

الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية

DOI:10.20428/AJQAHE.9.4.5

د. حسين باشيوة

قسم علم النفس وعلوم التربية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد لمين دباغين (سطيف - الجزائر)

د. لحسن عبد الله باشيوة

عمادة السنة التحضيرية - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية

الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية

د. حسين باشيوة د. لجنس عبد الله باشيوة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 2) الجزائرية، كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري). وبهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (60) بنداً مقسمة إلى ثلاثة مجالات قيادية (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسيبي)، وطبقها على (125) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة. وأثبتت الدراسة سيادة النمط الإداري الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة النمط القيادي السائد في متغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

الأنماط القيادية ، القيادات الإدارية الأكاديمية ، الإبداع الإداري، الإتقان والإنجاز، اتخاذ القرار .

Leadership Styles Prevailing at The University of Mohammed Lamine Dabaghine(Setif II), from Faculty Members Perspective

Abstract :

The objective of the present study was to investigate the leadership style prevailing in the University "Mohamed Debageen , Setif II, in Algeria, from faculty members perspective. Statistical differences in the viewpoint of faculty towards leadership styles was investigated based on the variables (gender, specialty, academic position, and professional experience). The study was carried out using a survey questionnaire of 60 questions grouped in there major elements measuring the three different leadership styles (Democratic, Charismatic, and Loose style). The statistical analysis of the survey results shows that the charismatic leadership style is the most prevailing at the university regardless of the independent variables.there were no stalicly significant differences due to the variable of the study sample.

KeyWords:

Leadership Styles, Academic and Administrative Leadership, Creative Administration, Excellence and Achievement, Decision-making.

المقدمة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة اجتماع البشر، حيث تشكل مع التنظيم، والتخطيط، والرقابة، ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كافة، والممارسة القيادية هي عمليات إحياء وإلهام، أو تأثير في الآخرين، يجعلهم يعملون بالترام عال ومثابر، لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتأديتها، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي... إلخ، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد، لذا فحينما توجد أي جماعة من الناس تظهر القيادة على رأسها، (حافظ وآخرون، 1994، ص 33)، ويكون القيادة بالنسبة للجماعة خيارا واعيا أملتته الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعات كانت، لأنها تعد الأساس الأول في تكوينها، والمتبنية لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها، وهي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها، والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها، والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها (نافع، 1990، ص 94).

ووفق هذا التصور تمثل القيادة ضرورة اجتماعية من ضرورات الحياة من حيث الدور الذي تؤديه، لأن الإدارة تمثل دورا اجتماعيا رئيسا يقوم به فرد الرئيس) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة الأتباع، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له من القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والإدارة تعد شكلا من أشكال التفاعل الاجتماعي بين الرئيس والأتباع، كما أنها سلوك يقوم به الرئيس للمساعدة في بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها حمزة (1982، ص 355). وهكذا يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية، ويمكن النظر إليها كسمة شخصية، كما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية (عبد الفتاح وآخرون، 2000، ص 185).

والقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي، وأشخاص يسببون على منواله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين رئيسا والآخر مرؤوسا، لذا تعد القيادة نوعا من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه، والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه سلامة وعبد الغفار (1984، ص 194-193). وتمثل أهمية الإدارة في كونها دورا من الأدوار الاجتماعية الذي يعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من الأفراد، وفي هذا السلوك الاجتماعي يكون القائد معتمدا على درجة التفاعل التي من شأنها أن تقدم مساعدات إلى الجماعة لتحقيق هدفها، إلى جانب أن القائد يؤثر في سلوك الجماعة، ويوجه عملهم) بحيث يمتد لجميع مجالات وميادين النشاط البشري الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي والتربوي. وعلى ذلك، فالقيادة هي القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم، بوسائل عدة كالمهارة في التنظيم، والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام خلال هذا السياق، تشير إلى مركز معين أو مكانة أو وظيفة أو دور اجتماعي يؤديه الفرد (عبد الحميد وكفاي، 1991، ص 194).

وتستلزم القيادة ك مطلب أساسي أن يكون للإداري توجه نحو المستقبل، لكنه ليس مطلباً كافياً في حد ذاته، فالشيء الذي يميز بين القادة وغيرهم من الأفراد هو أنهم ليسوا فقط مهتمين بالمستقبل بل ولهم القدرة على التعامل مع المستقبل أيضاً، وهذه القدرة يمكن أن تطلق عليها في بعض الأحيان البصيرة؛ والتي من خلالها يستطيع القائد تحديد الوجهة للآخرين وفق علاقة واضحة بين القائد والمجتمع توم مارشال (1998، ص 3-4)، العلاقة التي بين القائد والمجتمع تعتمد على طريقة الحكم وشكله ديمقراطياً أم ديكتاتورياً، فمثلاً لمصالح المجتمع أو مبتعداً عنه. وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة القيادة تتحدد بنوع العمل الذي تقوم به في الجماعة وطبيعته، وتتأثر بظروف هذه الجماعة سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية أم تعليمية تربوية. وفي هذه الدراسة ستكون القيادة موضوع الدراسة على مستوى الجامعة والتي تستلزم إدارتها بأن يكون من على رأسها قائدا يتمتع بالقوة والقدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي نحو بلوغ الهدف، لأن القيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، حيث تبرز

القيادة هنا بوصفها سمة شخصية أو سلوكا يقوم به الإداري للمساعدة في بلوغ الهدف (عمر، 1988، ص 270).

وانطلاقاً من أهمية الجامعة التي تستمدّها من دورها على عملية التطوير والتغيير وبحكم مكانتها في المجتمع وطبيعة الخدمات التي تقدمها على صعيد التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لا سيما وأن الجامعة تحتضن عادة في إطار هيئتها التدريسية أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي والتخصص المتميز والخبرة العميقة والواسعة في جميع المجالات، وهي بذلك تكون ما يمكن أن نطلق عليه القيادة الفكرية العلمية العليا للمجتمع، ولا تنحصر مهمة هذه القيادة الفكرية في مجال المرجعية المعرفية والمتخصصة فحسب، بل تشمل أيضاً التقييم المستمر لواقع المجتمع وواقع مؤسساته، كما تشمل المشاركة الفاعلة في وضع خطط التطوير والتنمية والتغيير ومتابعة تنفيذها، وتقديم الأفكار والنظريات والابتكارات المتميزة في مختلف مجالات الآداب والعلوم والفنون. ونرى أن نمط القيادة الإدارية السائد في الجامعة يحدد جوهر هذه الجامعة، هل هي رسالة للتعليم وإنتاج المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع، أم هي مؤسسة تعليمية كغيرها من مؤسسات التعليم الأخرى، أو بقية مؤسسات المجتمع؟ ويبدو أن ثمة تعارض أو تناقض بين اعتبار الجامعة رسالة واعتبارها مؤسسة فهي مؤسسة تحتضن رسالة، أو أنها رسالة تحتضنها مؤسسة، ومن ثم يتضح الفرق في أولوية الرسالة على المؤسسة من حيث الأداء والتركيز والبنية وأجواء العمل ودينامياته الداخلية والخارجية (عمار، 1996، ص 70).

