جديدة تتماشى وتطورات العصر وتستطيع من خلالها أن تتعامل مع الواقع المتغير وتتهياً للتفاعل مع كل تطور مستقبلي . لهذا بدأت هذه النظرية تحظى باهتمام الباحثين المعاصرين وتلقى رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات

الإدارة المعاصرة ونمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كمؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الصحية، العسكرية، التربوية.
بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبويضين، 57-74).

أبعاد القيادة التحويلية:

- (1) الكاريزما وتأثير القدوة، فلا يمكن للقائد أن يؤثر في أتباعه إلا إذا كان قدوة في السلوك ولديه قوة الجاذب، إلا أن شرط امتلاك الكاريزما ليس كافياً إن لم يكن هناك امتلاكاً للمعلومات والدقة والخبرة.
- (2) الدفع والإلهام والإثارة الذهنية، بحيث يكون القائد قادراً على إخراج الأفكار لدى الأتباع ويتيح لكل منهم التعبير عما بخاطره دون حرج أو خشية.
- (3) التحفيز الروحي، الذي يتبعه، عادة، ولاء حقيقي، فالقائد هنا يركز على القيم الروحية للأفراد.
- (4) الاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين (الأتباع) والمقصود هو حاجات المرؤوسين أو الأتباع على أرض الواقع، والقدرة على الغوص في أعماق الأفراد. إن تقدير ظروف الأفراد وقت الأزمات، يولد ارتباطاً عاطفياً بين القائد وبينهم أو بينهم وبين منظمتهم فينغمسون بالتالي ضمن عملهم بشكل كبير.

النمط الديمقراطي أو التشاركي:

ظهر هذا النمط من القيادة نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني. وهو أسلوب يسعى القائد من ورائه إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة، وتحمل المسؤولية، وتوفير جو تسوده الألفة، والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهذا النمط يترك أثراً إيجابياً على المؤسسة، وما تقوم به من واجبات وأعمال.

والديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم، وتنميتهم، وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، وإن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين، ويراعي مطالبهم، كذلك يقترح ولا يفرض، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار، واقتراح البدائل والحلول. (احمد الخطيب، 1984: 81).

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات كذلك. وإضافة إلى ذلك فهو يفوض جزء من سلطاته. هذا النمط من القيادة يبتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب في تنفيذ العمل ويعتمد على الترغيب والإقناع، والقائد هنا ينطلق من أنه عضو في فريق، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة.

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الديمقراطي عدة تسميات منها، النمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي. (نواف كنعان، 1980: 103).

وعليه، تقتزن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لاتعد نمطاً جديداً بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظراً لأهميتها في إدارة المؤسسات والمنظمات وفي مواجهة التحديات الإدارية .

خصائص النمط الديمقراطي أو التشاركي:

1. الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته.
2. يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
3. تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
4. يتعاون أعضاء الجماعة ويتقبل بعضهم بعضاً.
5. لا يحاول أحد من أعضاء الجماعة التقرب للقائد.
6. تكثر الاقتراحات البناءة بين أعضاء الجماعة.
7. يناقش أعضاء الجماعة رأي القائد في جواً من الحرية.
8. يشيد القائد بالأعمال الممتازة للمرؤوسين.
9. يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.

القيادة التبادلية (الإجرائية):

وهي أقرب لعمل المدير منها إلى القائد الإداري لأنها تتم وفقاً للأنظمة والقوانين، وهي تناسب أعمال الإدارة الوسطى أو الإجرائية وتسيير الأعمال واللجوء إلى التمسك باللوائح والتعليمات إضافة للتصرف وفق السلطة الممنوحة للقائد.

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الإجرائي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري ، إلا أن معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. (كنعان-124).

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب ، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ، و يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد ، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة ، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من انتاجهم وكفاءتهم في العمل.

القيادة بعدم التدخل:

من منظور واقعي، يمثل هذا النمط شريحة كبيرة من القادة الإداريين، فالقائد هنا لايتدخل في إجراءات العمل وذلك ليس تفويضاً وإنما خوفاً من الخطأ، وهروباً من تحمل المسؤولية، أو أن ليس لديه الإمكانيات لإبداء رأيه.

وهناك تسميات كثيرة تطلق على هذا النمط القيادي منها القيادة السلبية والقيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة أو قيادة إطلاق العنان، أو ترك الحبل على الغارب، حيث أن البعض من القادة يغفل الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، وهذا ما تتسم به القيادة بعدم التدخل.(عبد الكريم درويش وليلى تكلا -1995)

القائد بعدم التدخل يلعب دور الوسيط ، ويتصف بالسلبية ، والتسامح ، والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات ، فالقائد من هذا النوع يقوم بدور ثانوي في التوجيه ، والإرشاد، والتأثير في هذا

النمط من القيادة هو أسوأ أنماط القيادة حيث تبين أن هناك علاقة سلبية تربط بين القيادة بعدم التدخل وبين المخرجات التنظيمية (رضا والتزام وولاء وأداء منخفضين).

ثانياً- الرضا الوظيفي: مفهوم الرضا الوظيفي :

تعد دراسة ظاهرة الرضا الوظيفي تجسيدا حياً للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمات. ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي، منذ الثلاثينات من القرن الماضي، بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، لأنه يتناول مشاعر الأفراد تجاه مؤثرات الأعمال التي يؤدونها، والبيئة المحيطة بهم.

كما خضع هذا المفهوم لرؤى فكرية عديدة مستمدة من العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، لذلك تباينت الأفكار حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي. فقد عرفه البعض من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة، وعرفه البعض الآخر على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما تم تعريفه أيضاً على أنه موقف العامل من عمله.

وآخرون عرفوه بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

بينما عرفه ستون بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية.

ولكن من المؤكد أن الرضا الوظيفي رد فعل شعوري للفرد واستجابة منه، بقدر ما تحقق له مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة. ويعتبر رد الفعل هذا انعكاساً لمدى الإشباع الذي يتحقق للفرد من عمله ومن سلوك رئيسه معه ومن نمط شخصيته كذلك.

آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

يتجلى عدم الرضا الوظيفي بظواهر عدة مثل الغياب ودوران العمل والتمارض والشكاوى واللامبالاة، وهي ظواهر مكلفة بالنسبة لأية منظمة، لأن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل وإلى انعدام الدافع.

وبالمقابل، فإن للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، يتلخص أهمها في أثره على الأداء والولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة في الرضا، حسب مصدرها، إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة، والأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة بالموظف نفسه.

1- العوامل التنظيمية : وتشمل:

نظام العوائد ونمط الإشراف وقيم وأهداف المنظمة وسياسة المنظمة وظروف العمل ومحتوى العمل.

وفي حين يمثل نظام العوائد العائد المادي والمعنوي الذي توفره المنظمة لموظفيها لقاء الجهد الذي يقومون فيه مثل، الأجر والحوافز والمكافآت والترقية، وفيه تتحقق درجة من الإشباع لدى الموظف، فيشعر بالرضا إن كانت العوائد توزع وفق نظام محدد وثابت وعادل، فإن هناك نوعاً آخر من العوائد النفسية التي لاتقل أهمية عن العوائد المادية لأنها تؤثر في سلوك الأفراد وهي تتجلى بنمط الإشراف والقيادة المتبع والذي يحدد علاقة المسؤولين بمروؤسيهم وكيفية التأثير عليهم للوصول إلى الغايات والأهداف المحددة.

لقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة كبيرة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير على رضاهم.

ويخلص شوقي ناجي جواد نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية:

- تكريم الإنجاز الجيد والتميز.
- مشاطرة المروسين مسراتهم وأحزانهم.
- الأمر بالمستطاع.
- خلق مناخ مشبع بروح المودة.
- تشجيع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

إن فطنة وقدرة المسؤولين على مداراة الموظفين والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تضيء على المنظمة تماسكاً أكبر، من خلال تحقيق الرضا. أما قيم وأهداف المنظمة، فكلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر جيد على رضاه.

كذلك الأمر بالنسبة لسياسة المنظمة، فكلما اتصفت أنظمة العمل واللوائح والإجراءات بالمرونة والتكامل وتوافر المعلومات يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

وهناك أيضاً ظروف العمل أي المحيط المادي الذي يؤثر على الموظف وسلوكه ودرجة تحمله وتقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله.

