



كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التعليمية

أنماط سلوك القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية

"جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين أنموذجاً"

**Behavior Patterns of Administrative Leaders at Palestinian  
Universities**

**"Hebron University and Palestine Polytechnic University as a sample"**

إعداد

أحمد يوسف عثمان ارزيقات

إشراف

الدكتور معن داود "عبد حسن" المناصرة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية في كلية

الدراسات العليا، والبحث العلمي في جامعة الخليل

2023م/1445هـ

إجازة الرسالة

أنماط سلوك القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية  
"جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين أنموذجاً"

إعداد

أحمد يوسف عثمان ارزيقات

إشراف

د. معن داود "عبد حسن" المناصرة

نُوقشت هذه الرسالة يوم الأحد، بتاريخ 23 / 7 / 2023م، وأُجيزت من أعضاء  
لجنة المناقشة الآتية أسماؤهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً رئيساً	د. معن داود المناصرة
.....	ممتحناً داخلياً	د. صلاح الزرو
.....	ممتحناً خارجياً	د. جعفر أبو صاع

الخليل - فلسطين

1445هـ - 2023م

## الإهداء

إلى تلك الشمعة التي تضيء حياتي.. إلى من كان دعاؤها سرّاً ناجحي.. أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علّمني العطاء دون انتظار.. والدي

الحبيب

إلى من أجد سعادتي بسعادتهم إخوتي وأخواتي حفظهم الله.. إلى زميلاتي وزملائي

الأعزاء

إلى كل من دعمني وقدم لي يد العون لإنجاح مسيرتي.

## الشكر والتقدير

كل الشكر لمن كان معي في مسيرة حياتي الجامعية سواء بدعوة وجهت لي، أو بمساعدة قدمت لي، أو النصيحة من طلاب وطالبات كليتي أو غيرهم، شكراً لكم ووفقكم الله وأنار دريكم.

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً، ومن ثمّ أسجل شكري وامتناني لكل من قدّم لي يد العون والمساندة والمساهمة بشكلٍ مباشر وغير مباشر في سبيل إخراج هذه الرسالة، وبخاصّة أستاذي الفاضل الدكتور معن مناصرة مشرفي وموجّهي في رسالتي هذه الذي لم يألُ جهداً في النصح والدعم، فله مني كل الشكر وعظيم الامتنان.

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرست المحتويات
خ	فهرست الجداول
ذ	فهرست الملاحق
ر	ملخص الدراسة
ز	Abstract
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 فرضيات الدراسة
6	5.1 أهداف الدراسة
7	6.1 أهمية الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	أولاً الإطار النظري
9	1.2 تعريف القيادة
11	2.2 أهمية القيادة
13	3.2 الأنماط القيادية
15	4.2 المهارات القيادية
16	5.2 نظريات القيادة
22	ثانياً: الدراسات السابقة
30	التعقيب على الدراسات السابقة

	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
32	1.3 مقدمة
32	2.3 منهج الدراسة
32	3.3 مجتمع الدراسة
33	4.3 عينة الدراسة
35	5.3 أدوات الدراسة
39	6.3 متغيرات الدراسة
39	7.3 إجراءات الدراسة
40	8.3 الأساليب الإحصائية
	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
43	1.4 مقدمة نتائج الدراسة
43	2.4 تحليل نتائج الدراسة
	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>
63	1.5 مقدمة
63	2.5 مناقشة النتائج
72	3.5 التوصيات
73	<b>المراجع</b>
78	<b>الملاحق</b>

## فهرست الجدول

الصفحة	الجدول
33	جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الكلية.
34	جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية للأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.
36	جدول (3): سُلّم ليكرت الخماسي (Likert Scale).
37	جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له.
41	جدول (5): مفاتيح التصحيح.
43	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.
45	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.
47	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.
48	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.
50	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.
52	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.
53	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مرتبة حسب الأهمية.

55	جدول (13): نتائج اختبارات بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الجنس.
56	جدول (14): نتائج اختبارات بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
58	جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
60	جدول (16): نتائج اختبارات بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الكلية.



## فهرست الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
.1	الاستبانة في صورتها الأولى	78
.2	الاستبانة في صورتها النهائية	84
.3	أسماء المحكمين	89
.4	كتاب التدقيق الإملائي	90

## أنماط سلوك القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية

### "جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين أنموذجاً"

إعداد: أحمد يوسف عثمان ارزقات

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في الجامعتين، والبالغ عددهم (323) عضواً، استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة، بلغت (175) أكاديمياً، استخدم الباحث -في هذه الدراسة- الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة نهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكثر الأنماط ممارسة هو النمط الأتوقراطي، تلاه النمط المتكامل، ثم النمط التمكيني، يليه النمط الانسحابي، تلاه الديمقراطي وكان أقل الأنماط ممارسة هو النمط الترسلّي.

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدّرجة الكلية تُعزى إلى متغيّر الجنس، أو سنوات الخبرة، أو الكلية، بينما توجد فروق بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدّرجة الكلية تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير.

الكلمات المفتاحية: السلوك، أنماط القيادة للقادة الإداريين، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين.

# **Behavior Patterns of Administrative Leaders at Palestinian Universities**

## **"Hebron University and Palestine Polytechnic University as a sample"**

### **Abstract**

This study aimed to find out the behaviour patterns of the administrative leaders at Hebron University and Palestine Polytechnic University. In this study - a questionnaire and the interview to collect data and information, and to achieve the objectives of the study, the researcher approached the descriptive analytical approach.

The results showed that the degree of practicing the patterns of behaviour of the administrative leaders at the Universities of Hebron and Palestine Polytechnic came to a moderate degree.

The results indicate that there are no differences between the averages of the behaviour patterns of administrative leaders at Hebron University and Palestine Polytechnic from the point of view of academics on the total score due to the variables of gender, years of experience, and college, while there are differences between the averages of the behaviour patterns of administrative leaders at Hebron University and Palestine Polytechnic from the point of view of academics. The academics' point of view on the total score is attributed to the educational qualification variable, in favour of master's degree holders.

**Keywords:** behaviour, leadership styles of administrative leaders, Hebron University, Palestine Polytechnic University.

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

1.1 مقممة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهميّة الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

من خلال إطلاع الباحث على عمل المؤسسات التربوية نجد أن هناك العديد من أنماط القيادة المتبعة فيها، فهناك من يدير المؤسسة بكل فاعلية ولكنه يطبق العديد من القوانين التي تصدر من الإدارة العليا، هناك قادة مؤثرون في مؤسساتهم يطورونها بشكل فاعل، هذا يشير إلى أن الأنماط القيادية لها دور في إدارة المؤسسات ومدى نجاحها.