وحين تكون الأولوية للرسالة تتشكل المؤسسة في ضوئها، وتكون المؤسسة وطرائق إدارتها والنمط الإداري السائد فيها خادمة لشروط الرسالة ومقتضياتها وتجلياتها، وتصبح الجامعة بناء للحكمة، وخليّة لإنتاج المعرفة وقيادة للرشد والإبداع والتجديد لعقل المجتمع ووجدانه وطاقاته على الفعل، أما تسيير مفهوم المؤسسة يغلب البناء البيروقراطي الذي تحكمه حكماً صارماً والقوانين واللوائح وترتيب الهيكل الوظيفي في توزيعه مواقع السلطة من الأعلى إلى الأدنى، ويغدو تطبيق النظام روتين المؤسسة بما فيه من رتابة، بل وتشاؤب أحياناً مدعاة لاعتبار ذلك هو التقاليد الجامعية، وانطلاقاً من وظائف الجامعة ومهامها الثلاث (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، لا بد لإدارة الجامعة أن تولي اهتمامها للتطوير والتغيير، بما يلبي إنجاز الجامعة لرسالتها التي يجب أن تستجيب بشكل مباشر لحاجة المجتمع، وهذا يتطلب سيادة نمط إداري قيادي ديمقراطي حتى يتسنى لهذه المؤسسة التي تحتضن رسالة القدرة على تحقيق أهدافها المتعددة والمتنوعة، لذا ينبغي أن يكون التنظيم المؤسسي قنوات مرنة ومقتدرة على تحقيق الغايات المرجوة، من خلال سيادة أسلوب قيادي ونمط إداري بعيداً عن الروتين والبيروقراطية، بعيداً عن التسيب والأوتوقراطية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن حاجة المنظمات إلى أنموذج جديد من القادة باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يحققون فيها إنجازاً غير عادي أعلى مما كان يتوقع من المرؤوسين والرؤساء، وإن النمط الذي يلبي هذه الطموحات هو نمط القيادة الفاعلة فلم تعد الأنماط القديمة في القيادة صالحة وفعالة مع التطورات الحديثة، فنجد على سبيل المثال: أن القيادة الدكتاتورية أو المتسلطة هي نمط كان سائداً في العصور القديمة وهذا النمط لا يصلح لهذا العصر لما يتميز به من مميزات كالديمقراطية والتي هي لغة العصر، وانطلاقاً من ذلك، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما طبيعة النظام القيادي السائد لدى رئاسة محمد أمين دباغين كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟
ومن هذا التساؤل الرئيس تنفرع الأسئلة التالية:

- ما طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة محمد أمين دباغين كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة محمد أمين دباغين كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تعزى لتغير نوع الجنس؟

- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة محمد لين دباغين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (إداري، أكاديمي)؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة محمد لين دباغين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير)؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة محمد لين دباغين تعزى لمتغير الخبرة العملية؟
- هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد لدى رئاسة محمد لين دباغين تعزى لمتغير التخصص (الأدب واللغات، العلوم الاجتماعية والإنسانية، علوم قانونية وسياسية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة محمد لين دباغين كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط القيادي السائد لدى رئاستهم تعزى لمتغير (الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة العملية والمؤهل العلمي).
- تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات المستخلصة للجهات المختصة والمعنية في الجامعة لعمل ما هو مناسب.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادة في إنجاح العملية الإدارية في أنواع المنظمات المختلفة، وتبرز أهمية سلوك القائد الإداري في تلك المنظمات في تأثيره المباشر، سلباً أو إيجاباً، على المسيرة العلمية للجامعة، ويقع على عاتقه الدور الرئيس في تحقيق الأهداف المحددة لها. من جانب آخر فإن لهذه الدراسة أهمية متميزة، لأنها تعد إسهاماً في المهمة العلمية عبر البحث، والتحليل، والتعليق لأهم الأفكار التي أكدت الملاءمة بين الأنماط القيادية من ناحية، وطبيعة المواقف التي تمارس فيها عملية القيادة الإدارية، لاسيما على قطاع التعليم العالي، من ناحية أخرى كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الجامعة نفسها ودورها المرجعي في المجتمع إذا ما قامت بوظائفها التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع بكل تميز وتفوق وريادية ممكنة، لاسيما وأن الجامعة هي إحدى أهم المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية، بوصفها بانية الأجيال المتعلمة، وصانعة رأس المال الحقيقي للشعوب، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تساعد صناع القرار في التعرف على النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة، محمد لين دباغين، وتصويبه إذا ما كان يحتاج إلى ذلك أو تعزيره إذا كان إيجابياً، إلى جانب أن هذه الدراسة تساعد أعضاء هيئة تدريس في الجامعة في التعبير عن رأيهم بشكل ديمقراطي مباشر حول أساليب العمل الإدارية السائدة في مؤسساتهم، ويتيح فرصة مباشرة للقيادة الإدارية في الجامعة في التعرف على أدائها الإداري من منظور أعضاء هيئة التدريس. كما تكمن أهمية الدراسة في توفيرها لاستبانة لقياس الأنماط القيادية السائدة والتي يمكن استخدامها في دراسات وبحوث مشابهة.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية :

- تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد لين دباغين من أكاديميين وإداريين ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو الماجستير في العام الدراسي 2013/2014 م جامعة سطيف (2).
- تقتصر هذه الدراسة على معرفة أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى رئاسة جامعة محمد لين دباغين من

أنماط القيادة التالية : (أوتوقراطي، ديمقراطي، ترسلي) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد لئين دباغين) من أكاديميين وإداريين ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو الماجستير في العام الدراسي (2013/2014م).

- نتائج هذه الدراسة محددة بظروف إجرائها والعينة التي طبقت عليها.

مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي يرى الباحث ضرورة توضيحها وهي:

القيادات الإدارية الأكاديمية: ويعرفها الباحث إجرائيا بأنهم الأشخاص المناط إليهم بالأعمال الإدارية في الجامعة، وقد سميت بالقيادة الإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكترتارية ومن هو إداري أكاديمي؛ أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية (الديب، 2012، 5).

- النمط القيادي: هو أسلوب الإداري وطريقة عمله مع موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة (الديب، 2012، 24)، وهي:

القيادة الأوتوقراطية: وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوا مشحونا بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (كردي، 2011، 15).

القيادة الديمقراطية: وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه، وعد كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها. فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها (حسن، 2004، 20).

القيادة الفوضوية: وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها (حسن، 2004، 22).

جامعة محمد لئين دباغين: هي جامعة حكومية جزائرية تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مباشرة ومقرها الرئيس مدينة سطيف، الجزائر. تتكون جامعة محمد لئين دباغين (سطيف02) من (3) ثلاث كليات هي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية الآداب واللغات، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وبمناسبة احتفالات ستينية (01 نوفمبر) أعلن رئيس الجامعة عن الاسم الجديد للجامعة من "سطيف02" إلى جامعة "محمد لئين دباغين" تخليدا له.

الإطار النظري للدراسة:

تعد الإدارة من الوسائل المهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن ثم كانت حاجة الإنسان إليها حيث أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة لسد احتياجاتها وتحقيق أهدافها. وأدى التطور السريع في العلوم والتكنولوجيا إلى ضرورة إيجاد إدارة فعالة مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من افتتاحت على العالم، من هنا أتت الحاجة الملحة لوجود تنظيمات إدارية لا تحتاج لأن تدار بصورة روتينية تخضع للقانون على حساب المرؤوس وإنما تحتاج إلى أن تقاد وبصفة منتظمة وسليمة، لأن العلاقة السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت أزم من الأوامر والنواهي والمراقبة بل تجاوزتها إلى الحوار والتشاور والعمل التعاوني في ظل التخطيط القيادي الإداري بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة لبلوغ الأهداف التربوية المنشودة. وتتميز الإدارة بأنها تهتم بمساعدة الآخرين وتحقيق الغايات والرؤى المشتركة لهم، وتؤكد على إحداث التغيير المستمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعبر عن نمط من العلاقة بين المدير والجماعة: مما يؤدي إلى توجيههم لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة فالإدارة الفاعلة تعد المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم. فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة إدارته أو عدم كفاءتها. ولا بد على المدير أن تتوافر به سمات وخصائص ليشرف على مجموعته لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة في ظل الأمان التأسيسي والوظيفي والاستراتيجي.

تعريف القيادة

لغة: القيادة في اللغة مشتقة من الفعل الثلاثي "قاد" وأصل حرف الألف في الفعل المذكور هو حرف الواو لتصبح قود، والقود "نقيض" السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقود والمرشد (مجمع اللغة العربية، 1973، 101) والقيادة في اللغة العربية مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

اصطلاحاً: لقد اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة وتعددت التعريفات من قبل المهتمين؛ وذلك بسبب أن كل واحد منهم ينظر لها من زاوية معينة، وأيضاً بسبب التطور الكبير في نظريات القيادة الحديثة. وتعرف بأنها: عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية

(أبو معمر، 2009، 52)، في حين عرفها بأنها: القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة، فالقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (العساف، 2002، 4). أما الإدارة فعلمية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشأت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (أبو معمر، 2009، 49). أما الإداري فيرى عليه والسيد (2005)، فهو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها وللمؤسسة التعليمية، وتتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بشكل تعاوني ونسج متشابك موجه نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة، ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة؛ لذا تعد القيادة إحدى الأركان الرئيسة للتوجيه، فلننظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيماً ملائماً، ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد (منصور، 1995، ص211).