أما محتوى العمل فهو مضمون المهام الموكلة للموظفين، ولهذا المضمون أثره النفسي عليهم وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه والذي اعتبر أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ومستوى الصلاحيات الممنوحة وإمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل ودرجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للأفراد.

العوامل الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ - احترام الذات ، فكلما كان الأفراد أقرب للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرباً إلى الرضا الوظيفي، أما الأشخاص الذين يشعرون بانقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.

ب - تحمل الضغوط، فكلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وكان تصرفه حسن في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الذين تضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي .

ج - المكانة الاجتماعية التي تحققها طبيعة العمل للفرد أو مستواه في السلم الوظيفي يدعم رضاه ويعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

د - الرضا العام عن الحياة حيث يغلب على الأفراد الراضون في حياتهم أن يكونوا راضون في وظائفهم، أما غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذا إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تأتي أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية الشيء المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي.

ويقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى موضوعية وذاتية.

المقاييس الموضوعية للرضا:

ويقصد بها كل المقاييس التي تقيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال مثل مسك سجلات الغياب ودوران العمل. فالفرد الذي يشعر بالرضا يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على عدم الغياب.

المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: ويقصد بها الحصول على رأي الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء بشكل شفهي عبر المقابلات الشخصية، أو كتابي عبر نموذج استبيان يوجه للأفراد للحصول على المعلومات ذات الصلة.

ولأغراض هذا البحث سيتم اعتماد طريقة ليكرت كتقنية لقياس اتجاهات الأفراد.

علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:

لقد تباينت نتائج البحوث التي تناولت هذه العلاقة، فقد توصل بعضها إلى عدم وجود علاقة قوية بين المفهومين، أو أنه ليس بالضرورة أن يزيد مستوى رضا العامل تبعاً لنمط القيادة.

بينما توافقت نتائج بحوث أخرى مع ما يعتقد بأن هناك تأثير لهذه الأنماط على تحقيق الرضا الوظيفي

الدراسات السابقة:

دراسة قرواني (1997) بعنوان " النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم . هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية والتعرف على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط التسبيبي ثم النمط الديمقراطي وأن النمط القيادي يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين. تتفق دراسة القرواني مع الدراسة الحالية في التعرف على النمط القيادي، وفي عينة الدراسة، وفي دراسة أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا.

دراسة (المفيدي وآل ناجي ، 1990) بعنوان " الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لعمداء كليات الجامعة. اتبع الباحثان المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمداء الجامعة يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة وأن الأسلوب الديمقراطي والدكتاتوري يكونان ذوي فاعلية عالية مع رؤساء الأقسام ذوي المستوى الوظيفي المتوسط. تتفق دراسة (المفيدي وآل ناجي) مع الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة في القطاع التعليمي ، وهناك اختلاف في أن الدراسة الحالية تتعرف على الأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ورغم هذا تم الاستفادة بالتعرف على الأنماط القيادية المفضلة وأنواعها.

دراسة (كريم ، 1990) بعنوان " تحليل الدور الوظيفي للعمداء ورؤساء مجالس الأقسام بجامعة الإسكندرية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس ". هدفت الدراسة إلى تحليل مظاهر السلوك المهني والإداري لعمداء ورؤساء مجالس الأقسام كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية. اتبع الباحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة جميع عمداء ومجالس الأقسام بكليات جامعة الإسكندرية بالإضافة إلى عينة عشوائية مكونة من (360) عضو هيئة تدريس بالتناسب بين الكليات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اهتمام عمداء الكليات تركز على أنشطة الكلية الخارجية للحصول على ما تحتاجه الكلية من خلال مجالس الجامعة. تتفق دراسة (كريم) مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمظاهر السلوك الإداري للقيادة التربوية ممثلة في العمداء ورؤساء الأقسام ، إلا أن دراسة (كريم) ركزت على عملية تحليل الدور الوظيفي ومظاهر السلوك الإداري ، في حين ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي .

دراسة عامر الخطيب (1992) بعنوان "واقع الجامعات الفلسطينية والتحديات التي تواجهها". هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية ، ومنها النمط الديمقراطي ، التقليدي ، والنمط العائلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الأنماط القيادية الفعالة والواعية في تحقيق أهداف الجامعة هو النمط الذي يشارك فيه العاملون في صنع القرار. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام النمط الديمقراطي يزيد من جودة أداء العاملين بفاعلية واعية، وأن القيادة الإدارية لها دور أساسي في تحقيق أهداف الجامعات و تطوير أنظمتها و قوانينها. تتفق دراسة عامر مع الدراسة الحالية في التعرف على الأنماط القيادية ، وتختلف عنها في أنها تقيس واقع الجامعات في حين الدراسة الحالية تقيس أنماط القيادة وأثرها على الرضا.

دراسة الخطيب وأبو فرسخ (1996) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : اهتمام القادة في

جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا بإنتاجية أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تحديد أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية، وأشارت إلى أن القادة يعملون على مراعاة الجانب الإنساني. تتفق دراسة (الخطيب وأبو فرسخ) مع الدراسة الحالية من ناحية اهتمامها بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في التعليم الجامعي ، وتختلف عنها في أن الدراسة الحالية تهتم بالأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي.

القسم الثالث :القسم التطبيقي

بغية الإجابة على تساؤلات البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة والكشف عن العلاقات بين أبعادها المختلفة ، ومن ثم تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في وضع مقترحات محددة تكون مفيدة لحالة البحث.

أداة البحث:

وهي عبارة عن استبيان تم من خلاله جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وقد ضم الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية:

1 – الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وهي : النوع والعمر والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

2 -الأنماط القيادية وتشمل : النمط التحويلي والنمط الديمقراطي (التشاركي) والنمط الإجرائي ونمط القيادة بعدم التدخل.

3 – الرضا الوظيفي

صدق بناء أداة البحث وثباتها:

تم عرض الاستبيان على أستاذين مختصين في العلوم الإدارية والإحصائية لإبداء الرأي، وتم الاتفاق عليها بعد إجراء بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات لتكون مناسبة أكثر لقياس الأبعاد التي تنتمي إليها.

كما تم استخدام طريقة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها البحث، وتشير النتائج الواردة في الجدول أدناه إلى أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان كان عالياً وقد بلغ (0.857) وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في البحث.

جدول (1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	75	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	75	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	54

توزعت عبارات الاستبيان على النحو التالي:

- العبارات الخاصة بالنمط القيادي التحويلي من 1-6 (mean 1)
- العبارات الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي من 7 – 13 (mean 2)
- العبارات الخاصة بالنمط القيادي الإجرائي من 14 – 20 (mean 3)
- العبارات الخاصة بالنمط القيادي بعدم التدخل من 21 – 27 (mean 4)
- عبارات الرضا عن القيادة التحويلية من 28 – 35 (mean 5)
- عبارات الرضا عن النمط الديمقراطي من 36-43 (mean 6)
- عبارات الرضا عن النمط الإجرائي من 44-49 (mean 7)
- عبارات الرضا عن النمط بعدم التدخل من 50-54 (mean 8)

أساليب المعالجة الإحصائية:

- 1 – النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص العينة.
- 2 – معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي.
- 3 – معامل ارتباط ألفا كرونباخ لحساب معاملات ثبات أداة البحث.
- 4 – متوسط الوزن النسبي والانحراف المعياري لتحديد أهمية الأنماط القيادية السائدة.
- 5- اختبار Independent Samples Test لمعرفة تأثير النوع بنمط بالأنماط القيادية.
- 6 – اختبار التباين الأحادي ANOVA للفروق بين المتوسطات في تقدير الأنماط القيادية.