لذا تهتمّ المؤسسات على اختلاف أنواعها بالإدارة منهجًا وأسلوبًا، ويساعد خُلق الإداري الناجح على تقدم المؤسسات وتطورها، سواء أكانت مؤسساتٍ تربويةً، أم اجتماعيةً، أم اقتصاديةً، ومن خلال توظيف الموارد البشرية والمادية توظيفًا أمثل، واستثمار الوقت بشكل جيد، ومن خلال إسهامه في تخريج أجيال قادرة على الإبداع وتدريبهم وتأهيلهم في الميادين الإدارية والاقتصادية والتربوية كافة (العلاق، 2008).

ومن جهة أخرى فإنّ القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أية مؤسسة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول: بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (العريبي، 2010).

ترتكز القيادة بشكل أساس على فن التأثير والتأثر أو فن معاملة الطبيعة البشرية، والقائد هو الذي يمارس مهاراته القيادية بالتوجيه والمتابعة والتخطيط والتنظيم وإحداث التغيير بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (عطوي، 2004).

والقيادة التربوية تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارات التعليمية، وتُعد من أهم مكونات المنظومة التعليمية لدورها الكبير في تشجيع التفاعل الإيجابي بين العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية، وتهتم القيادة التربوية بالمبادئ والقيم، وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تستهدف الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإدارة بطريقة علمية وموضوعية (القيسي، 2010).

وللإفادة من التغييرات المتسارعة والتطورات واستثمارها للارتقاء بالمؤسسة والعاملين فيها، ومؤسسات التعليم العالي بكل فروعها من جامعات ومعاهد وكليات لا بد من وجود قادة مُميزين لممارسة المهام القيادية بكل كفاءة في هذه المؤسسات والمجتمعات وتوجيهها نحو الأفضل للارتقاء بالتعليم العالي (الكردي، 2016).

وحرصاً على ذلك لا بد من دراسة سلوك الأفراد لما له من انعكاس على أعمال المنظمة، ومن خلال التعرف على مجموعة روابط الفرد مع المنظمة والمجتمع (الفتلاوي والشمري، 2022)، والتَّعرف على القيم والأهداف المشتركة داخل المنظمة، والتي تُقوي بتوافقها قيم الموظف (Watson، 2018)، والتَّعرف على كيفية الاحتفاظ بالكفاءات، وما تعنيه ثقافة المنظمة كونها جزءاً من ثقافة المجتمع التي توجد فيه (أبو ليفة، 2021).

وبطبيعة الحال فإن من يشعر بالرضا بعمله، ويرتبط به ارتباطاً قوياً، ترتفع جودة أدائه، ويظل العنصر البشري مفتاح النجاح لأي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق

ذلك لا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك الأفراد العاملين لديها، فالعلاقة بين العامل والمنظمة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستثمار مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية. (خشان، 2012).

ومن خلال ما سبق نجد أن سلوك القادة الإداريين يؤثر بشكل فاعل في سير عمل المؤسسة التي يعملون فيها، كما أن النمط القيادي المتبع له الدور الفعال في تحديد نسبة نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أفضل مستوى من الأداء لدى المرؤوسين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعد القادة والمرؤوسون عنصرين أساسيين في أداء المؤسسات. ولا يمكن أن تتجح المؤسسة بالقيادة المتميزين فحسب، بل أيضاً بالأداء المتميز للمرؤوسين. وبنفس المنطق فقد تفشل المؤسسة ليس فقط بسبب الافتقار للقادة الناجحين بل بسبب عدم تجاوب المرؤوسين (بن عيسى، 2018).

ومن خلال عمل الباحث في المؤسسات التربوية وكونه أحد المدراء في مدارس وزارة التربية والتعليم، وهو أحد طلبة جامعة الخليل، وجد أن جميع المدراء يمارسون الإدارة في مؤسساتهم كمدراء وليس كقادة مؤثرين في المؤسسة التي يعملون فيها، بل هم مدراء يعملون على تنفيذ القرارات الصادرة، وقدرتهم على اتخاذ القرارات محدودة جداً، لذا شعر الباحث أنه لا بد من وجود نمط قيادي يعمل على تطوير العمل في المؤسسات التعليمية، ولكون المدراء هم خريجو جامعات، وقد وتم إعدادهم في الجامعات من أجل قيادة المؤسسات التربوية، سعى الباحث إلى البحث في نمط القيادة المتبعة في الجامعات الفلسطينية.

ونظرًا لما لنمط سلوك القادة الإداريين من انعكاسات وآثار على سلوك العاملين من الأكاديميين والمحاضرين، مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على أدائهم الأكاديمي، وما قد يترتب على ذلك من آثار على أداء الطلبة، فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

### 3.1 أسئلة الدراسة

انبثق عن مشكلة الدراسة التساؤلات الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين؟

**السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين تُعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكلية)؟"

### 4.1 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص فرضياتها المنبثقة عن السؤال السابع:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الجنس.



الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغيّر الكلية.

## 5.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك

فلسطين

2. التعرف إلى الفروق في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل

وبوليتكنك فلسطين تُعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والكلية)

## 6.1 أهمية الدراسة:

1. تناولت أحد أهمّ الموضوعات الحديثة بالنسبة للمحاضرين في الجامعات الفلسطينية التي تُعنى بموضوع أنماط سلوك القادة الإداريين.
2. تُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحث في البيئة الفلسطينية التي تناولت مستوى أنماط سلوك القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
3. يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين بشكل خاص في تطوير أنماط سلوك العاملين بما يتلاءم مع الرسالة السامية التي تحملها.
4. تُحفز هذه الدراسة الباحثين على إجراء دراساتٍ مشابهةٍ في مجال أنماط السلوك.

## 7.1 حدود الدراسة:

حدّد الباحث دراسته في الآتي:

الحدّ الزماني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022/2023).

الحدّ المكاني: أجريت هذه الدراسة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

الحدّ البشري: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

الحدّ الموضوعي: اقتصرّت هذه الدّراسة على تناول موضوع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين.

### 8.1 مصطلحات الدّراسة:

**القيادة:** هي كل عملية يتم من خلالها التأثير على أفراد المجموعات نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (النيرب، 2003).

**النمط القيادي:** هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على العاملين (شحادة، 2008).

**القادة الإداريين:** هم أعضاء هيئة التدريس المكلفين بالعمل الإداري إضافة إلى القيام بعملهم الأكاديمي كأعضاء هيئة تدريس (عاشور، 2012).