العلاقة بين القيادة والإدارة: يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها (الشريف، 2004، 36).

عناصر القيادة الإدارية: لقد تحدث الكثيرون عن وجود عناصر مهمة للقيادة، وقد تعددت هذه العناصر ومن تحدث عنها كل من وجهة نظره إلا أن الباحث وجد التصنيف التالي لسهولته ولوضوحه. حيث يرى (كنعان، 2009، 23) في كتابه (القيادة الإدارية) أن القيادة الإدارية تتطلب وجود أربعة عناصر رئيسية، ويوردها:

- توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لقبية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة، بوصفها مكوناً مهماً من مكونات التنظيم، وبوصف التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.
- عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة؛ لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهود المبذولة، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتدريبهم على كيفية مواجهة

- احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.
- تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذه العناصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم، وميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها.
- التنسيق، حيث إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تنسيق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التنسيق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود (كنعان، 2009، 85)
- صفات القائد الإداري: قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:
- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.
- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام (كردي، 2011، 35).
- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهااتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالون يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.
- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالون الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالمشعل التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما، وإذا كان الضرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.
- امتلاك الحكمة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحكمة بحيث يتمكن من

تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقياً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.
نظريات القيادة (كردي، 2011، 35-30):

نظرية الرجل العظيم: ركزت الدراسات المبكرة للقيادة الإدارية على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة منها لتفسير أساس الخصال الوراثية. وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها: أن القيادة والقوة والتأثيرية نتيجة أو محصلة القدرات الوراثية. إن هذه النظرية من أبسط المدخل في دراسة القيادة ويحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم، مقارنة بأية نظرية أخرى. ويفترض الباحثون الذين يعتقدون بنظرية "الرجل العظيم" أن هناك خصائص موروثية تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا. والمنظمة التي تعتمد نظرية "الرجل العظيم" للقيادة تركز على اختيار المديرين من خلال عملية الرجل العظيم فهي تهتم بشكل أولي إذا كان أقارب الإداريين الأكفاء قادة ناجحين. وعملية اختيار المديرين قد تتأثر إلى درجة كبيرة بالمثل القائل: الابن على سر أبيه. وعندما يكون هناك افتراض عن القدرة القيادية الموروثة فعادة ما يكون الجهد الموجه لتطوير البرامج والمواقع الإدارية. ويرفض معظم علماء الاجتماع مدخل الرجل العظيم للقيادة لأنه مدخل بسيط وساذج جداً. كما أن الأبحاث التي تم التوصل إليها لا تعزز الفكرة التي تقول إن القدرات القيادية موروثية (العربي ومهدي، 1996، ص 215).

نظرية السمات: لقد ركزت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن أنواعاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة، فالقادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع، وتوهمهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة الأشول (1999، ص 252)، وتعود وجهة نظر أصحاب نظرية السمات إلى الفكر الفلسفي الذي كان سائداً في الغرب، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل إلى ما يريد متى كانت لديه القدرة والمثابرة، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون القدرة بالإضافة إلى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة الزعيمي (1997، ص 224). وعلى ضوء ما سبق أفاد أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات العامة التي يمكن أن تكون ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، وكانت الدراسة التي قيم فيها أكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية، وذلك لمعرفة السمات، التي تجعل من إنسان ما قائداً ناجحاً، وقد حددها في ست سمات هي:

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.
 - الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
 - تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق، الطموح.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية العالية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة.
 - المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً، وأن يكون له مركز اجتماعي ومالي.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف. (Stogdill, 1988, PP. 35-71)
- ورغم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، فلا زال يرى منظروها وأنصارها بأن القائد يتصف بسمات خاصة كالسمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية، وسمات عقلية من حيث الذكاء والثقافة، والقدرة على التنبؤ بالأحداث ومستويات الإدراك والتفكير، وسمات انفعالية كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، وسمات اجتماعية كالتعاون والتمسك بالقيم والمعايير الاجتماعية والتواضع. وفي

ضوء فهم الباحث لنظرية السمات، يرى أنه من الصعب بمكان تحديد السمات والصفات المهمة التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية لفهم شخصيته، كما يصعب تحديد الصفات القيادية الموروثة والصفات المكتسبة، وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة، كما أن هذه النظرية لم تأخذ بعين الاعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات القيادية، كما لم تهتد الدراسات حتى الآن إلى وجود نمط متسق من السمات والخصائص للقيادة يمكن تطبيقه بصفة عامة بغض النظر عن الزمان والمكان. إلى جانب أن هذه النظرية لم توضح الأهمية النسبية بين السمات للوقوف على تلك السمات التي لا يمكن توفر الصلاحية والكفاية القيادية بدونها. لذا لا يمكن القول بأن توافر السمات الفردية للقيادة في هذا الشخص يمكن أن تجعل منه قائداً ناضجاً هاشم (1978، 262-261). وبناء على ذلك يمكن القول بأن القائد وليد الظروف الاجتماعية، وأن القائد في موقف معين، ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر، مهما امتلك من السمات، وأن الأفراد الذين يتميزون بالأنماط الضرورية من السمات المؤهلة للقيادة، لا يصبحون كلهم قادة.

النظرية الوظيفية: تركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة وبهذا المعنى؛ تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، لكون هذه النظرية تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر كل الوظائف القيادية في يد شخص واحد هو القائد، الذي يكون مصدراً للخبرة، وحكماً في الصراع، ومصدراً للنواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك، ورمزاً للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد من خلال أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان (مرعي وبلقيس، 1984، 540).

النظرية الموقفية: إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما القيادة أساساً إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماماً، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً لها في موقف يمكنه القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ومن المعروف أن الفرد الذي يكون قائداً في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وهذا يعني أن النظرية الموقفية تستند أساساً إلى دور البيئة في وجود القائد، فلا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، أي أن ظهور القائد يتوقف على ظروف موضوعية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها. وفي ضوء ذلك، نرى أنه من الصعوبة بمكان إبعاد الصورة الفردية تماماً من صورة القيادة وأن القيادة يصعب أن تكون مرهونة تماماً بالموقف، بمعنى أن خصائص الموقف هي التي تحدد أنواع السلوك المطلوب من القائد لكي تتحقق له الفاعلية، ذلك أن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، وتؤدي دورها المهم في تحديد الموقف بالنسبة لمن هم جزء منه.

النظرية التفاعلية: ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية، حيث تحاول هذه النظرية الجمع بين نظريتها ونظرية الموقف من خلال النظر إلى القيادة بوصفها عملية تفاعل اجتماعي، فالنجاح في القيادة التفاعلية يستلزم التفاعل بين شخصية القائد، وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (حسن، 2004، 21 - 22) :

- القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه. وتعد هذه النظرية الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات، وذلك لأنها تنظر إلى القيادة من منظور تكاملي، فلا تقتصر على شخصية القائد ولا على أثر العوامل أو أثر الجماعة لوحدها، إنما هي محصلة التفاعل بين هذه المتغيرات جميعاً، فالعيار الأساسي إذن هو قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة، وأعضاء الجماعة التي يقودها، والسير بالجميع نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (الطارق، 1999، 53).

نظرية المسار: تم تطوير هذه النظرية كل من (Robert House and Terrence Mitchell)، حيث تشير إلى أن فاعلية القائد تتوقف على قدرته في زيادة تحفيز أعضائه على الإنجاز وتحقيق الرضا عن أعمالهم وتقبلهم لقيادتهم، وقد ربطت هذه النظرية بين السلوك القيادي الملائم في موقف معين بعاملين أساسيين وهما (كردي، 2011، 26-23):

- التابع (المرووس): حيث ينظر التابع إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع بأن هذا السلوك هو وسيلة لإشباع حاجاته الحالية أو المستقبلية.
- العمل (المهمة): إذا كان العمل أو المهمة غير واضحة وغير محددة، فعندما يميل التابعون إلى سلوك قيادي يرشدتهم إلى تحقيق الهدف، أما إذا كان العمل واضحاً فإن التابعين ينظرون إلى توجيهات القائد على أنها إغراط في مراقبتهم (يوسف، 1987، 65).