عرض نتائج البحث وتحليلها:

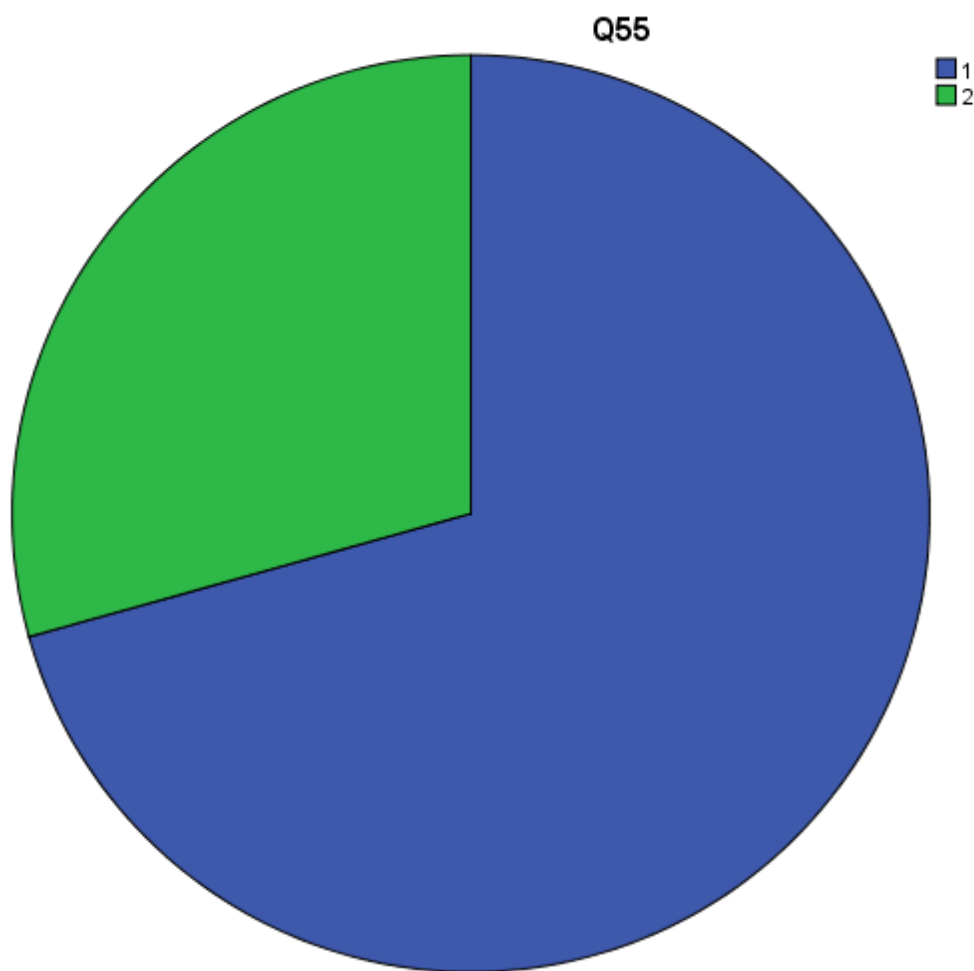
أولاً التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:
عينة الدراسة:

- النوع: ذكر (1) ، أنثى (2) : Q55

جدول (2)

Q55				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	70.7	70.7
	2	22	29.3	100.0
Total		75	100.0	

يتضح من الجدول أن غالبية العينة هم من الذكور بنسبة 70.7% حيث بلغ عددهم 53 عضواً، بينما بلغ عدد الإناث 22 عضواً بنسبة 22%.



نسبة الإناث إلى الذكور

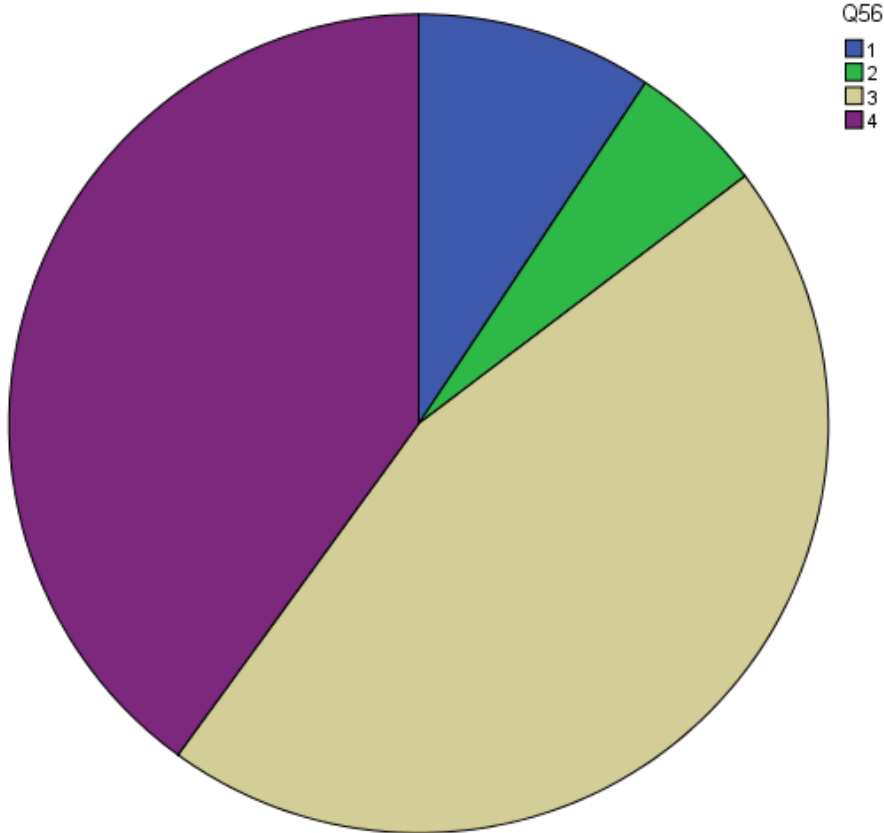
المرحلة العمرية

أقل من 30 عاماً (1) ، من 30 – أقل من 40 (2) ، من 40 إلى أقل من 50 (3)، أكثر من 50 (4).

الجدول رقم (3)

Q56					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	9.3	9.3	9.3
	2	4	5.3	5.3	14.7
	3	34	45.3	45.3	60.0
	4	30	40.0	40.0	100.0
Total		75	100.0	100.0	

يشير الجدول أعلاه إلى أن النسبة المئوية الأعلى كانت للفئة العمرية من (40-50) عاماً بنسبة 45.3%، يليها الفئة العمرية (أكثر من 50 عاماً) بنسبة 40%، ثم الفئة العمرية لمن هم أقل من ثلاثون عاماً 9.3% وفي الآخر الفئة العمرية من 30- إلى أقل من 40 بنسبة 5.3%.



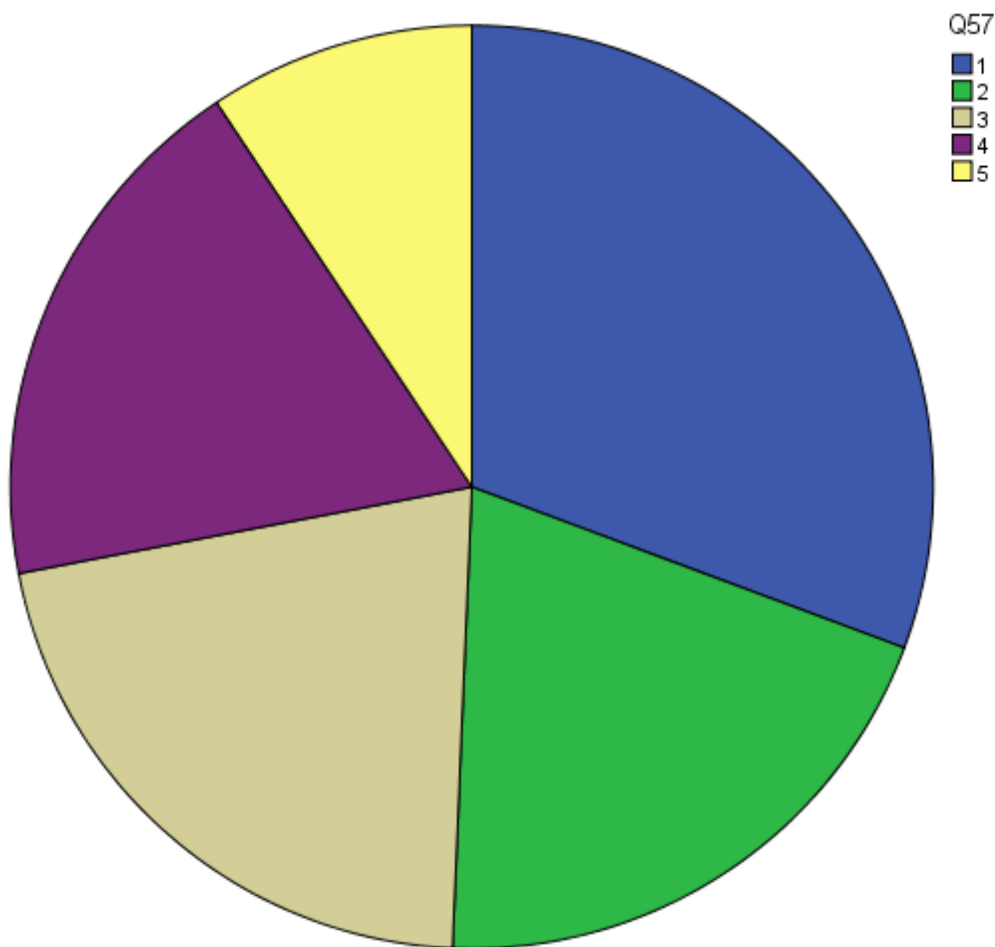
- الحالة الوظيفية : أستاذ (1)، أستاذ مساعد (2)، مدرس (3)، مخبري (4)، معيد (5)