**أنماط سلوك القادة:** هي أنواع من السلوك التي يبدونها الرؤساء أثناء أدائهم مهامهم (بن عيسى والعتاري، 2019).

ويعرف الباحث أنماط سلوك القادة بأنها النمط الإداري الذي يتبعه الإداريون في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين خلال ممارستهم ادوارهم القيادية، منها النمط الأتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التمكيني، والنمط الترسلّي، والنمط المتكامل، والنمط الانسحابي.

**جامعة الخليل:** هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي تصنف ضمن الجامعات العامة تم إنشاؤها عام 1971م.

**جامعة بوليتكنك فلسطين:** هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وتم اعتمادها كجامعة عامة عام 1999م.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

#### 1.2 تعريف القيادة

يُعد موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تم تناولها بشكل واسع في مجال الإدارة وعلم النفس وعلوم الاجتماع وغيرها من العلوم الانسانية، كما يجب على المجتمعات البشرية تنظيم شؤونها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ولا يكون ذلك إلا بوجود قيادات مُحنكة وقوية، كما حدثنا على ذلك نبينا الكريم -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (عساف، 2019، 4).

وتعتمد القيادة وقوة فاعليتها على عناصر جوهرية وهي: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها (الإثابة، والإكراه، والأسس المرجعية للمرؤوسين، والخبرة، والشخصية)، كما تعتمد على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، حيث يتوقف نجاح القائد على قدرته في توحيد جهود العاملين وتنظيمها وتنسيقها، ومن ثم توجيهها نحو الهدف المشترك، وتحقيق الهدف الوظيفي للمؤسسة التي يقوم على إدارتها، وهو هدف مشترك يسعى جميع العاملين لبلوغه، والقدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمسؤولية أو المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد (كنعان، 2014).

يشير السعود (2013) الى أن همفيل (Hemphill)، هو أول من عرف القيادة عام 1949، بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة. وعرف كل من (Loab &

Kindle,1999, 33 ) القيادة على أنها " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه".

مصطلح القيادة من المصطلحات اللافتة للنظر قديماً وحديثاً، في جميع الميادين، السياسية والعسكرية والتعليمية والاقتصادية وغيرها، وبالرغم من كونها أقدم المصطلحات إلا أنها حديثة عندما وضعت على بساط البحث العلمي، بهدف الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تثار حول مفهوم القيادة ومتعلقاتها: كيف يمكن أن تكون قائداً ناجحاً؟ ما هي مهارات القائد؟ لماذا ينجح شخص في القيادة ويفشل غيره؟ وغيرها من الأسئلة. لذا وضعت النظريات، وأجريت الدراسات ولا زالت ولن تتوقف، للتعرف إلى ماهية هذه المفردة ( أبو سمرة واللبيدي، 2012).

إن القيادة هي امتلاك القدرة في ترغيب الأفراد والأيدي العاملة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التأثير بهم، وتركز القيادة على التأثير بالآخرين وإقناعهم بأسلوب غير مباشر، وللقيادة تأثير عميق عليهم في إنجاز الأهداف وتحقيقها، كما لها القدرة على توجيه سلوك الأفراد باتجاه يتماشى مع تحقيق الأهداف وإنجازها (طالب، 2018).

فالقيادة كدراسة وممارسة، ليست عملية جامدة، وإنما هي عملية ديناميكية حية، يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات، وأن يلعب دوره على المستويين: رسم السياسة وتنفيذ السياسة، ويتوقع منه أيضاً أن يدفع العمل إلى الأمام، وأن يطور من أساليبه وطرائقه في العمل؛ أي أن يقوم بدور تجديدي (Epitropaki & Mainemelis,2016).

وتعرف "بأنها ممارسة التأثير على الأفراد بهدف خلق التعاون بينهم، من أجل تحقيق هدف مشترك، بحيث يمتلك القائد القدرة على رؤية الهدف الجماعي وبلورته، وبناء الثقة المشتركة وتعزيزها، مما يتطلب وجود الألفة والعلاقة الإيجابية بينه وبين مختلف العاملين في المؤسسة" جيعان(2013، 3). أما أبو حامد (2013، 12) فيعرف القيادة "بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومروؤسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

كما ظهرت العديد من الرؤى الفلسفية الجديدة لأنماط القيادة، ونتيجة للتطورات الهائلة في عصرنا الحالي، ظهر ما يُسمى بقيادة التغيير التي تعكس هذه التغيرات المتجددة تتصف بالسرعة الكبيرة مباشرة على المؤسسات التعليمية باختلاف ميادينها وتنوع أهدافها، فلا بد من وجود قيادات متميزة قادرة على إحداث هذه التغييرات وإدارته القيادية وفقاً للتطورات والتغيرات الاجتماعية والعلمية (سلمان،2016).

يرى الباحث أن القائد هو المؤثر الرئيس في سلوك الأفراد. فالقائد هو الشخص المؤثر في سلوك الأتباع بحيث يعمل على إحداث تغيير إيجابي في سلوكهم؛ مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتطوير العمل.

## 2.2 أهمية القيادة:

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح، فهي تعبر عن إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالٍ ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في

تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، كما ترتبط القيادة بكفاءة الموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح المؤسسات (كنعان، 2014).

والقيادة ضرورة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، وفي كل المجالات الإدارية التي تشمل: التخطيط والتنفيذ والتوجيه والتقييم والرقابة والمتابعة. ونظراً لتنامي المؤسسات وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية وتشابكها، وتأثرها بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح لا بد من التغيير والتطوير، اللذين لا يمكن أن يتحققا إلا في ظل وجود قيادات واعية وعادلة. وقد نبعت أهمية القيادة من تأثيرها المزدوج على الجانبين الإنساني والمادي، كما أنها عملية حيوية، تتم من خلال التأثير على دافعية الآخرين، وحشد الموارد المختلفة لتحقيق أهداف معينة تتبع من احتياجاتهم، والقيادة تتمتع بوظيفتين لا غنى عنهما: تحديد الاتجاهات، وممارسة التأثير في الآخرين (جيعان، 2013).

وتلعب القيادة دوراً مهماً في التواصل بين العاملين وإدارة المنظمة وخططها وتصوراتها المستقبلية. وتسعى إلى توجيه جهود العاملين فيها وتوحيدها نحو أهداف المنظمة وتحقيقها بالشكل المطلوب. وهي تعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال تنمية مهاراتهم وتدريبهم. تسيطر على ما يواجه المنظمة من مشكلات وتضع خطاً مستقبلياً للتنبؤ بهذه المشاكل وإيجاد حلول لها.