مدخل (السلوك - شامل): ضمن مراحل تطور الفكر الإداري، وضمن ما شهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه؛ لفهم السلوك

المصاحب للقيادة الفاعلة، وقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها:

◀ دراسات جامعة أيوا (Iowa state University studies): تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة، وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات يمكن بيانها فيما يلي:

□ السلوك الأوتوقراطي (Autocratic): ويتميز فيه القائد بالأمر، والتوجيه، ولا يسمح لأحد بالمشاركة.

□ السلوك الديمقراطي (Democratic): وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك العاملين في صنع القرار، ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات.

□ السلوك الحر أو المطلق (Freerein): وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل، لكن نتائج الدراسات التالية لهذه الدراسة وجدت متضاربة في أي الأساليب هو الأفضل.

◀ دراسات جامعة أوهايو: Studies Ohio State University بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينيات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مضاد: أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين، هما:

□ الهيكلية الأولية: الموجه نحو الاهتمام بالعمل من ناحية التنظيم، وهيكلية المهام، وتحديد أدوار العاملين، ووضع معايير الأداء، والضغط على المرؤوسين؛ للحصول على الأداء الأفضل، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.

□ الاعتبارية: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

□ دراسات جامعة ميشيغان (Michigan University Studies): أجريت هذه الدراسات عام (1950) في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان، بصفتها دراسة شاملة لمعرفة السلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ومستوى رضا العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود نمطين أساسيين من السلوك القيادي، هما: المهتم بالإنتاج، والمهتم بالعاملين.

□ نظرية الشبكة الإدارية: قام الباحثان روبرت بليك وجان (Robert R Blake) وموتون (Jahan S.Mouton) باختكار طريقة بيانية سميت مستخدمين مفاهيم بالشبكة الإدارية جامعة أوهايو ولكن بأسماء مختلفة، ولقد تم تقسيم مربع دراسات جامعة أوهايو إلى واحد وثمانين مربعاً، ممثلة لبعدين

رئيسن هما: بعد الاهتمام بالإنتاج، وبعد الاهتمام بالعاملين في الشبكة الإدارية، يوازن سلوك هيكلية المهام، وسلوك الاعتبارية في دراسات جامعة أوهايو. ويرى الباحثان أن هذين البعدين مكملان لبعضهما، ويجب ألا يكون اهتمام القائد مقتصرًا على واحد منهما، بل يجب أن يهتم بالبعدين معاً، وبدرجات متفاوتة، ليشكل السلوك القيادي.

□ أنماط القيادة: في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة، وفي ضوء استعراض نظريات، سنستعرض الأنماط القيادية الثلاثة التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة: (حسن، 2004، 19).

□ النمط الأوتوقراطي (التسلطي): وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها، 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، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة؛ مما يضعف روحهم المعنوية، ويقلل من إنتاجهم وكفايتهم للعمل، هذا بالإضافة إلى الخصائص الأخرى لهذا الأسلوب القيادي، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية (كردي، 2011، 15-16):

- انعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا الأسلوب القيادي .
- التزمت في إصدار القرارات والحرص في تنفيذ الأنظمة والتعليمات بشكل حريفي.
- انعدام التعاون بين القائد والمجموعة التي يقودها.
- انعدام الثقة بين القائد والعاملين.
- انخفاض الروح المعنوية بين المرؤوسين.
- ارتفاع روح الكراهية بين القائد والمرؤوسين.
- الغموض والتعالي والانفرادية بين القائد والمجموعة التي يقودها؛ الأمر الذي يترك آثار سيئة بالنسبة للعمل والعاملين.

□ النمط الديمقراطي: وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والإخبار عنها، فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدرًا كبيرًا من ولائهم، فهذا الأسلوب يقوم على إشراك المرؤوسين مع القائد في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، والاهتمام بحاجاتهم وبالعلاقات الإنسانية في القيادة، وقد أجريت العديد من الدراسات التي استهدفت قياس أثر متغير استخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة على بعض المتغيرات التابعة، وتوصلت في مجملها إلى أن خصائص النمط الديمقراطي في القيادة تتمثل في الجوانب الآتية:

- تسود العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النمط من القيادة .
- النجاح المثمر بنجاح أهداف القيادة.
- يقوم هذا النمط على الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل .
- يشعر أعضاء الجماعة بالرضا.
- تسود الروح المعنوية للعاملين.
- تتعمق الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
- يدفع بالعمل إلى التقدم.
- يرى هذا النوع من القيادة أن السلطة ليست مصدر قوته، وإنما هي ميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين.
- لا يلجأ القائد في هذا الأسلوب إلى أساليب القسر أو التهديد بل يتسم بالواقعية الإنسانية والضبط الذاتي.

- يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله، فهم شركاء وليسوا تابعين (حسن، 2004، 18-20).

□ النمط الفوضوي (الترسلي): هو الأسلوب الذي يتضمن التفويض الإداري للمرؤوسين ومراعاة مشاعرهم من قبل القائد على حساب الإنتاجية والعمل، ويتقبل أخطاءهم، ويتشاور معهم، ويشجعهم على التعبير عن اهتماماتهم، ويستخدم المكافأة الإيجابية أكثر من العقاب السلبي، ومن أهم خصائص النمط الترسلي في القيادة ما يتلخص في الآتي:

- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.
- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
- يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب من القيادة بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف.
- يتسم هذا النوع من القيادة بأنه أقل أنواع القيادة إنتاجاً.
- انعدام التعاون بين الجماعة والقائد.
- القائد سلبي في تصرفاته (حسن، 2004، 23).

□ مشاكل القيادة الإدارية ومعوقاتها: تواجه مختلف المؤسسات الجامعية الجزائرية بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية والخاصة بالبيئة التي تعيق عمل القيادة الإدارية فيها، وهي كما يلي (كردي، 2011، 32-34):

- المركزية الشديدة.
- المعوقات الخاصة بالأجهزة الإدارية والتي تشمل المعوقات الخاصة بالبيروقراطية الشديدة، وعدم توافر المعلومات لاتخاذ القرار، والتخطيط غير السليم.
- البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات والرغبة الشديدة في اتباع الطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، كما تتميز أيضاً بالبطء في اتخاذ القرارات، والعزوف عن استعمال التجارب أو الاستفادة من التجارب الأخرى والتقدم العلمي، بالإضافة إلى أن البيروقراطية تسهم في تعقد الإجراءات الإدارية وتحد من فعالية القيادة الإدارية، وتقضي على روح المبادرة والابتكار.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، لهذا فأغلب القرارات المتخذة من طرف القيادة الإدارية قرارات ارتجالية، وتعبر عن اعتبارات شخصية للقائد الإداري.
- التخطيط غير السليم، والذي غالباً ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية استراتيجية مستقبلية بعيدة المدى، مما يساهم ذلك في عدم ملاءمتها وتكيفها مع الظروف الطارئة والتغير المستمر لمتطلبات المجتمع، كما أن جمود القوانين تساهم في عدم اتخاذ القرارات (حسن، 2004، 32-33).
- غموض القوانين واللوائح التنظيمية وجمودها، وهذه القوانين واللوائح قد تكون عائقاً في فعالية القيادة الإدارية خاصة في حالة غموضها وجمودها بحيث تصبح عازلة عن مساندة التغيير، مما يقلل ويحد من فعالية القيادة الإدارية، ولهذا ينصح العلماء والمتخصصون في مجال الإدارة أن تكون هذه القواعد واللوائح تتسم بالمرونة لمواكبة التغيير؛ حيث إنه يتم تغييرها وفق متطلبات الفعالية المطلوبة للقيادة الإدارية والمؤسسة.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة، وذلك بتطبيق نتائج البحوث التي أجريت في مجال الفعالية المطلوبة.