الجدول رقم (4)

Q57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	30.7	30.7	30.7
	2	15	20.0	20.0	50.7
	3	16	21.3	21.3	72.0
	4	14	18.7	18.7	90.7
	5	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

يشير الجدول إلى أن النسبة الأعلى من أعضاء الهيئة التدريسية هم من الأساتذة بنسبة 30.7% ،
 يليها المدرسون بنسبة 21.3% ثم الأساتذة المساعدون بنسبة 20% والمخبريون بنسبة 18.7%
 وأخيراً المعيدون وعددهم 7 بنسبة 9.3%.



- سنوات الخبرة في التعليم: أقل من 5 سنوات (1)، من 5 إلى أقل من 10 (2)، من 10 إلى أقل من 15 (3)، أكثر من 15 عاماً (4).

جدول (5)

Q58

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	10.7	10.7	10.7
	2	7	9.3	9.3	20.0
	3	5	6.7	6.7	26.7
	4	55	73.3	73.3	100.0
Total		75	100.0	100.0	

يتضح من الجدول أن 73.3% من العينة لديها خبرة في التعليم تتجاوز الـ 15 عاماً بينما سجل من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 10.7 %،

التحليل الوصفي للبيانات:

أولاً: المتغير المستقل: (الأنماط القيادية) :

لمعرفة مدى توافر الأنماط القيادية في كلية العلوم بجامعة دمشق ووجود حالة الرضا لديهم، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات مفردات العينة .

جدول رقم (6)

Statistics									
		Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	Mean8
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5329	3.2969	2.9460	2.7132	3.5959	3.3963	2.5847	2.9227
Std. Deviation		.86125	.87470	.52379	.48999	.57487	.61801	.58207	.64673
Variance		.742	.765	.274	.240	.330	.382	.339	.418

ولمعرفة إذا كان الوسط الحسابي له أثر ايجابي بالفعل على عينة البحث أي معرفة وجود تلك الأنماط القيادية ومدى الرضا الوظيفي تم تطبيق تم الاعتماد على تحليل One sample T test لكل من المتغيرات.

جدول رقم (7)

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mean1	35.525	74	.000	3.53293	3.3348	3.7311
Mean2	32.643	74	.000	3.29693	3.0957	3.4982
Mean3	48.709	74	.000	2.94600	2.8255	3.0665
Mean4	47.954	74	.000	2.71320	2.6005	2.8259
Mean5	54.170	74	.000	3.59587	3.4636	3.7281
Mean6	47.592	74	.000	3.39627	3.2541	3.5385
Mean7	38.455	74	.000	2.58467	2.4507	2.7186
Mean8	39.137	74	.000	2.92267	2.7739	3.0715

نجد أن قيم مستوى الدلالة بالنسبة للنمط القيادي التحويلي والديمقراطي (1 و 2) إضافة للرضا الوظيفي تجاه هذين النمطين (5 و 6)، أصغر من 0.001، وكانت متوسطات القيم أكبر من القيمة المعيارية 3 ، وبالتالي نستنتج أن

هذين النمطين من القيادة متوفرين وكان لهما أثر إيجابي على العينة. بينما بالنسبة للنمط الإجرائي والنمط بعدم التدخل (3 و4) والرضا اتجاههما (7 و8) فقد كان متوسطات القيم أقل من 3 أو قريباً منها بما يعني أنه لا يوجد هناك أثر إيجابي تجاههما.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط التحويلي:

الجدول رقم (8)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q01	75	1	5	3.77	.981
Q02	75	1	5	3.72	1.021
Q03	75	1	5	3.61	1.207
Q06	75	1	5	3.51	1.095
Q05	75	1	5	3.44	1.003
Q04	75	1	5	3.15	1.216
Valid N (listwise)	75				

يبين الجدول أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط التحويلي كان بمعدل 3.53، وجاءت الفقرة الأولى (يشرك أعضاء هيئة التدريس برسم السياسات التعليمية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.77 في حين جاءت فقرة (يخصص الوقت للحوار مع الكادر التعليمي والاستماع إليه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.15. مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة حول النمط التحويلي جاءت ضمن الموافقة. ويستنتج منها أن أعضاء الهيئة التدريسية يقرون القيادة الإدارية التي تشركهم الرأي وتشجعهم على تطوير العمل وتخصص الوقت للاستماع لمقترحاتهم وتحفز الروح المعنوية لديهم، وتسعى للتغيير.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي التشاركي:

الجدول رقم (9)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q11	75	1	5	3.49	1.201
Q10	75	1	5	3.49	1.212
Q12	75	1	5	3.29	1.063
Q09	75	1	5	3.29	1.260
Q08	75	1	5	3.27	1.212
Q07	75	1	5	3.21	1.094
Q13	75	1	5	3.03	1.174
Valid N (listwise)	75				

يتبين من الجدول أن:

- المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لمستوى النمط الديمقراطي (التشاركي) كان مرتفعاً حيث بلغ 3.29.

- نالت الفقرتان (11 و 10) نفس المرتبة بمتوسط حسابي بـ 3.49 (يناقش طريقة العمل مع الكادر التعليمي ويأخذ بالاقتراحات (11) و يتعامل مع الجميع على أساس الاحترام والمساواة (10)).

- جاءت فقرة (يعمل على إشاعة الإلفة مع أعضاء الهيئة التدريسية (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.03، مما يشير إلى أن إجابات أفراد العينة حول النمط الديمقراطي أتت ضمن الموافقة.

- يبدو أن هناك ثمة حاجة لزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني والاهتمام بمشاكل الكادر التعليمي ومحاولة حلها.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة للنمط الإجرائي:

الجدول رقم (10)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q15	75	1	5	3.23	.924
Q20	75	1	5	3.15	1.302
Q16	75	1	5	3.05	.884
Q17	75	1	5	2.92	1.183
Q19	75	1	5	2.92	1.343
Q18	75	1	5	2.71	1.024
Q14	75	1	4	2.65	.951
Valid N (listwise)	75				

يتضح من الجدول مايلي:

- بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد العينة للنمط الإجرائي 2.94، بما يظهر نوعاً من التباين في تقديرات أفراد العينة لهذا النمط القيادي.
- احتلت الفقرة 15 (يركز تماماً على تنفيذ خطة العمل تماماً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.23، والفقرة 20 (يكثر من استخدام السلطة الرسمية في اجبار أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ مايلفهم به من أعمال) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.15.
- جاءت الفقرة 14 (ينفرد المدير بوضع الخطط والسياسات التعليمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.65.
- يشير الجدول إلى أن الفقرات (15 و 20 و 16) جاءت ضمن الموافقة باستثناء الفقرات (17 و 19 و 18 و 14) جاءت ضمن حدود الرفض. وتظهر هذه النتائج حاجة أعضاء الهيئة التدريسية إلى ابتعاد القيادة الإدارية عن حرفية التعليمات أو التمسك بحدود السلطة بطريقة تؤثر سلباً على العمل.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد العينة للنمط القيادي بعدم التدخل:

الجدول رقم (11)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q23	75	1	5	3.31	1.230
Q27	75	1	5	2.85	1.259
Q22	75	1	4	2.72	.815
Q25	75	1	5	2.68	1.067
Q24	75	1	5	2.60	1.139
Q26	75	1	4	2.49	1.005
Q21	75	1	5	2.33	1.155
Valid N (listwise)	75				