يرى الباحث أن القيادة تعمل على بناء شبكة العلاقات داخل المؤسسة لتوفير أفضل أداء، وتساعد على تحديد المهام والأهداف والأغراض والمسارات لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تأدية العمل على الوجه الصحيح من خلال التخطيط والتعاون والإشراف والإبداع.

## 3.2 الأنماط القيادية:

تمثلت أنواع الأنماط القيادية بما يلي:

1. النمط الأوتوقراطي: حيث يتميز القائد باتباع أسلوب الحزم والحسم والشدة والتحديد الدقيق

للأعمال والواجبات وإجراء الرقابة الصارمة على أداء أفراد الجماعة، وهو لا يتيح لهم

مناقشته أو إبداء آرائهم وهو نمط عسكري بالدرجة الأولى ويسمى بالنمط الأوتوقراطي

ويتصف القائد التسلطي بالاعتماد والثقة المطلقة بالنفس والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه

والتفاخر بنفسه وإنجازاته والقسوة والبحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، ويحتفظ بنفسه

بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه عندما يفشل ، لكنه يحصل على التقدير

لشخصه في حال النجاح (عليان، 2010)

2. النمط الديمقراطي: وهو عكس النمط السابق مباشرة، حيث إن القيادة الديمقراطية تتبع

أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون

بكرامتهم وأهميتهم، وهذا النمط يلعب دوراً فاعلاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق

قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة: ومما سبق يتضح أن هذا النمط يقوم على أساس

الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار (عسكر، 2012) .

3. النمط التمكيني: يهدف إلى تمكين الأفراد من تطوير قدراتهم لأعلى مستويات ممكنه، من

خلال النمو الفكري، والإعداد للحياة العملية، والمساهمة في بناء المؤسسة التي يعمل فيها،

وخدمة المجتمع (مجيد، 2020).

4. النمط الترسلّي: وهذا النمط يعتبر من أنماط القيادة السلبية حيث يكلف القائد إن جازت

التسمية في هذه الحالة الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم أو يعاونهم ويتركهم يفعلون



أي شيء يتعاونون أو يتنافرون أو يفعلون أو لا يفعلون فهو لا يتدخل ولا يؤثر في الجماعة وما أكثر سيادة هذا النمط في المنظمات الحكومية وبخاصة تلك التي تقدم خدمات للجمهور في المجتمعات النامية ويتصف هذا النمط باتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق ويتضح أن هذا النوع من القيادة يفقد السيطرة على أعضاء المجموعة ، وعدم توفر حماسة كبيرة للعمل، مما يؤدي إلى عدم الإنجاز وقلة الإنتاج والفوضى (عليان، 2010).

**5. النمط المتكامل:** يمثل هذا النوع من القيادة اهتمام القائد بالعمل والعلاقات مع الأفراد، أي أن القائد يكون مرتبطاً بشكل مباشر مع المرؤوسين حتى يصل إلى مستوى الفاعلية، لأن في هذا السلوك يجعل القائد الأفراد ملتزمين ومتضامنين ولهم ارتباط عالٍ بالمنظمة مما يؤدي إلى خلق مناخ يسوده الاحترام والثقة (جمعة ونوري، 2011).

**6. النمط الانسحابي:** في هذا النمط من القيادة يكون القائد غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، وهو غير فعال وتأثيره سلبي على المنظمة، ويتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته تكون شبه معدومة، ويقال من واجباته بالتهرب وإلقائها على الآخرين (الرقب، 2022).

وقد تبني الباحث في دراسته الأنماط الآتية: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التمكيني، النمط الترسلّي، والنمط المتكامل، النمط الانسحابي، وذلك لأن هذه الأكثر ممارسة في بيئتنا الفلسطينية، وكذلك هي أكثر الأنماط التي تناولتها الدراسات السابقة خلال تطبيقها.

## 4.2 المهارات القيادية

لكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات، ويتفق علماء الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد إلى ثلاث مهارات وذلك وفقاً لما أشار إليه شحادة (2008):

### ◆ المهارات الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي

للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما، ولهذا فالقائد الذي تتوفر لديه هذه المهارات يكون فاعلاً في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة. وهي تتعلق أيضاً بما يجب أن يتوفر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.

### ◆ المهارات الإنسانية: وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته

على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه. كذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك القدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية تسوده روح الجماعة والتعاون، وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة.

### ◆ المهارات الفنية: وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح

مميزاً بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي يتخصص فيه. ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.

يرى الباحث أن المهارات القيادية يجب أن تتوفر في القائد الإداري بحيث يكون على درجة عالية من القدرات العقلية للتفكير في المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث في المنظمة وبناء العلاقات الإنسانية معها وإدارتها بطريقة فنية بحيث توجه خبرات العاملين نحو التميز والابتكار.

## 5.2 نظريات القيادة

### نظرية السمات:

تشير هذه النظرية الى أن القادة يولدون قوَّاداً، أي أنها تحمل خاصية وراثية، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهـم في النواحي الجسمية، والعقلية والسمات الشخصية، بحيث تشير هذه النظرية إلى أن القائد يتميز بصفات تختلف عن الأشخاص العاديين، بحيث يتميز ببنية جسم قوية، كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، ويتميز بأنه حاد الذكاء وسعة الافاق، ولديه قدرة قوية على التنبؤ المستقبلي، بالإضافة الى حسن التصرف ولباقتة في الحديث وطلاقة لسانه والسرعة باتخاذ القرارات المناسبة، وصفات انفعالية، كالنضج، وأيضاً ما يميزه ثقته بنفسه وقوة الإرادة لديه، وقوة علاقاته الاجتماعية مع المحيطين به، وحبه للتعاون وقدرته على رفع الروح المعنوية لفريق العمل، وصفات عامة مثل التواضع والأمان وحسن السمعة، وبالرغم من وجود هذه النظرية منذ قديم الزمان، إلا أنه ليس لها تأييد قوي من قبل الباحثين والخلاف حول عدد الصفات التي من الممكن أن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وحول أهميتها النسبية، وهناك اختلاف حول ما إذا كانت هذه الصفات موروثه ليتم استحضار تاريخ العائلة في أسر معينة وهذا ما لم يتم إثبات صحته إطلاقاً، بحيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد وكذلك وُجد من الصعب تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي

ثابت، وأيضا لا يمكن رفض نظرية السمات كلياً لأنه يجب توافر بعض من السمات في القائد (عطوي، 2004).