بالإضافة إلى عوائق أخرى تتمثل في عدم الاستقرار الوظيفي للقيادة الإدارية في مناصبها، حيث كثيراً ما يتم التحلي عن مسؤول إداري لأسباب بسيطة أو تافهة كاتخاذ قرار ما مما يخلق نوعاً من التوتر والهروب من المسؤولية في اتخاذ القرارات حتى ولو كانت تساهم في نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية. كل هذا يساهم في عدم الاطمئنان الوظيفي للمنصب.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة ومن زوايا متعددة، وذلك لما تمثله القيادة من أهمية استثنائية في حياة الناس بوصفها ضرورة اجتماعية حياتية، لذا سيتناول الباحث بعض الدراسات ذات العلاقة بالشكل التالي:

هدفت دراسة حمدان والفضلي (2007)، إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، كما هدفت إلى معرفة تأثير النوع والخدمة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي. وتم استخدام أداة وصف فعالية القائد (لهرسي وبلا نشر) بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (84) مدير مدرسة. وتوصلت الدراسة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34.5%)، يليه الإبلاغ ب(23.8%)، ثم التفويض بنسبة (21.4%)، ثم الإقناع بنسبة (7.1%)، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتغيرات الدراسة (النوع-الخبرة-المرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

هدفت دراسة رضا وبيومي (2006) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانتي (استبانة لتحديد النمط القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، تضمنت (48)، فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس ثلاثة أنماط قيادية: الديمقراطية، الترسي، الأتوقراطي. واستبانة تقيس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في المملكة. وتضمنت (30) فقرة موزعة على خمس مجالات، وقد أظهرت الدراسة أهم الأنماط القيادة المتبعة وبعض التوجهات الحديثة إلى اعتماد بعضها ورفض بعضها؛ أرجعها الباحث إلى النوع الإداري المتبع، وأيضاً الخلفية التعليمية للقائد.

هدفت دراسة الجراحشة (2006) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة وعلاقة كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي. ولتحقيق هذا الهدف قبل المديرون بتصميم استبانتي، الأولى لقياس النمط القيادي من قبل المديرين؛ واشتملت على أربعة مجالات: (الأمر، المسوق، المشارك، المفوض)، أما الثانية فقد اشتملت على خمسة مجالات: الشعور تجاه المنظمة، والشعور تجاه الإدارة، والشعور تجاه مجموعة العمل، والشعور تجاه العمل، والولاء التنظيمي. وتكونت العينة من (235) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بنظرية الشبكة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية. أشار الباحث إلى وجود شبكة من العلاقات المتناسقة بين الأنواع المتشابهة من الأنماط القيادية، ووجود الجواز مع غيرها بمستويات مختلفة.

هدفت دراسة جبرة (2006) إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات.
- تم الاعتماد على استبانة واحدة للأنماط القيادية والإبداع الإداري، والبالغ عددهم (288) مديراً. توصلت الدراسة إلى:
- النمط القيادي السائد هو نمط الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدلة، يليه نمط القيادة الاجتماعية، ثم القيادة المتسلطة، وأخيراً القيادة المتقلبة.

- إن أكثر مستويات الإبداع سيادة: المرونة، والطلاقة، والثقة بالنفس، والأصالة، والمخاطرة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية. بينما وجدت علاقة سلبية بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة.

هدفت دراسة الشرقاوي (2002) إلى التعرف على واقع الإدارة في المدارس الثانوية في مصر، وتقديم تصوير مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسات على منهج النظم، الذي يعتمد على الجانب الوصفي التحليلي والتنبؤي، واعتمدت الدراسة على الحسابات الإلكترونية البحثية لجمع المعلومات عن إدارة الجودة الشاملة وقوانين وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالمدارس الثانوية. كما كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم تطبيقها على عينة من مدراء وكلاء ومدري المدارس الثانوية في كل من محافظتي القاهرة وبني سويف. قامت الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية مثل حساب النسب المؤدية في المعالجة الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم الاهتمام بتدريب فريق الإدارة على المداخل الإدارية والحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة، يحتاج مدير المدرسة إلى انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة، هناك صعوبات تمنع بناء روح الفريق والمزاولة. وقد قامت الباحثة بتقديم (14) توصية، منها: الاقتداء بالبرنامج التدريبي لفريق الإدارة المدرسية على إدارة الجودة الشاملة، حتى طلاب الدراسات العليا بالجامعات على تناول ودراسة إدارة الجودة الشاملة.

هدفت دراسة السحيمي (2000) لمعرفة النمط القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي (السلوك الديمقراطي، والسلوك الديكتاتوري، والسلوك التساهلي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات المعلمين يمارسون السلوك الديمقراطي بشكل كبير جداً، ويمارسون السلوكين الديكتاتوري والتساهلي بشكل قليل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في واقع السلوك القيادي للعمداء باختلاف الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة للمستجيب.

هدفت دراسة العفيفي (1999) إلى الكشف عن النمط القيادي الشائع لدى مديري المدارس الابتدائية بلواء غزة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك معرفة أثر كل من متغير الجنس ومدة الخدمة التعليمية في تصور المعلمين لأنماط القيادة لدى مديري تلك المدارس. أتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانتي شملت (350) معلماً ومعلمة يعملون في (59) مدرسة ابتدائية، شملت الأولى لقياس أنماط القيادة والثانية لقياس الرضا عن العمل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها أن النمط الديمقراطي هو النمو السائد بين النمط الأوتوقراطي ثم الترسل اللذان لا يمارسان إلا نادراً، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى رضا المعلمين عن العمل. تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على الأنماط القيادية، ويكمن الاختلاف في بيئة وعينة الدراسة، ورغم هذا الاختلاف إلا أن الباحث استفاد في الاطلاع على الدراسة.

هدفت دراسة العسيلي (1999) إلى إلقاء الضوء على طبيعة ممارسة السلوك القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين، لمعرفة الأنماط القيادية الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيهما، والتعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة المؤسسات المذكورتين كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيهما، وإذا كان هناك اختلاف في النمط القيادي السائد لدى رئيس جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري. وقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق في رؤية أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث يرى أصحاب الراتب المتدني والمتوسط سيادة النمط

الأوتوقراطي، بينما يرى أصحاب الراتب المرتفع سيادة النمط الديمقراطي. أما فيما يتعلق ببولتيكنيك فلسطين، فقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي (الترسلي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يختلف أعضاء هيئة التدريس في تصورهم للنمط القيادي السائد لدى رئاسة البولتيكنيك باختلاف المؤهل العلمي، بينما اختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة البولتيكنيك باختلاف سنوات الخبرة، حيث يرى أصحاب الخبرة الطويلة والمتوسطة سيادة النمط الديمقراطي بينما يرى أصحاب الخبرة القصيرة أن النمط الأوتوقراطي هو السائد. وفيما يتعلق بمتغير الراتب الشهري، كان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية، حيث يرى أصحاب الراتب المتدني أن النمط الأوتوقراطي هو السائد، بينما يرى أصحاب الرواتب المتوسطة والعالية أن النمط الديمقراطي هو السائد.

قام هاو (2005) بدراسة مسحية هدف فيها إلى معرفة تأثير النمط القيادي بالنسبة إلى عوامل الجنس على نوعية كليات المجتمع في كاليفورنيا. وتألقت عينة الدراسة من (82) عضوية هيئة تدريس، تم اختيارهم من (10) كليات مجتمع في كاليفورنيا، مستعينا باستبانة القيادة المتعددة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف بين الرؤساء الذكور والرئيسات الإناث بالنسبة للقيادة التحويلية، وأيضاً وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية ونوعية كليات المجتمع، وأشارت إلى أن اتباع القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الكليات لكلا الجنسين.

قام هاوكنز (2002) بدراسة كان الهدف منها معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، وتألقت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس، و(133) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه، كان المناخ أكثر انفتاحاً.

هدفت دراسة شمواني (1998) إلى التعرف على كيفية فهم القيادة وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاثة من مدارس الولاية على السمعة الحسنة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بعينة شملت (3) مدارس استحققت السمعة الحسنة، واستخدم الباحث المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار مهمة ساعدت على إكسابهم السمعة الحسنة، تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية واتباع أساليب القيادة.

هدفت دراسة كولمان وبرابرا (1995) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الأمريكية تحديداً والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والسمعة الشخصية لدى المدير، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بعينة طبقت على مدراء المدارس في (16) إقليمياً بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات هما: مقياس السمات الشخصية لدى المدراء من إعداد (مايربرج)، ومقياس النمط القيادي لدى المدراء، من إعداد الباحثة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى مدراء المدارس، وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير وبين سماته الشخصية.