يتبين من الجدول (11) مايلي:

- أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة للنمط القيادي بعدم التدخل لم يكن مقبولاً حيث بلغ 2.71.
- وباستثناء الفقرة 23 (يترك المجال لعضو هيئة التدريس لاختبار الأسلوب الذي يرغبه) والتي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.31، فإن باقي الفقرات (21-22-24-25-26-27) جاءت ضمن حدود الرفض. وهذا دليل على إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لسلبية هذا النمط على أداء العمل .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أعضاء هيئة التدريس للرضا الوظيفي تجاه القيادة التحويلية:

الجدول رقم (12)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q35	75	1	5	4.15	.911
Q31	75	1	5	3.93	.844
Q33	75	1	5	3.77	.924
Q32	75	1	5	3.59	.824
Q34	75	1	5	3.52	1.131
Q30	75	1	5	3.43	1.016
Q28	75	1	4	3.21	1.082
Q29	75	1	5	3.15	.833
Valid N (listwise)	75				

يتبين من الجدول (12) مايلي:

- أن المتوسط العام لرضا أفراد العينة تجاه القيادة التحويلية كان مرتفعاً فقد بلغ 3.59 .
- احتلت الفقرة 35 (أشعر بالرضا مع مدير يعمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء الكادر التدريسي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.15. وهذا يظهر تقدير أعضاء هيئة التدريس لهذا الجانب.
- جاءت الفقرة 29 (أحصل على قدر كاف من التشجيع والتحفيز) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.15, مما يشير لأن إجابات أفراد العينة حول رضاهم عن القيادة التحويلية قد جاءت ضمن الموافقة المرتفعة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أعضاء هيئة التدريس لرضاهم الوظيفي تجاه القيادة الديمقراطية:

الجدول رقم (13)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q42	75	1	5	3.80	.885
Q40	75	1	5	3.64	1.147
Q41	75	1	5	3.45	.859
Q36	75	1	5	3.45	.977
Q37	75	1	5	3.32	1.029
Q43	75	1	5	3.24	1.184
Q38	75	1	5	3.15	1.135
Q39	75	1	5	3.11	.847
Valid N (listwise)	75				

يتبين من الجدول (13) أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لرضاهم تجاه النمط القيادي

الديمقراطي كان مرتفعاً وبلغ 3.39 .

- احتلت الفقرة 42 (أشعر بأنني أستطيع الحصول على حقوقي في بيئة عمل يسودها التعاون) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80، في حين احتلت الفقرة 39 (العلاقة مع الإدارة يسودها الود والتعاون) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.11، مما يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة للرضا كانت ضمن الموافقة المرتفعة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أعضاء هيئة التدريس للرضا الوظيفي تجاه القيادة الإجرائية:

الجدول رقم (14)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q44	75	1	5	3.43	.989
Q45	75	1	5	2.89	.879
Q49	75	1	5	2.53	1.143
Q46	75	1	4	2.40	.885
Q48	75	1	5	2.31	.885
Q47	75	1	5	1.95	.928
Valid N (listwise)	75				

يتبين من الجدول (14) مايلي:

- أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لرضاهم الوظيفي تجاه النمط القيادي الإجرائي كان متوسطاً (أقرب للمقبول) حيث بلغ (2.58).
- وباستثناء الفقرة الأولى 44 (تطبيق الإدارة مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين) التي كان متوسطها الحسابي 3.43، كانت باقي الإجابات بمتوسط أقل من 3 .
- جاءت الفقرة الأخيرة 47 (أشعر بالأمان مع مدير ينفرد باتخاذ القرارات) ضمن حدود الرفض بمتوسط حسابي 1.95. وهي نتيجة متدنية فعضو الهيئة التدريسية له مكانته المرموقة ولديه مايكفي من القدرة على الإسهام والمشاركة باتخاذ القرارات لاسيما المتعلقة بالسياسات التعليمية ، وإن عدم مشاركته بذلك يترك استياءً لديه.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أعضاء هيئة التدريس للرضا الوظيفي تجاه القيادة بعدم التدخل:

الجدول رقم (15)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q54	75	1	5	3.35	1.097
Q51	75	1	5	3.00	.900
Q53	75	1	4	2.83	1.070
Q52	75	1	4	2.81	1.009
Q50	75	1	5	2.63	1.024
Valid N (listwise)	75				

- يتبين من الجدول أن المتوسط العام لتقدير أفراد العينة لرضاهم للقيادة بعدم التدخل قد بلغ 2.92 .

- احتلت الفقرة 54 (أشعر أنني أستطيع الحصول على حقوقي مع مدير لا يتدخل في إجراءات العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.35 .
- احتلت الفقرة 50 (أشعر بالرضا عندما يوكل لي المدير مسؤولياته الإدارية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63.
- وباستثناء الفقرتين (54 – 51) فإن إجابات أفراد العينة حول رضاهم تجاه القيادة بعدم التدخل جاء ضمن حدود الرفض.

الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات:

السؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة في كلية العلوم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية:

للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على النحو التالي:

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لأنماط القيادة الإدارية:

أنماط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى التقدير
النمط التحويلي	3.53	1	مرتفع
الديمقراطي	3.29	2	مرتفع
الإجرائي	2.94	3	متوسط
بعدم التدخل	2.71	4	منخفض
أنماط القيادة مجتمعة	3.11	-	مرتفع

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) أن متوسط تقدير أفراد العينة لأنماط القيادة الإدارية كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط العام للأنماط القيادية الأربعة 3.11 واحتل النمط القيادي التحويلي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.53 والنمط الديمقراطي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.29، وكان أقل الأبعاد تقديراً بعد النمط بعدم التدخل بمتوسط حسابي 2.71، وهذا يعني أن النمط القيادي السائد في كلية العلوم هو النمط التحويلي والنمط الديمقراطي بشكل أكبر، وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

السؤال الثاني : ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نستخدم الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الشكل التالي:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية لتقدير أعضاء الهيئة التدريسية لرضاهم الوظيفي حيال أنماط القيادة الإدارية:

الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى التقدير
حيال النمط التحويلي	3.59	1	مرتفع
حيال الديمقراطي	3.39	2	مرتفع
حيال الإجرائي	2.58	4	منخفض
حيال بعدم التدخل	2.92	3	متوسط
المجموع	3.12	-	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول (17) متوسط تقدير أفراد العينة لرضاهم الوظيفي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للرضا 3.12، واحتل الرضا حيال القيادة التحويلي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59، يليه الرضا حيال نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط حسابي 3.39، ثم النمط القيادي بعدم التدخل بمتوسط حسابي 2.92 وكان تقدير الرضا تجاه القيادة الإجرائية هو الأقل بنسبة بمتوسط حسابي 2.58. وهذا يعني أن مستوى الرضا الوظيفي محقق لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم من وجهة نظرهم تجاه نمطي القيادة التحويلي والديمقراطي، وهناك ثمة تباين بالنسبة للنمط القيادي بعدم التدخل ، بينما كان منخفضاً بالنسبة لنمط القيادة الإجرائي.

3 -معلقة الأنماط القيادية السائدة في كلية العلوم بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة واتجاه العلاقة بين كل نمط قيادة إداري والرضا الوظيفي .

– العلاقة بين النمط القيادي التحويلي والرضا الوظيفي:

الجدول (18)

Correlations			
		Mean1	Mean5
Mean1	Pearson Correlation	1	.588**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
Mean5	Pearson Correlation	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول أعلاه إلى وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين النمط القيادي التحويلي وبين الرضا الوظيفي حيث $p < 0.01$. ويشير معامل بيرسون $r = 0.588$ إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين أي أن هناك رضا وظيفي مرتفع مع وجود قيادة تحويلية.

– العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي:

الجدول (19)

Correlations			
		Mean2	Mean6
Mean2	Pearson Correlation	1	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
Mean6	Pearson Correlation	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

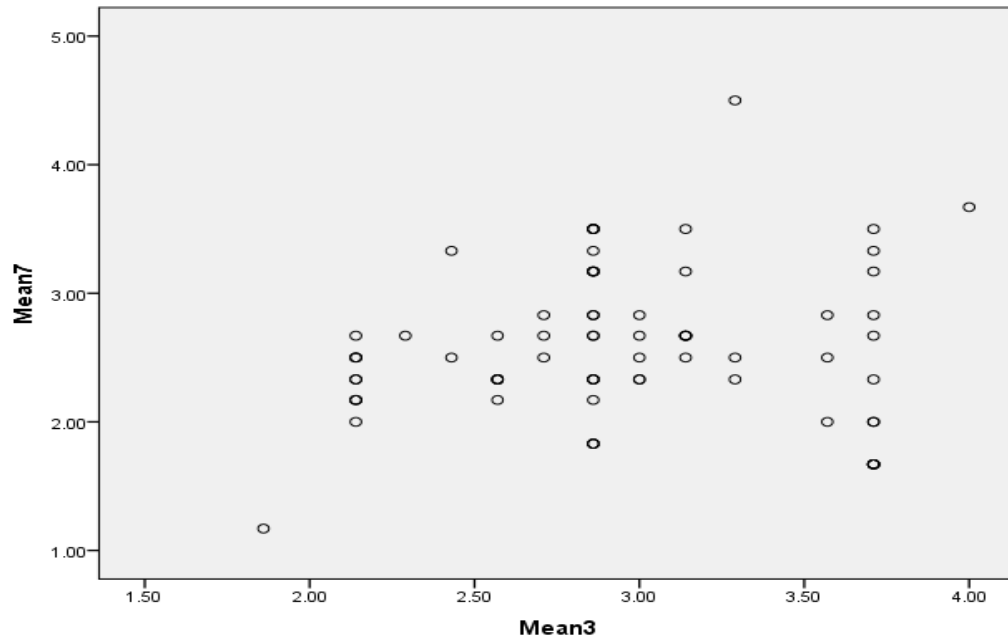
تشير نتائج الجدول (19) إلى وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين النمط القيادي التحويلي وبين الرضا الوظيفي حيث $p < 0.01$. ويشير معامل بيرسون $r = 0.659$ إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين هذين المتغيرين أي أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع مع وجود قيادة ديمقراطية.

– العلاقة بين النمط القيادي الإجرائي والرضا الوظيفي:

الجدول (20)

Correlations			
		Mean3	Mean7
Mean3	Pearson Correlation	1	.106
	Sig. (2-tailed)		.363
	N	75	75
Mean7	Pearson Correlation	.106	1
	Sig. (2-tailed)	.363	
	N	75	75

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين النمط القيادي الإجرائي وبين الرضا الوظيفي حيث $p > 0.01$. ويشير معامل بيرسون $r = 0.106$ إلى عدم وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين هذين المتغيرين، وهي أقرب إلى الصفر، ويفسر ذلك بعدم وجود رضا مرتفع مع وجود قيادة إجرائية، أو أن ثمة علاقة أخرى بين المتغيرين.



- العلاقة بين النمط القيادي بعدم التدخل والرضا الوظيفي:

الجدول (21)

Correlations			
		Mean4	Mean8
Mean4	Pearson Correlation	1	-.029
	Sig. (2-tailed)		.802
	N	75	75
Mean8	Pearson Correlation	-.029	1
	Sig. (2-tailed)	.802	
	N	75	75

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين النمط القيادي بعدم التدخل وبين الرضا الوظيفي حيث $p > 0.01$. ويشير معامل بيرسون $r = -.029$ إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين هذين المتغيرين، أي أن هناك تأثير سلبي للقيادة بعدم التدخل يؤدي على الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

الارتباط بين كل نمط من الأنماط القيادية ومستوى الرضا :

الجدول رقم (22)

Paired Samples Correlations		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Mean1 & Mean5	75	.588	.000
Pair 2	Mean2 & Mean7	75	.490	.000
Pair 3	Mean3 & Mean7	75	.106	.363
Pair 4	Mean4 & Mean8	75	-.029	.802

يبين الجدول (22) أن:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي التحويلي والرضا الوظيفي حيث $\text{sig} < 0.01$
- هناك علاقة ارتباط واضحة وجيدة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي حيث $\text{sig} < 0.01$
- لا يوجد ارتباط واضح بين نمط القيادة الإجرائية والنمط بعدم التدخل $\text{sig} > 0.05$
- هذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية غير راضين تماماً عن النمط الديمقراطي وموقفهم سلبي من النمط بعدم التدخل ويعتبرون أنه معيق للعمل وله أثر سلبي.

– يوجد فروق ذات دلالة معنوية إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول الأنماط القيادية، ومستوى رضاهم، وتعزى لمتغيراتهم الديمغرافية

1- يختلف تأثير نمط القيادة ومستوى الرضا حسب نوع الجنس:

- مقارنة المتوسطات للمحاور الثمانية حسب النوع (ذكر – أنثى)

الجدول رقم (23)

Mean

Q55	Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	Mean8
1	3.5747	3.3072	2.9347	2.7502	3.6630	3.3953	2.5819	2.9396
2	3.4323	3.2723	2.9732	2.6241	3.4341	3.3986	2.5914	2.8818
Total	3.5329	3.2969	2.9460	2.7132	3.5959	3.3963	2.5847	2.9227

- **يلاحظ من الجدول** ونلاحظ أن كلاً من الذكور والإناث غير راضون عن القيادة الإجرائية وعن القيادة بعدم التدخل. وقد أعطوا قيمة متدنية لتقديراتهم لهذين النمطين (2.75 و 2.62).
- **تقدير الذكور للنمط القيادي التحويلي والديمقراطي أعلى منه عند الإناث.**

الجدول (24)

Group Statistics

	Q55	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mean1	1	53	3.5747	.81688	.11221
	2	22	3.4323	.97284	.20741
Mean2	1	53	3.3072	.85811	.11787
	2	22	3.2723	.93369	.19906
Mean3	1	53	2.9347	.47939	.06585
	2	22	2.9732	.62976	.13426
Mean4	1	53	2.7502	.54036	.07422
	2	22	2.6241	.33355	.07111

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	T	Df
Mean1	Equal variances assumed	1.088	.300	.650	73
	Equal variances not assumed			.604	33.918
Mean2	Equal variances assumed	.212	.647	.156	73
	Equal variances not assumed			.151	36.496
Mean3	Equal variances assumed	4.082	.047	-.288-	73
	Equal variances not assumed			-.257-	31.580
Mean4	Equal variances assumed	4.284	.042	1.015	73
	Equal variances not assumed			1.227	61.975

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (24) أنه يوجد فروق بالرأي بين الذكور والاناث ، حيال الأنماط القيادية.

- يختلف تأثير نمط القيادة ومستوى الرضا حسب نوع المرحلة العمرية: (Q56)

- تقول فرضية العدم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 05$
- بينما تقول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 05$

نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية في تقدير أنماط القيادة الإدارية وفقاً لمتغير العمر

الجدول (25)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Mean1	Between Groups	.315	1	.315	.422	.518
	Within Groups	54.574	73	.748		
	Total	54.889	74			
Mean2	Between Groups	.019	1	.019	.024	.876
	Within Groups	56.598	73	.775		
	Total	56.617	74			
Mean3	Between Groups	.023	1	.023	.083	.774
	Within Groups	20.279	73	.278		
	Total	20.302	74			
Mean4	Between Groups	.247	1	.247	1.030	.314
	Within Groups	17.520	73	.240		
	Total	17.767	74			

ONEWAY Mean1 Mean2 Mean3 Mean4 BY Q56

نلاحظ من خلال الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأنماط القيادية، وفقاً لمتغير العمر، حيث كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0.05 لهذا المتغير وهذا يعني أن هذا المتغير يؤثر في تقدير أفراد العينة لهذا النمط القيادي، لذلك لانستطيع قبول فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق.