### نظرية الرجل العظيم:

الرجل العظيم: شخصية قيادية تتمتع بمواهب خارقة تُمكنه من خلالها التأثير الكبير في أكبر عدد ممكن من الأفراد، والآخرين يأتون طوعاً ليقدموا الخدمات والتضحيات من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق إنجازات كبيرة، بحيث تُبين هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع، وبالتالي فإن فاعليته في العمل أمر لا يمكن اكتشافه بدراسته أو دراسة طريقته بالعمل، وبالتالي لا يمكن إخضاع القائد أو سلوكه للتحليل، وأن القائد يُصبح قائداً لأنه يولد كذلك (عريقات، 2011).

### النظرية الموقفية:

تُبين النظرية الموقفية أن القائد لا يمكن معرفته إلا بحال تصرفه حول موقف إداري معين ليقوم بإيجاد أفضل ما يمكن من الحلول حول الموقف الإداري، فإن السلوك المتبع هو الذي يحدد شخصية القائد ويُتيح الفرصة أمامه لاستخدام مهاراته القيادية، وتعني النظرية الموقفية باختصار أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب أخذ طبيعة الظروف التي تُطبق فيها بعين الاعتبار، ولإيجاد هذه الظروف ثمة عوامل مواتية للقيادة الموقفية وهي:

• توافر عوامل القوة لدى القائد، بحيث يكون موقف القائد قوياً عندما يكون باستطاعته تطبيق العقاب و الثواب.

• العلاقات بين القائد والجماعة، فالقائد الذي لديه ثقة المجموعة يكون مواتياً للقيادة

• المهمة التي يتصدى لها القائد، فعندما تكون المهمة واضحة و محددة يسهل إنجازها.

كما إن أهم ما يميز هذه النظرية الديمقراطية الشديدة، ويتركز النقد الموجه للنظرية في مبالغتها بالاعتماد على المواقف (عطوي، 2004).

### النظرية التفاعلية

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت هذه النظرية التي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين فقط، لكنها تعتمد على قدرة القائد ودوره في الجماعة والعلاقة بينه وبين الأتباع (الجماعة) الذي يقودهم من حيث أهدافهم و حاجاتهم واتجاهاتهم، وعلى المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها (الرقب، 2022).

### نظرية سلوك القائد

ركزت هذه النظرية بشكل أساس على تحليل سلوك القائد خلال عمله وقيامه بواجباته الإدارية، وتفسر هذه النظرية بأن سلوك القائد هو سلوك مكتسب من خبراته العملية، ومعرفته العلمية وعجز نظرية السمات من تحديد صفات القائد الفعال أدى ذلك إلى التركيز على الدراسات والأبحاث التي تخص دراسة سلوك القائد (البارودي، 2015).

### النظرية الوظيفية

يتم تحديد القيادة هنا من خلال الوظائف والاشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل من هذه الوظائف، وتتنظر إلى القيادة بأنها الأعمال والأدوار التي يقدمها الفرد من أجل مساعدة الجماعة على تحقيق الهدف، واتباعاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح لاختيار القادة في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها، ومن أهم روادها: ميرتون المؤسس الثاني

للبنائية الوظيفية الذي كان حريصاً على تطوير النظرية متوسطة المدى بشكل ما أقرب الى الواقع (الزيباري، 2016).

يرى الباحث أن نظرية السمات ركزت بشكل واضح على السمات الشخصية والجسمية للقائد بحيث ترى هذه النظرية أن الوراثة تلعب دوراً هاماً في صفات القائد كالطور والقوة وغيرها، أما نظرية الرجل العظيم فتبين أن الفرد يظهر بمواهب خارقة تمكنه من التأثير في الأفراد، فالقائد يولد ولا يصنع.

أما النظرية الموقفية فهي ترى أن القائد يتصرف حسب المواقف الإدارية باتباع السلوك المناسب، ولكن النظرية التفاعلية جاءت رداً على النظريات السابقة من خلال إظهار قدرة القائد على بناء العلاقات بينه وبين الأتباع، وأما نظرية سلوك القائد فتظهر أن سلوك القائد مكتسب من خبراته العملية ومعرفته العملية، والنظرية الوظيفية تظهر القيادة من خلال الوظائف والأشخاص الذين يقومون بتلك الوظائف.

### السلوك القيادي

إن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد واستمالتهم وتحفيزهم على تحقيق الهدف، وتعتبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة و الفهم والإدراك لدى المرؤوسين، ويمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة لعمل المؤسسة، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب المواقف و الظروف (الديناميكية) حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من متغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية، وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية.

كما إن غياب القيادة الفعالة يعني ظهور عدة سلبيات ذات تأثير مباشر على أداء الموظفين، والتي تتضمن: عدم التخطيط الجيد للأهداف القريبة وبعيدة المدى، وعدم وضوح سياسة واستراتيجية العمل، وعدم وجود نموذج يحتذى به الموظفون في المؤسسة وذلك بتحفيزهم نحو العمل الجاد لفك الصراع بين أطراف التنظيم بسبب الخبرة التي من المفروض أن يتمتع بها القائد الناجح (الفتلاوي والشمري، 2022).

ويرى بدح ومحمد (2013) أن القيادة مفهوم معقد يشمل بداخله جوانب نفسية ووجدانية ومعرفية وداخلية، تسبب السلوك الخارجي، أو ما يسمى بالسلوك القيادي. يعد السلوك القيادي هو الترجمة الفعلية للمهارات القيادية التي يمتلكها الفرد، فالسلوك هو الأكثر ملاحظة وأكثر قابلية للقياس. وهو السلوك الذي يتبعه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة وقسمه الكردي (2016) إلى ما يلي:

**السلوك القيادي المهتم بالعمل:** هو سلوك القائد في تخطيط العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل ومحاولة تثبيت أنماط محددة بوضوح بطرق اتصال وإجراءات معينة، ويمثل السلوك الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق وضع الخطط للإنجاز وتحديد العلاقة بينه وبين العاملين وتحديد طرق الاتصال، والاهتمام بالتطورات التربوية وتشجيع الأفكار الإبداعية.

**السلوك المهتم بالعلاقات الإنسانية:** ويمثل السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، وقيمه العليا في ذاته ويقوم على الاحترام المتبادل بين القائد والتابعين ومع بعضهم.

## وقسم ابن عيسى (2018) السلوك إلى قسمين:

**1. الإيجابي الفعال:** يدعم قرارات القائد وليس بالضرورة القائد نفسه والرائد يطرح افكاراً ويبادر للعمل والمستقبل ويسهم ولا يكتفي بالتنفيذ، والمثالي يدعم ويعمل مع القائد عن قرب ويشارك بفعالية في القرار ويبرر ويسوغ قرارات القائد، والتبادلي يسهم قدر ما يأخذ والمنسق يتوسط ويفاوض ويفسر العلاقة بين ما هو استراتيجي وتكتيكي، والطموح يتطلع لاستلام المناصب القيادية قابل للتعلم ويسعى إليه، ولديه الاستعداد ليتلمذ.