هدفت دراسة أبدي (1992) إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية الكلية، وسنوات الخبرة في التدريس، والرتبة الأكاديمية، والراتب، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بعينة شملت (150) من أعضاء هيئة التدريس من خلال استبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يوجد رضا وظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والجنس، وعدم وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس مما يتعلق بالراتب الذي يتقاضونه.

التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات على معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات موضوع البحث، إلى جانب تركيزها على معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد والصعوبات التي يواجهها العاملون في هذه المؤسسات .

ربطت غالبية الدراسات بين معرفة النمط القيادي السائد ومجموعة من المتغيرات مثل: الخبرة العملية، السن، والرتبة الأكاديمية، نوع الجنس، الحالة الاجتماعية، الانحدار الاجتماعي، الطموح والإنجاز الأكاديمي، الرضا الوظيفي، المؤهل العلمي.. الخ. واستفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد تساؤلات بحثه، وأسلوب البحث المستخدم في الدراسة، وتصميم استبيانه، وتحديد متغيراته... الخ، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تجرى في مكان وزمان مختلفين، كما أنها تناولت متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة مثل: المركز الوظيفي، الخبرة في العمل الإداري الجامعي... الخ. وقد استفاد الباحث من أدوات الدراسات المطبق عليها وأيضا ضبط المتغيرات المرتبطة بالدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لأهمية هذا الأسلوب في مثل هذا النوع من الدراسات، حيث يحاول هذا الأسلوب وصف طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بنيتها، وتعريف العلاقات بين مكوناتها، بحيث يستطيع الباحث التفاعل مع هذه المعطيات ويصنفها ويحللها دون أي تدخل في مجرياتها.

مجتمع الدراسة :

ويشمل جميع أعضاء هيئة التدريس وبالتحديد من يحمل شهادة، الماجستير والدكتوراه، ويعملون في مجال التدريس في جامعة محمد لئين دباغين سطيف.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت العينة (125 فردا).

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس الأنماط الإدارية السائدة استنادا إلى الأدب السوسيولوجي، وبلاستفادة من آراء المحكمين والمختصين في الإدارة، كما استعان الباحث بعدد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الإدارة والقيادة.

أداة الدراسة :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (60) فقرة، صممت وفقاً لقياس الرتب الخماسي، حيث توضع من خلاله الفقرة، ويأخذ درجة استجابة المبحوث عليها (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وقد أعطي لكل استجابة قيمة رقمية مرتبة تنازلياً من (1، 2، 3، 4، 5).

ضبط أداة الدراسة : لضبط أداة الدراسة قبل تطبيقها، قام الباحث بحساب صدقها وثباتها كما يلي :

صدق الأداة : قام الباحث بالتعرف على صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين حيث قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عشرة محكمين من أساتذة جامعة سطيف في تخصصات (علم الاجتماع، علم النفس وعلوم التربية)، وقد تم حذف كل فقرة لم يوافق عليها سبعة من المحكمين، وفي ضوء ذلك أصبحت الأداة مكونة من (60) فقرة، كذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء رؤية المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي : تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من دون عينة البحث، ثم استخدمت معادلة ألفا كرونباخ، وكان معامل الصدق (0.92) وهي قيمة يمكن الوثوق بها عند تطبيقها على عينة الدراسة.

ثبات الاستبانة : للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ هذا المعامل (0.87) وهي قيمة تدل على ثبات مرتفع للاستبانة. عدد الفقرات النمط القيادي على الشكل التالي:

- ◀ النمط الأوتوقراطي (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20).
 ◀ النمط الديمقراطي (21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40).
 ◀ النمط الترسي (41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

في ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على : ما النمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد لين دباغين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملة بها؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لكل نمط من الأنماط الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي). والجدول (1) يوضح هذه النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

الجدول (1) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للأنماط الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، التسبيبي)

النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
النمط الأوتوقراطي	3.78	0.65	71%
النمط الديمقراطي	2.32	1.68	49%
النمط التسبيبي	3.25	0.75	63%

يتضح من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي (3.78) وبانحراف معياري (0.65)، أي بنسبة (71%) ويشكل بالتالي أعلى نمط إداري من بين الأنماط الثلاثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، يليه النمط الترسي بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.75)، وبنسبة (63%) أما النمط الديمقراطي فقد احتل المرتبة الأخيرة من بين الأنماط الإدارية الثلاثة بمتوسط حسابي (2.32) وبانحراف معياري (0.75)، أي بنسبة (49%)، من هنا يتضح أن النمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد لين دباغين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هو النمط الأوتوقراطي. ويرى الباحث أن السبب في سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي في جامعة (محمد لين دباغين) يتمثل في التالي:

- عدم شعور أعضاء هيئة التدريس بدورهم في رسم سياسات الجامعة، بقدر ما يشعرون بحالة انفصام فيما بينهم وبين رئاسة الجامعة.
- عدم وجود لقاءات بين رئاسة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومنتظم لوضعهم في آخر تطورات الجامعة وخططها المرورية والمستقبلية.
- عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس بوجود قيادة جماعية في الجامعة، وقناعتهم بعكس ذلك تماماً، أي بوجود قيادة فردية غير ديمقراطية، تصدر الأوامر الصارمة دون التحقق من إمكانات تنفيذها.
- عدم وجود تواصل اجتماعي ما بين رئاسة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عدم توافر إمكانات الاتصال واللقاء المباشر والسهل مع رئاسة الجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- شعور أعضاء هيئة التدريس بأنهم مهمشون فيما يتعلق باتخاذ القرارات، حيث يتم إصدارها بدون استشارتهم، وشعورهم كذلك بأنهم أدوات لتنفيذ قرارات رئاسة الجامعة. وتؤكد النتيجة السابقة للبحث الميداني على عدم التفاعل بين رئاسة الجامعة وباقي أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي لا يساعد على تحقيق الجامعة لأهدافها من ناحية، وعدم قدرة رئاسة الجامعة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى، كما تؤكد النتيجة السابقة بأن جامعة (محمد لين دباغين) هي مؤسسة تعليمية كغيرها من مؤسسات التعليم الأخرى، ولم تستطع أن تكون رسالة للتعليم وإنتاج

المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع، وبالتالي فإن النمط الإداري السائد فيها لا يخدم شروط الرسالة ومقتضياتها، وأصبح تطبيق القانون مجرد روتين قائم على الرقابة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني؛ والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في جامعة (محمد أمين دباغين) للنمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة تعزى لمتغير نوع الجنس؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من الذكور والإناث أفراد عينة الدراسة في النمط القيادي السائد (الأوتوقراطي)، ومن ثم حساب قيمة الإحصائي (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابة الذكور والإناث على أداة الدراسة، والجدول (2) يوضح النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

الجدول (2) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمتغير الجندر (ذكور، إناث) عند مستوى الدلالة (0.05)

متغير الجندر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	قيمة (ت) الجدولية
ذكور	75	3.56	0.82	0.50	غير دال إحصائياً	1.96
إناث	50	3.51	0.92			

يتضح من الجدول (2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في رؤيتهم للنمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد أمين دباغين). ويعمل الباحث ذلك أن هناك إجماعاً بين أعضاء هيئة التدريس على سيادة النمط الإداري الأوتوقراطي لدى رئاسة الجامعة، كما أن هناك قناعة مشتركة وعامة بين أعضاء هيئة التدريس في توحدهم حول تقييم الأداء الإداري لرئاسة الجامعة، الأمر الذي يتطلب من رئاسة الجامعة ضرورة إعادة النظر في سلوكها الإداري، وأن تعمل على اكتساب سمة المشاركة الجماعية وروحها، والتوجه نحو ممارسة النمط الإداري الديمقراطي الذي يعطي فرصة للمرؤوسين للمساهمة في صنع القرارات، الأمر الذي يعزز الروح المعنوية عند العاملين في الجامعة، والذي بدوره يدفع العمل للتقدم ويساعد الجامعة على تحقيق أهدافها. وتعكس هذه النتيجة مدى توافق أعضاء هيئة التدريس وانسجامهم في الرؤية تجاه النمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة، وهو نمط أوتوقراطي عاجز عن إحداث التأثير المطلوب على المرؤوسين، ولا يعطيهم فرصة للمساهمة في صنع القرارات ورسم السياسات والاستراتيجيات العلمية والعملية التي تؤهل الجامعة من إنجاز رسالتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث؛ والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة تدريس بجامعة (محمد أمين دباغين) للنمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة يعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الجامعة (يشغل أو يشغل منصباً إدارياً، لم يشغل ولا يشغل منصباً إدارياً)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة ممن شغل أو لازال يشغل منصباً إدارياً في الجامعة، وكذلك ممن لم يشغلوا منصباً إدارياً، ومن ثم تم حساب قيمة الإحصائي (ت)، و جدول (3) يوضح النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