- مقارنة المتوسطات للمحاور الثمانية حسب الفئة العمرية: الجدول (26)

Mean

Q56	Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	Mean8
1	3.6429	3.2643	2.8157	2.5100	3.5914	3.3571	2.7371	2.9143
2	2.9600	2.8550	3.4250	2.7500	3.3125	3.0350	2.2925	2.9000
3	3.4897	3.2482	2.8571	2.7656	3.5576	3.3944	2.5197	2.9235
4	3.6327	3.4187	3.0133	2.6963	3.6780	3.4557	2.6617	2.9267
Total	3.5329	3.2969	2.9460	2.7132	3.5959	3.3963	2.5847	2.9227

بمقارنة المتوسطات للمحاور الثمانية (الأنماط القيادية والرضا) وفقاً لمتغير العمر، يلاحظ نوعاً من التباين في تقديراتهم للنمط القيادي ومستوى رضاهم:

- حاز النمط التحويلي على المعدل الأعلى في التقديرات (3.5329) يليه النمط الديمقراطي.
- أعلى فئة عمرية قدرت النمط التحويلي كانت الفئة العمرية الأقل من 30 عاماً، وهي الفئة الشابة بمعدل (3.6429) .
- جميع الفئات العمرية ماعدا الثانية (30-40) قدرت نمط القيادة التحويلي وكانت مستوى رضاها جيداً.
- جميع الفئات العمرية ماعدا (الثانية) قدرت نمط القيادة الديمقراطي وكان مستوى رضاها جيداً.
- فئتا الأعمال الثانية (30 من 40) والرابعة (أكثر من 50) قدرتا نمط القيادة الإجرائية عكس فئتي العمر الأولى (أقل من 30) و الثالثة (40-50)، بينما كان مستوى رضاهم جميعاً جيداً، وقد يعزى ذلك إلى أسباب تتعلق بظروف العمل وإجراءاته وقد يكون من المناسب التركيز على دراسة هذا الجانب مستقبلاً والبحث في أسبابه.
- المتوسطات الحسابية للمحاور الثمانية وفقاً لمتغير الحالة الوظيفية:

الجدول رقم (27)

Mean

Q57	Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	Mean8
1	3.4709	3.1548	3.0613	2.7652	3.4970	3.4035	2.6243	2.7826
2	3.6987	3.4753	3.0093	2.6107	3.6780	3.3680	2.7560	2.9733
3	3.4481	3.1881	2.8119	2.7156	3.6744	3.3606	2.3019	2.9625
4	3.4993	3.4800	2.9071	2.8364	3.5829	3.4750	2.5829	3.0571
5	3.6429	3.2643	2.8157	2.5100	3.5914	3.3571	2.7371	2.9143
Total	3.5329	3.2969	2.9460	2.7132	3.5959	3.3963	2.5847	2.9227

بمقارنة متوسطات المحاور الثمانية مع متغير الحالة الوظيفية (Q57) نلاحظ:

- حقق نمط القيادة التحويلي أعلى تقدير بمعدل عام (3.5329) ، وقدرت رتبة أستاذ مساعد هذا النمط بأعلى نسبة (3.6987).

- جميع أعضاء الهيئة التدريسية (أستاذ-أستاذ مساعد- مدرس- مخبري – معيد) قدروا تمطي القيادة التحويلية وكانوا مستوى رضاهم مرتفعاً، وتتبدى الحاجة هنا إلى زيادة تعزيز هذا النمطين في قطاع التعليم العالي.

- يظهر من الجدول أن الأساتذة والأساتذة المساعدون يقدرون نمط القيادة الإجرائية، وقد يعود ذلك إلى أمور متعلقة بمستوى الرتبة الوظيفية تؤهل لاستلام دور في القيادة الإدارية أولتفهمهم لمسألة لجوء القيادة الإدارية إلى السلطة الممنوحة إليها لتنفيذ الأوامر، رغم أنهم لم يكونوا راضين عن هذا النمط. بينما كان تقدير الفئات الأخرى (مدرس مخبري – معيد) للنمط الإجرائي متوسطاً وغير راضين عنها بما يوحي أنهم يجدونها غير مناسبة لقطاع التعليم ، وقد يتطلب الأمر من القيادة الإجرائية اقتصار اللجوء إلى حرفة التعليمات وتطبيق اللوائح فقط في الأمور التي لا بد منها.

- جميع أعضاء الهيئة التدريسية لم يقدروا النمط القيادي بعدم التدخل ولم يكن مستوى رضاهم جيداً حiale، باستثناء فئة المخبريين التي كان مستوى تقديرها لهذا النمط أقل من المتوسط بقليل (28364) ومستوى رضاها جيداً (3.571) فهذه الفئة ترى أن هذا النمط مناسب لطبيعة العمل الذي تقوم به.

- المتوسطات الحسابية للمحاور الثمانية وفقاً لمتغير الخبرة في التعليم:

الجدول رقم (28)

Q58	Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	Mean8
1	3.4588	3.1238	2.9275	2.6788	3.6425	3.3288	2.6450	2.8750
2	3.5000	3.1029	3.0814	2.4086	3.3943	3.0371	2.5000	3.0286
3	4.1320	3.8020	2.3980	2.5440	3.8800	3.2740	2.4000	3.3200
4	3.4935	3.3009	2.9813	2.7724	3.5889	3.4629	2.6035	2.8800
Total	3.5329	3.2969	2.9460	2.7132	3.5959	3.3963	2.5847	2.9227

- بمقارنة متوسطات المحاور الثمانية مع متغير سنوات الخبرة (Q58) نلاحظ:

- وفقاً للمتوسط العام هناك تقدير للأنماط القيادية التحويلي والديمقراطي ومستوى رضا مرتفع حيالهما، على عكس النمطين الإجرائي وبعدم التدخل.

- قدر أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً نمطي القيادة التحويلية والنمط الديمقراطي، وبمستوى رضا مرتفع. وبشكل أكبر قدرتهما الفئة (3) التي لديها سنوات خبرة من 10 – أقل من 15 سنوات بمعدل وسطي (4.1320) وبمعدل رضا (3.8800).

- كان هناك تبايناً في رأي الفئة (2) التي لديها من 5-أقل من 10سنوات، التي قدرت نمط القيادة الإجرائية (3.814) ولم تكن راضية عنه (2,5000) ، بينما لم تقدر نمط القيادة بعدم التدخل (2.4086) وكانت راضية عنه (3.0200).

النتائج والمقترحات :

أولاً: النتائج:

- أظهرت النتائج الأولية للبحث بأن أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة دمشق يقدرّون مستوى القيادة بالنمط التحويلي والنمط الديمقراطي بشكل مرتفع وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة دمشق تتبنى الأساليب الحديثة في العمل والتي تشجع مشاركة الكادر التعليمي في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التعليمية وتقديم الدعم المعنوي والانساني .
- أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تقدير أعضاء الهيئة التدريسية للرضا الوظيفي تجاه نمط القيادة التحويلي والديمقراطي (التشاركي) بما يعني أن أبعاد هذين النمطين قد انعكس ايجاباً على أداء أعضاء هيئة التدريس وبالتالي حقق رضا لديهم.

- كشفت الدراسة عن أثر ايجابي لأنماط القيادة التحويلي والديمقراطي على متغير الرضا مما يؤكد النتائج السابقة في توجه القيادة الإدارية في الجامعة على تبني التوجهات الإدارية الحديثة التي تستهدف تحقق رضا أعضاء الكادر التدريسي كأحد المؤشرات الجيدة في الأداء المؤسسي.
- بينت الدراسة وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الأنماط القيادية ، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وكان هناك تباين بخصوص النمطين القياديين الإجرائي والنمط بعدم التدخل وهذا يعني أن هذا المتغير يؤثر في تقدير أفراد العينة لهذا النمط القيادي.

ثانياً: المقترحات:

بناء على إجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبيان وعلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن وضع المقترحات التالية:

- 1- مقترحات خاصة بالجامعة:
 - العمل على تحسين الروح المعنوية والتحفيز والإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية وبما يتناسب مع طبيعة قطاع التعليم العالي.
 - الاهتمام بأوضاع الكادر التعليمي في الجامعة والعمل على حل المشكلات التي تواجهه.
 - زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين أعضاء القيادة الإدارية وبين أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- مقترحات خاصة بأعضاء القيادة الإدارية:
 - تشجيع ممارسة النمط التحويلي والنمط الديمقراطي لارتباطه ارتباطاً موجباً برضا أعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي في أدائهم ، والحد ، ما أمكن، من ممارسة النمطين الإجرائي وبدعم التدخل، لارتباطهما السلبي برضا أعضاء الهيئة التدريسية.
 - السعي دائماً لتقبل الرأي والرأي الآخر.
 - توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية، ضمن مايفيد حسن سير العملية التعليمية، والحرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 3 - مقترحات خاصة بأعضاء هيئة التدريس:
 - تعزيز النمط التحويلي والنمط الديمقراطي ومساعدتهم على ممارسته أيضاً في سلوكهم وفي أدائهم.
 - الحفاظ ما أمكن على قدر كاف من الحرية والاستقلالية لعضو هيئة التدريس في طريقة أدائه لعمله.