**2. السلبي:** منسحب ولا يشارك في اتخاذ القرار ولا يقدم الدعم ولكنه نادراً ما يعارض، والانعزالي والإتكالي يسعى للحصول على توجيهات وموافقة الرؤساء قبل العمل، والانتهازي يمارس القوة بقسوة إن حصل عليها.

يرى الباحث أن هناك العديد من السلوكيات التي يتبعها القائد من خلال قيادته فمنهم من يهتم بالعمل والأداء الناتج، ومنهم من يهتم بالعلاقات الإنسانية من أجل الوصول إلى مستوى من الأداء المتميز، ومن القادة من يهتم بالتفاعل الإيجابي الفعال، ومنهم المنسحب الذي لا يشارك في اتخاذ القرارات.



## ثانياً: الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول سلوك القادة وأنماط سلوك القادة الإداريين، وقد تناول الباحث الدراسات العربية والأجنبية التي تمحورت حول موضوع الدراسة وقد جاءت على النحو الآتي:

دراسة نوروزينك وآخرون (Norouzinik, et al., 2021) وهدفت لتحليل تأثير القيادة النرجسية على السلوك المبتكر للموظفين من خلال إدخال الانغراز الوظيفي للموظفين والمشاركة الوظيفية كمتغيرات وسيطة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري وموظفي مؤسسات القطاع العام الإيرانية، إذ أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من (455) مديراً وموظفاً، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت من أهم النتائج: أنّ النرجسية أثرت سلباً على انغراز الموظفين الوظيفي والمشاركة الوظيفية، وأنها قللت من الانغراز الوظيفي للموظفين، وأنّ الدراسة قدمت رؤى جديدة لتحليل التناقضات في خصائص القادة التي تؤثر على مواقف الموظفين بما في ذلك الانغراز الوظيفي والمشاركة الوظيفية وسلوك الموظف وأدائه.

دراسة طلافحة وبني يونس (2021) تناولت الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (221) معلم ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط المتبعة هو النمط الديمقراطي وتلاه الأوتوقراطي وآخر المتسيب أو المتساهل. كما بينت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للنمط القيادي على العملية التعليمية، فقد بينت أن معلمي المدارس التي يديرها مديرون من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الحصص المدرسية، وتلاه في ذلك النمط

المتسبب، ثم النمط الديمقراطي. وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والدرجة العلمية على النمط القيادي وسير العملية التعليمية. واستنتج الباحثان من هذه النتائج أن على مديري المدارس إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم في بعض المدارس، ومحاولة تحسينه للسير بالعملية التعليمية نحو الأفضل.

**تناولت دراسة مجيد (2020) الأنماط القيادية وأداء العاملين بهدف معرفة طبيعة الانماط القيادية السائدة ومدى انسجامها مع التوجهات الحالية وعلاقة التأثير على أداء العاملين .** وتكونت عينة الدراسة من (40) من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في خمس كليات في جامعة كربلاء توصلت الدراسة إلى أن هناك رغبة وميلاً لتبني القياديين النمط القيادي الديمقراطي.

**دراسة ابن عيسى وعطاري (2018) التي هدفت إلى الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان مكون من (30) فقرة جرى التحقق من صدقه وثباته، على عينة طبقية عشوائية مكونة من (304) أعضاء هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هو التمكيني بنسبة (40.1%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30.6%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (29.3%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، ونوع الكلية، ووجود اختلاف في أنماط سلوك القادة باختلاف الجنس، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة.**

هدفت دراسة الديحاني والخالدي (2018) إلى التعرف إلى درجة تأثير الإعداد الأكاديمي في إكساب السلوك القيادي لطلبة جامعة الكويت من وجهة نظرهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على (676) طالباً وطالبة، توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإعداد الأكاديمي في جامعة الكويت في إكساب السلوك القيادي كانت متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق بين متوسطات استجابة العينة حول تأثير الإعداد الأكاديمي بجامعة الكويت في إكساب السلوك القيادي تبعاً لمتغير الكلية لصالح الكليات المهنية والأدبية، والمعدل التراكمي لصالح المعدلات (3.01-4)، بينما لم تكشف عن فروق تعزى لمتغير النوع والمستوى الدراسي.

وهدف دراسة الشرايعه (2015) التعرف إلى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تمكينهم الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين اعتمادا على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تكونت الاستبانة الأولى من (35) فقرة موزعة على بعدين لقياس مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، والاستبانة الثانية تكونت من (26) فقرة لقياس مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية موزعة على خمسة أبعاد، وأظهرت الدراسة أن مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا بشكل عام، ووجود علاقة موجبة بين السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية ومستوى تمكينهم الإداري، ووجود فروق في مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي تبعاً لمتغير نوع الكلية، وكان الفرق لصالح الكليات العلمية، وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (أقل من

5 سنوات)، وعدم وجود فروق في مستوى ممارسة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير السلطة المشرفة باستثناء بعد "السلطة و الصلاحيات" و كان الفرق لصالح الجامعات الخاصة.

بحثت دراسة واليا وآخرين (Walia et al, 2015) حول العلاقة بين نمط القيادة ونمط المرؤوسين في مركز دلهي للتخطيط وقد تم استخدام المنهج الوصفي، بحيث طبقت استبانة على (79) موظفاً ممن يعملون في مركز دلهي للتخطيط، أوضحت نتائجه أن أكثر أنماط القيادة تفضيلاً هو النمط التشاركي وأكثر أنماط المرؤوسين تفضيلاً هو المثالي.

قام أويتونجا (Oyetunji 2013) بدراسة حول أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي في عدد من الجامعات البوتسوانية الخاصة، وقد هدفت الدراسة إلى تقرير ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط سلوك المرؤوسين والأداء التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وشارك في الدراسة (102) من محاضرين تم اختيارهم عشوائياً من جامعتين خاصتين ليحيبوا على استبيانين أحدهما لأنماط سلوك المرؤوسين، والآخر للأداء التنظيمي، أظهرت النتائج (أ) أن أنماط السلوك تتضمن السلبي والاعتراضي والبراجماتي والمثالي، وأن أكثر نمط هو براجماتي (ب) ، وأن لا علاقة بين أنماط السلوك المثالي والبراجماتي والاعتراضي وبين الاداء التنظيمي.