الجدول (3) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمتغير الخبرة الإدارية

متغير الخبرة الإدارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
شغل أو يشغل منصباً إدارياً	23	3.71	0.71	0.25	غير دال إحصائياً
لم يشغل ولا يشغل منصباً إدارياً	102	3.72	0.65		

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة الإدارية للنمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة. يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأعضاء هيئة تدريس في جامعة (محمد أمين دباغين) للنمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة يعزى لمتغير الخبرة الإدارية. ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة قد يعود إلى:

- قناعة جميع أعضاء هيئة التدريس بأن النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة هو النمط الأوتوقراطي بكل مظاهره وتجلياته في العمل الجامعي اليومي، وذلك ما يلمسه جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر إذا ما تبوؤوا مناصب إدارية أو لم يتبوؤوا مناصب إدارية في الجامعة، حيث يرون أن الاتصال والتواصل مع رئاسة الجامعة يكون باتجاه واحد ممثلاً بإصدار القرارات والأوامر إلى العاملين لتنفيذها .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في جامعة (محمد لئين دباغين) للنمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير)؟. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، على النمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد لئين دباغين) والجدول (4) يوضح النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

الجدول (4) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير)

متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
دكتوراه	45	3.47	0.81	71.2 %
ماجستير	80	3.45	0.82	69 %

يتضح من الجدول السابق، أنه لا توجد هناك فروق بين المتوسطات الحسابية، بين من يحملون درجة الدكتوراه ومن يحملون درجة الماجستير، حيث بلغ من يحملون درجة الدكتوراه متوسطهم الحسابي ح (47 3)، بنسبة (71.2%)، ومن يحملون درجة الماجستير؛ حيث قدر متوسطهم الحسابي (3.45) بنسبة (69 %). ويعود ذلك في رأي الباحث إلى وجود فهم مشترك لدى أعضاء هيئة التدريس حول النمط السائد لدى رئاسة الجامعة وهو النمط الأوتوقراطي، وذلك لأن هذا النمط من الإدارة يمكن تلمسه بسهولة بحكم شيوع مظهره في العلاقة اليومية بين رئاسة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في كل المستويات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد لئين دباغين) تعزى لمتغير الخبرة العملية (أقل من ثلاث سنوات، من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، خمس سنوات فما فوق)؟. وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية على النمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد لئين دباغين) والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية، والنسبة المئوية لتلك المتوسطات، وهي النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

الجدول (5) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لمتغير الخبرة العملية

متغير الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	37	3.74	0.79	70 %
من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	55	3.92	0.71	78 %
سنوات فأكثر 5	33	3.53	0.83	74 %

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية، بحيث إن الذين لديهم خبرة عملية في الجامعة من ثلاث إلى خمس سنوات كان متوسطهم الحسابي أعلى المتوسطات، يليهم الذين لهم خبرة عملية أقل من ثلاث سنوات في الجامعة، ثم يليهم الذين لهم أكثر من خمس سنوات، وللتعرف على دلالة الفروق بين هذه المتوسطات في النمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة بحسب متغير الخبرة العملية، قام الباحث بحساب التباين الأحادي، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (6) التالي:

الجدول (6) التباين الأحادي لعناصر متغير سنوات الخبرة العلمية

متغير سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.51	2	0.71	1.23	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	70.42	123	0.61		
المجموع	71.92	125			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة العملية، وهذا يعني توافق آرائهم في فقرات المقياس الخاص بأنماط القيادة السائدة لدى رئاسة الجامعة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن جميع أعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة قد عايشوا تجربة رئاسة الجامعة منذ بدايتها وحتى اليوم، وبالتالي تلمس الجميع مظاهر النمط الأوتوقراطي في معاملاتهم اليومية مع رئاسة الجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، والذي ينص على: إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد أمين دباغين) تعزى لمتغير التخصص؛ الآداب، واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وعلوم قانونية وسياسية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، على النمط الإداري لدى رئاسة جامعة (محمد أمين دباغين)، والجدول (7) يوضح نتائج رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد.

الجدول (7) نتائج رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للنمط الإداري السائد حسب متغير التخصص في الكليات

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
علم النفس وعلوم التربية	37	3.87	0.81	68 %
علم الاجتماع	43	3.81	0.73	76 %
علوم قانونية وسياسية	45	3.89	0.57	79 %

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد هناك فروق جوهرية بين المتوسطات الحسابية، بحيث إن أصحاب تخصص علوم قانونية وسياسية حصلوا على أعلى متوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.57). ويليه أصحاب تخصص علم النفس وعلوم التربية بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.73). ثم علم الاجتماع، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.73). وللتعرف على دلالة الفروق بين هذه المتوسطات في النمط الإداري السائد لدى رئاسة جامعة (محمد أمين دباغين) حسب متغير التخصص، قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (8) يوضح دلالة الفروق بين هذه المتوسطات في النمط الإداري السائد.

الجدول (8) التباين الأحادي لعناصر النمط الإداري السائد حسب متغير التخصص في الكليات

متغير التخصص	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.10	2	3.11	5.11	دالة إحصائياً
داخل المجموعات	65.2	123	0.56		
المجموع	71.81	125			

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة ولصالح المتوسطات الحسابية الأعلى، وهي متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في

علوم قانونية وسياسية. ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة قد يعود إلى ما يلي :

- عدم توافر مكاتب لأعضاء هيئة التدريس وعدم توافر البيئة الجامعية المناسبة لضمان جودة التعليم الجامعي، بالإضافة لوجود عدد كبير من الطلبة في هذه الكلية؛ الأمر الذي أدى إلى ازدحام القاعات بالطلاب، هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى تدمير أعضاء هيئة التدريس. وتشير النتائج الميدانية للدراسة إلى أن هناك إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة (محمد بن دباغين) على طبيعة النمط الإداري السائد لدى رئاسة الجامعة بأنه نمط أوتوقراطي بغض النظر عن متغيرات الدراسة، وهو نمط يقوم على استخدام القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل، وينبذ المرونة في تنفيذ التعليمات، وعدم السماح للعاملين بمناقشتها، الأمر الذي قد يؤسس على المدى الطويل لظهور بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أعضاء هيئة التدريس، مما يضعف من انتمائهم لمؤسستهم ويشعرهم بحالة من الاغتراب، مما يعكس على رضاهم الوظيفي، وعلى مستوى التماسك والتفاعل الاجتماعي بين رئاسة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، لاسيما وأن الفرد الإداري في سياق تمثيله لظاهرة اجتماعية ذات حساسية خاصة (كالجامعة) لا يمكن له أن يلغي دور الآخرين أو أن يكون بديلاً عنهم، خاصة وأن الإدارة في مثل هذه الدراسة تبرز بوصفها سلوك تقوم به رئاسة الجامعة لبلوغ الأهداف الموضوعية، وهي غايات تستلزم سيادة نمط إداري ديمقراطي، بعيداً عن الروتين والبيروقراطية، وبعيداً عن التسبب والأوتوقراطية.

التوصيات:

جاءت نتائج الدراسة متناسقة مع العديد من الدراسات المطع عليها لبعض متغيراتها مع اختلاف مستويات الأولوية، وكانت معظم نتائج الدراسات السابقة الأساس في رسم نتائج هذا المجهد، وعليه يذكر الباحث أنه نتائج هذه الدراسة أشارت إلى سيادة النمط الإداري الأوتوقراطي لدى رئاسة الجامعة، في ضوء ذلك يوصي الباحث بما يلي :

- ضرورة تفعيل وتعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في وضع السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخص الجامعة مع احتفاظ كل الهيئات بصلاحياتها.
- عقد ورش عمل وحلقات نقاش ما بين العاملين ورئاسة الجامعة بشكل دوري لمناقشة سياسات الجامعة ووسائل النهوض بها، والبحث في آليات المشاركة من الجميع لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
- ضرورة تبني رئاسة الجامعة للنمط الديمقراطي في الإدارة بكل جوانبه، لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للعاملين.
- تعزيز مبدأ القيادة الجماعية لاسيما فيما يتعلق بالتخطيط ورسم السياسات، وتشجيع العمل الفردي الريادي في تنفيذ هذه السياسات صوناً لمبدأ الثواب والعقاب.
- العمل من قبل رئاسة الجامعة على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع العاملين والحرص من قبلها على التواصل الدائم معهم والوقوف إلى جانبهم في جميع مناسباتهم.