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الهادفة لاختبار أثر الأنماط القيادية الملائم على أبعاد ومتغيرات أخرى في القطاع التعليمي من أجل الوصول إلى نتائج ايجابية يمكن تعميمها في هذا المجال.

مراجع البحث:

- Abraham Zaleznik. (1992). *Managers and leaders Are they Different?*
- John P. Kotter. (1990). *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Press, ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف, الرياض معهد الإدارة العامة 2006.
- John P. Kotter. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Press.
- Rensis Likert. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw.
- أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين. (2013). *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة*.
- آل ناجي محمد عبدالله. (1999). *خصال الأستاذ الجامعي المرتبطة بدعم التحصيل الدراسي للطلاب كما يراها أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجامعيين*. المجلة العربية للتربية.
- الخطيب أحمد. (1998). *تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية*.
- الخولي محمد علي. (1994). *قاموس التربية*. بيروت: دار العلم للملايين.
- الزعيبي أحمد محمد. (1994). *أسس علم النفس الاجتماعي*. صنعاء: دار الحكماء اليمنية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السيدر الهواري. (2002). *الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الطالب هشام. (1998). *دليل التدريب القيادي الطبعة الأولى*. فلسطين: دار المستقبل.
- العديلي ناصر. (1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: مرام.
- العيان محمود. (2010). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*. عمان: دار وائل.
- القحطاني سالم. (2002). *القيادة الإدارية*. دار حازم.
- توفيق حسين. (1974). *دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية*. فلسطين: الجامعة المفتوحة.
- عبد الرحمن عبد الباقي عمر. (1970). *القيادة الإدارية*. القاهرة: مطابع سجل العرب.
- عبد المحسن ابن محمد السميح. (2010). *دراسات في الإدارة الجامعية*. عمان الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- علاقي عبد القادر. (1981). *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. جدة: تهامة.
- قشطة عبد الحليم عباس. (1981). *الجماعات والقيادة*. العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- كنعان نواف. (1980). *القيادة الإدارية*. الرياض: دار العلوم.
- ليلى عبد الكريم درويش وتكلا. (1995). *أصول الإدارة العامة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مارشال ديمورك وزملاؤه. (1967). *الإدارة العامة*. القاهرة: ترجمة: إبراهيم البرلسي مؤسسة الحلبي.

مساد عمر حسن. (2005). *الإدارة التعليمية*. عمان: دار الصفاء.

الملاحق:

الاستبيان:

الجامعة الافتراضية السورية

SVU

استمارة الاستبيان

إن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان المرفق، سوف تساعد الباحثة في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة للبحث، وستبقى جميع المعلومات والآراء طبي الكتمان.

شاكرين حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

• النوع: ذكر () أنثى ()

• المرحلة العمرية:

أقل من 30 عاماً	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	أكثر من خمسين عاماً

• الحالة الوظيفية:

أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مخبري	معيد

• سنوات الخبرة في التعليم:

أقل من خمس سنوات	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	أكثر من 15 عاماً

استمارة الأنماط القيادية:

يرجى التفضل بتحديد رأيك حول خاصية سلوك القيادة الإدارية، بدلالة كل عبارة مما يلي:

العبارات	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يشرك أعضاء هيئة التدريس برسم السياسات التعليمية					
2. يحفز الكادر التعليمي ويشجعه على تطوير العمل					
3. ينمي لدى أعضاء هيئة التدريس روح الابتكار والتجديد والإبداع					
4. يخصص الوقت للحوار مع الكادر التعليمي والاستماع إليه					
5. يقيم علاقات جيدة مع الكادر التعليمي					
6. يسعى إلى رفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية					
7. يعمل مع أعضاء الهيئة التدريسية بروح الفريق					
8. يفوض جزءاً من مهامه الإدارية إلى أعضاء هيئة التدريس					
9. يشارك الكادر التعليمي في صناعة القرار					
10. يتعامل مع الجميع على أساس الاحترام والمساواة					
11. يناقش طريقة العمل مع الكادر التعليمي ويأخذ بالاعتراحات					
12. يستمع إلى مشاكل الكادر التعليمي ويحاول حلها					
13. يعمل على إشاعة والألفة مع أعضاء الهيئة التدريسية					
14. ينفرد المدير بوضع الخطط والسياسات التعليمية					
15. يركز على تنفيذ خطة العمل تماماً					
16. يتقيد حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر عن رئاسة الجامعة					
17. يحرص على أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بكامل طاقاتهم					
18. يهتم بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات أعضاء التدريس					
19. ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع لأعضاء هيئة التدريس					
20. يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ مايلفهم به من أعمال					
21. يتجرد من معظم المسؤوليات الإدارية بمنحها لأعضاء هيئة التدريس					
22. يتهاون في وضع السياسة الموحدة لسير عمل أعضاء هيئة التدريس					
23. يترك المجال لعضو هيئة التدريس لاختيار الأسلوب الذي يرغبه					
24. يتساهل مع أعضاء هيئة التدريس المقصرين بواجباتهم					
25. يتجنب مواجهة المشكلات الجامعية					
26. يتردد في اتخاذ أي قرار يتعلق بالشؤون الجامعية					
27. يدير اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية دون خطة أو هدف محدد					

استمارة الرضا الوظيفي:

يرجى التفضل بتحديد مستوى الرضا لديك حيال السلوك القيادي الإداري الوارد ضمن كل عبارة مما يلي:

العبارات	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تمنحني الإدارة الفرصة للمشاركة برسم الخطط الدراسية					
2. أحصل على قدر كاف من التشجيع والتحفيز					
3. تتاح لي فرصة النمو المهني والوظيفي					
4. أحب أن أقدم أكثر من المطلوب في أداء العمل					
5. أستطيع التحدث إلى مديري بكل صراحة وحرية					
6. أشعر بالأمان مع مدير يسعى لتغيير الواقع التدريسي نحو الأفضل					
7. أشعر بالاطمئنان مع مدير لايركز بالدرجة الأولى على حرفية التعليمات					
8. أشعر بالرضا مع مدير يعمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء الكادر التعليمي					
9. تتاح لي فرصة المشاركة باتخاذ القرار					
10. أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحاتي					
11. أسلوب تواصل الإدارة مع الهيئة التدريسية مناسب					
12. العلاقة مع الإدارة يسودها الود والتعاون					
13. أشعر بالأمان بالعمل مع مدير يشاركني باتخاذ القرار					
14. أشعر بالرضا عندما يفوضني المدير بجزء من مهامه					
15. أشعر بأنني أستطيع الحصول على حقوقي في بيئة عمل يسودها التعاون					
16. تحرص الإدارة على مراعاة ظروفي					
17. تطبق الإدارة مبدأ الثواب والعقاب ضمن القوانين					
18. تحرص الإدارة على الدقة الحرفية في تنفيذ خطة العمل					
19. أتلقى من مديري تعليمات غير قابلة للنقاش					
20. أشعر بالأمان بالعمل مع مدير ينفرد باتخاذ القرارات					
21. أشعر بالاطمئنان مع مدير يتقيد حرفياً بالتعليمات الصادرة عن رئاسة الجامعة					
22. أشعر أنني أستطيع الحصول على حقوقي مع مدير يكثر من استخدام السلطة الرسمية الممنوحة له					
23. أشعر بالرضا عندما يوكل لي المدير مسؤولياته الإدارية					
24. أشعر بالرضا عندما يتساهل مديري معي في حالة التقصير					
25. أشعر بالأمان بالعمل مع مدير لايتدخل بقرارات تخص الشؤون الجامعية					

					26. أشعر بالاطمئنان مع مدير يتساهل في وضع السياسة الموحدة لسير العمل
					27. أشعر أنني أستطيع الحصول على حقوقي مع مدير لا يتدخل في إجراءات العمل

**** في حال وددتم، يمكن لكم ذكر أية خاصية أو صفة يحقق توفرها في القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي لديكم، ولم ترد ضمن العبارات أعلاه:**

-