دراسة هوانج (Hwang, 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الإبداع لطالب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في جامعات كورية وأمريكية في تخصصات محددة ومنها: العلوم، والرياضيات، والهندسة، والتكنولوجيا. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك

والمتسلط للمرشد الأكاديمي ودرجة الإبداع لدى الطالب في الجامعات محل الدراسة: وتبين أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطالب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي على درجة رضا الطالب.

**دراسة عاشور (2012)** هدفت التعرف إلى درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (200) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة تكونت من (48) فقرة أظهرت النتائج أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

**دراسة باشيردي وسفيدس (Pashiardis, & Savvides, 2011)** هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الجمع بين القيادة التعليمية والريادية لدى مديري المدارس في قبرص، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية الريفية الناجحة في قبرص، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة التعليمية والقيادة الريادية مكونان أساسيان للقيادة الناجحة، وأن هذا النوع من القيادة الناجحة يمكن أن يعزز التعلم داخل المدرسة نفسها، ومن خلال الاستفادة من البيئة أن صناع القرار بحاجة إلى مراعاة جميع القوى التي تؤثر في تعلم الطالب.

هدفت دراسة يي (Ye, 2009) الكشف عن أنماط المرؤوسين وأنماط القادة في جامعات تايلاند، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة 365 عضو هيئة تدريس في ثلاث من الجامعات، بينت النتائج أن أكثر أنماط المرؤوسين ممارسة هي البراغماتي والمثالي ثم الموافق والمغترب وأخيراً السلبي، وأن معظم القادة يستخدمون القيادة الديمقراطية، يليها القيادة التساهلية والأوتوقراطية، وأن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى حد ما إلى وجود مرؤوسين سلبين، وأن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى حد ما إلى وجود مرؤوسين مثاليين أو براغماتيين؛ ومن المرجح أن القيادة التساهلية تؤدي إلى وجود مرؤوسين براغماتيين أو موافقين.

دراسة ثراش (Thrash, 2009) هدفت التعرف إلى أنماط القيادة عند العمداء الأكاديميين في جامعة أوهايو في ولاية (أوهايو)، تكونت عينة الدراسة من (13) عميداً أكاديمياً من جامعة أوهايو الحكومية. حيث بحثت وحلّلت الاختلافات التي توجد بين أساليب قيادة العمداء الأكاديميين والمتغير المستقل من (العمر، وعدد الكليات المشرف عليها، وسنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بلاك وجين موتون ( Blake & Moutom, 1964) المستندة على أساس الاهتمام بالمهمة (العمل) والاهتمام بالناس (العلاقات الإنسانية) وكانت هذه النظرية الأساس الذي اعتمد في تصنيف الأساليب القيادية إلى خمسة أنماط وهي: نمط القيادة اللامبالي أو الفقير (1/1)، نمط قيادة منتصف الطريق (5/5)، نمط قيادة المهمة (1/9)، نمط قيادة الفريق (9/9)، نمط قيادة النادي الاجتماعي (9/1). وقد استخدمت هذه الدراسة أداة جمع البيانات المصممة من قبل الباحثين ( Hall, Harvey & Williams, 1995) للتعرف إلى أساليب القيادة للعمداء الأكاديميين. تم جمع المعلومات من خلال البريد الأمريكي إلى عناوين مكاتب العمداء. أظهرت نتائج هذه الدراسة: أنه لا توجد

اختلافات مستقلة هامة بين أنماط القيادة والمتغير المستقل (العمر، وعدد الكليات المشرف عليها، وسنوات الخبرة).

دراسة بورس (Bowers2009) هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلمين، واستخدمت الملاحظة كأداة للقياس، وقد قامت الدراسة ببحث أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، وأكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي مدرسة خاصة أو عامة؟

هدفت دراسة شحادة (2008) إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة بالطريقة التطبيقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة استبانيتين هما أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، ودلت النتائج على أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ويليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسبيبي، كما دلت النتائج على أنه لا توجد فروق بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وأظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

دراسة حمائل (2007) هدفت إلى تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من رئيس الجامعة ونوابه ومديري الدوائر والمراكز الملحقة برئاسة الجامعة، بالإضافة إلى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية المنتشرة في المحافظات الفلسطينية (الضفة الغربية)، والبالغ عددهم (57) إدارية طبقت عليهم استبانة وتم تحليلها من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على جميع أبعاد السلوك الإداري بنسبة (80%)، وحصل البعد الأخلاقي للقائد الإداري على المرتبة الأولى من بين الأبعاد العشرة، بينما حصل بعد الصراع على المرتبة الأخيرة.



## التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة عاشور (2012) من خلال تطبيقهم على الأكاديميين، وكذلك تطبيقها على الجامعات، وكذلك البحث في أنماط القيادة.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة في تطوير أداة الدراسة، فقد اطّلع الباحث على أدوات الدراسات السابقة، والاستفادة من مجالاتها وفقراتها ومناسبتها لموضوع الدراسة.
2. الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وإجراء تفسير للنتائج التي تتوافق مع الدراسة الحالية.
3. التأكد من مدى ملاءمة المنهج المتبع مع الدراسة الحالية.
4. التأكد من الاستبانة بأنها مُلائمة للدراسة الحالية بما يتوافق مع الدراسات السابقة.
5. الاسترشاد بمجموعة من الرسائل الجامعية من أجل التسلسل في إعداد هذه الدراسة.
6. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وكيفية صياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات بما يتلاءم مع الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً وكاملاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) التي استخدمت، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها (خصائصها السيكومترية)، والتحليل الإحصائي لخصائص العينة (المعالجات الإحصائية) للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 2.3 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الكمي عن طريق أداة الاستبانة وذلك لملائمة لطبيعة الدراسة التي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، إذ إن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل وجامعة بوليتكنيك فلسطين، والبالغ عددهم (323) عضواً في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م؛ وذلك وفقاً لإحصائيات دائرة الموارد البشرية في جامعتي الخليل وبوليتكنيك فلسطين، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للكلية.

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة حسب الجامعة

المجموع	جامعة الخليل	جامعة بوليتكنيك فلسطين	المستوى العلمي
243	119	124	دكتوراه
80	64	16	ماجستير
323	183	140	المجموع

### 4.3 عينة الدراسة:

**العينة الاستطلاعية:** استخدم الباحث عينة استطلاعية من المجتمع الاحصائي تكونت من (50) من العاملين في جامعة الخليل من خارج العينة الأساسية وذلك للتحقق من صلاحية أداة الدراسة ومناسبة فقراتها، كذلك للتأكد من ثباتها قبل تطبيق الأداة على عينة الدراسة الفعلية.