المراجع:

- أبو معمر، وصفيّة، (2009م). "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2001). "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة"، مكتبة المعارف الجديدة، الاسكندرية.
- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، (2003). "إدارة المؤسسات التربوية"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- الأشقر، وفاء، (1994). "الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- الأشول، عادل، (1999). "علم النفس الاجتماعي"، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، القاهرة. التل، سعيد وآخرون، (1995). "قواعد الدراسة في الجامعة"، المكتبة الوطنية، عمان. توم، مارشال، (1988م). "القيادة : خدمة وعلم وتخطيط ومواجهة"، ترجمة وطباعة مكتبة المنار، القاهرة، مصر.
- جاد الله، رفعت، (1993). "الجوانب السلوكية في القيادة"، معهد تدريب الشرطة، الدوحة، قطر. جامعة الأقصى، (2004). "دليل الطالب"، صادر عن عمادة القبول والتسجيل، غزة، فلسطين. حافظ، أحمد، (د.ت). علم النفس الاجتماعي، مذكرة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس. حريم، حسين، (1997). "السلوك التنظيمي"، المكتبة الوطنية، عمان.
- حسن، ماهر محمد، (2004). "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، ط1، دار كندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمزة، مختار، (1982م). "أسس علم النفس الاجتماعي"، ط2، دار البيان العربي، جدة، المملكة العربية السعودية.
- درة، عبد الباري، جودة محفوظ، (2011). "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الديلمي، أحمد، (1990م). "الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية كما يراها المديرون والهيئات التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد، بغداد.
- الديب سامر كمال حامد، (2012م). "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة الماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزعبي، أحمد، (1994م). "أسس علم النفس الاجتماعي"، دار الحكمة اليمانية للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
- الشامي، كاظم، (1989م). "أساليب الإدارة الصفية التي يمارسها معلمو ومعلمات المدارس الابتدائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بغداد.
- الشريف، طلال، (2004م). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الطارق، علي، (1999م). "سيكولوجية القيادة: دراسة تطبيقية في اليمن"، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء.
- الطويل، هاني، عبد الرحمن، (1991م). "الإدارة التعليمية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان. عبد الحميد، جابر وكفاي، علاء الدين، (1991م). "معجم علم النفس والطب النفسي"، ج4، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبد الفتاح، نبيل وآخرون، (2000م). "علم النفس الاجتماعي"، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. عبد القادر، فرج وآخرون، (1993م). "موسوعة علم النفس والتحليل النفسي"، دار سعاد الصباح، الكويت. العساف، حمد، (2002م). "مهارات القيادة وصفات القائد"، كتاب منشور بالصفحة الشخصية للدكتور احمد العساف، المملكة العربية السعودية.
- العسيلي، رجا، (1999م). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبولتيكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- عمار، حامد، (1996م). "دراسات في التربية والثقافة: الجامعة بين الرسالة والمؤسسة"، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.

- عمر، ماهر محمود، (1988م). "سيكولوجية العلاقات الاجتماعية"، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر.
- العنزي، سعد، (1995م). "الأنماط القيادية للمدراء العاملين في وزارة التجارة وأثرها في أداء المرؤوسين من وجهة نظر المدراء والمرؤوسين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع 1، م2، بغداد.
- الغالي، طاهر، العامري، صالح، (2008م). "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- كردي، علي محمد إبراهيم، (2011م). "الإدارة والقيادة"، ط 1، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، مصر.
- كنعان، نواف، (2002م). "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار، 6 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف، (1999م). "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- كنعان، نواف، (2007م). "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

Anderson Mark E., (1988). "The management team": patterns for success", Eugene: Oregon School Study Council, February OSSC bulletin series27 pages. ED number not yet assigned,

Bass, M. and Avolio, J. , (2000). "Multifactor Leadership Questionnaire", Center for Leadership Studies Binghamton University, New York,

Cetro Samuel C. and Cetro, S. Trevis, (2009). "Modern Management", Concepts and skills. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational, International, USA.

Chimonye., (1998). "A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Imostat", Nigeria Erod ham University 0072 Phd , DA , Ase 102.

Chug, kucl.and meggiso, Leonc, (1981). "Organizational Behavior", Developing managerial skills (London) , Harper and Row publishing co .

Coleman, Bar bare., (1995). "Leadership styles in Site – Based Management", D.A.I, Vol. 55. No (7), Junary.

Daft Richard L., (2008). "New Era of Management", Thomon, South- Western, Australia.

Eddy, J.P ., (1992). "A study of Factors Unfluencing Job Tsfaction Among Faculty Members at selected Historical Black Colleges and Universitics in Jexas", Dissertation abstracts international, vol. 54 (12) P 42 70-A.

Goode, Cecil, (1951). "Significant Research on leadership Personnel" , vol, Xxvll , No.5 , Reuiew, no Dec.

Graef L., Claudel., (1983). "The Situational Leadership Theory": Acritical View., Acad. Of Mang, Review, Vol.8, (285-291).

Houghton Mifflin (Boston), Jack Taylor, (1962). "How to Select and Develop Leaders", Mcgraw- hill, newyork ; PP. 22 – 23 .

Koontz H., and Weirich, H., (1988). "Management 9th international edition", Singapore: McGraw-Hill. p.4.

- Larry, G.E., (1973)."What Managers Think of Participative Leadership" , Harvard Review. Vol.51 , No, 2, March – April.
- Likert , R.and likert, J. G., (1981)."Application of System II in Automobile Assembly Plant", in Davis, K., and new storm, J.(eds) , Organizational Behavior, New york , Me grow- Hill .
- Memurry , Robert, (1958) . The case of Benevolent Autocracy Harvard Business Rewiw", Jan , pp82 – 90 .
- Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W., (1995)." Organizational behavior" , 4th edition.
- Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W., (2000)."Organizational behavior: Managing People and Orgnizations", 5th Ed.Delhi: A.I. T.B.S. Publishers and Distributors, India.
- Robbins Stephen P. and Coulter, Mary., (2007):" Management", Upper Saddle,
- Robbins Stephen P. and Coulter, Mary,(2009)."Management", 10th Ed., New Jerisy: Pearson,USA.
- Stogdill. R., (1988)."Personal Factor Associated with leadership", journal of Psychology, vol-25, July, pp 35-71.
- Wippy, H, J.D., (2001)."Leadership and Faculty Job Satis Faction at the University of Guam", Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln, 2000) Dissertation abstracts Internationel No 999 2014.
- Larry, G.E. (1973) : what managers think of participative leadership , Harvard Review. Vol.51 , No, 2, March – April.
- Likert , R.and likert, J. G.(1981) : APPLication of system II in automobile assembly plant , in Davis, K., and new storm, J.(eds) . organizational Behavior, New york , Me grow- Hill .
- Memurry , Robert (1958) : The case of Benevolent Autocracy Harvard Business Rewiw, Jan , pp82 – 90 .
- Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W)1995(Organizational behavior" , 4th edition,
- Moorhead Gregory and Griffin, Ricky W)2000 (Organizational behavior: Managing People and Orgnizations", 5th Ed.Delhi: A.I. T.B.S. Publishers and Distributors,
- Robbins Stephen P. and Coulter, Mary)2007 (Management". Upper Saddle,
- Robbins Stephen P. and Coulter, Mary,)2009 ("Management". 10th Ed. , New Jerisy: Pearson,
- Stogdill. R., (1988) Personal Factor Associated with leadership, journal of Psychology, vol-25, July, pp 35-71.
- Wippy, H, J.D., (2001)." leadership and Faculty Job satis faction at the university of Guam", Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln, 2000) Dissertation abstracts Internationel No 999 2014.