### عينة الدراسة الأساسية:

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة من الأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من الفصل الدراسي الثاني للعام 2022-2023م، بلغت (175) أكاديمياً، بنسبة (54%) من مجتمع الدراسة، وقد تم التعامل مع مجتمع الدراسة كوحدة واحدة أثناء سحب عينة الدراسة.

وبعد أن تحققت من صدق أداة الدراسة وثباتها، ورّع الباحث أداة الدراسة على أفراد العينة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (175) استبانة من عينة من الأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، و(10) مقابلات مع الأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، والجدول الآتي يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (2): خصائص المجتمع الأصلي العينة الديموغرافية للأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	107	61.1%
	أنثى	68	38.9%
المجموع			
المؤهل العلمي	ماجستير	44	25.1%
	دكتوراه	131	74.9%
المجموع			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	17.1%
	من 5-10 سنوات	62	35.4%
	10 سنوات فأكثر	83	47.5%
المجموع			
الكلية	كليات علمية	78	44.6%
	كليات إنسانية	97	55.4%
المجموع			
		175	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ عينة الدراسة النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائيّ بلغت (175) من الأكاديميين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، وتشير المعطيات الواردة أيضاً إلى أنّ (61.1%) من أفراد العينة هم من الذكور مقابل (38.9%) منهم إناث، وتبلغ نسبة أفراد العينة من حملة درجة الماجستير (25.1%) مقابل (74.9%) من حملة درجة الدكتوراه، ونسبة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (17.1%) وذوي الخبرة من 5-10 سنوات نسبتهم (35.4%) وذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر نسبتهم (47.5%) من أفراد عينة الدراسة، ومنهم (44.6%) من الكليات العلمية (55.4%) من الأكاديميين في الكليات الأدبية.

### 5.3 أدوات الدراسة:

#### 1.5.3 وصف الاستبانة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات، حيث تمّ تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلميّة والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحاليّة من أجل بناء أداة الدراسة، وذلك لدراسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، ومن هذه الدراسات دراسة ابن عيسى وعطاري (2018)، ودراسة الشرايعه (2015).

وتضمّنت الاستبانة قسمين رئيسيين، كما هو موضّح في الملحق رقم (2)، حيث تناول القسم الأول المعلومات العامّة لأفراد عينة الدراسة، وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكلية)، في حين ضم القسم الثاني (55) فقرة كانت موزّعة على ستة مجالات، وقد تكون المجال الأول من (10) فقرات تقيس النمط الأتوقراطي، والثاني من (10) فقرات تقيس النمط الديمقراطي، والثالث (8) فقرات تقيس النمط التمكيني، والرابع من (10) فقرات تقيس النمط الترسلّي، والخامس (10) فقرات تقيس النمط المتكامل، والسادس (7) فقرات تقيس النمط الانسحابي، وبذلك يكون عدد فقرات أداة الدراسة (55) فقرة، وكانت جمعها تشترك في قياس درجة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، علماً أنّ طريقة الإجابة تركّزت في الاختيار من سلّم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (3):

### جدول (3): سُلّم ليكرت الخماسي (Likert Scale)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

### 2.5.3 الخصائص السيكومترية للأداة:

#### 1.2.5.3 صدق أداة الدراسة:

تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بطريقتين، هما:

#### الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

صمّم الباحث الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ التحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف، ومجموعةٍ من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، تألفت من ثمانية محكمين من مدرّسين ومشرفين وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، ويوضّح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة، وتمّ إيداء آرائهم وملاحظاتهم حول الأداة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتمّ أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

#### صدق الاتساق الداخلي:

تحقّق الباحث من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (50) من الأكاديميين في

جامعة الخليل، وتمّ حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات مقياس مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية له.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
النمط الديمقراطي			النمط الأتوقراطي		
1	0.625	0.000	1	0.634	0.000
2	0.724	0.000	2	0.533	0.000
3	0.792	0.000	3	0.534	0.000
4	0.721	0.000	4	0.735	0.000
5	0.724	0.000	5	0.636	0.000
6	0.674	0.000	6	0.635	0.000
7	0.553	0.000	7	0.734	0.000
8	0.594	0.000	8	0.790	0.000
9	0.715	0.000	9	0.761	0.000
10	0.646	0.000	10	0.714	0.000
النمط التمكني			النمط الترسلّي		
1	0.733	0.000	1	0.633	0.000
2	0.735	0.000	2	0.634	0.000
3	0.736	0.000	3	0.532	0.000
4	0.673	0.000	4	0.739	0.000



0.000	0.725	5	0.000	0.674	5
0.000	0.706	6	0.000	0.522	6
0.000	0.718	7	0.000	0.477	7
0.000	0.780	8	0.000	0.582	8
0.000	0.674	9	النمط المتكامل		
0.000	0.522	10	0.000	0.598	1
النمط الانسحابي			0.000	0.699	2
0.000	0.528	1	0.000	0.599	3
0.000	0.690	2	0.000	0.713	4
0.000	0.680	3	0.000	0.780	5
0.000	0.821	4	0.000	0.651	6
0.000	0.742	5	0.000	0.600	7
0.000	0.749	6			
0.000	0.724	7			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال من أداة الدراسة دالة إحصائيًا، ممّا يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معًا في قياس أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

### 2.2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

تحقّق الباحث من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقتين، هما:

استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكلّ بُعدٍ من أبعاد الأداة، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معادلة جتمان

للتجزئة النصفية (Getman Coefficient)، حيث بلغت قيمته (0.785)، كما استخدم الباحث طريقةً أخرى من طرق حساب ثبات أداة الدراسة، وهي طريقة (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد (ألفا كرونباخ) على حساب تباينات الفقرات، حيث بلغت قيمة الثبات (0.874)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة من الثبات قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

### 6.3 متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكلية.

**المتغير التابع:** أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

### 7.3 إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث العديد من الاجراءات المنظمة، وهي كالاتي:

1. تحديد موضوع الدراسة، والمتمثل في التعرف إلى أنماط سلوك القادة الإداريين في

جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

2. تمّ الرجوع إلى الأدب التربويّ والاطّلاع على العديد من الدراسات ذات الصّلة،

والاسترشاد بها.

3. بناء أدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والحصول على كتاب التوزيع من جامعة

الخليل. وإعداد استبانة تمّ توزيعها على مجموعة من الأكاديميين في جامعتي الخليل

وبوليتكنك فلسطين اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية.

4. قام الأكاديميون في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب

منهم، وبعد ذلك تحقق الباحث من الاستجابات، وذلك تمهيداً لتفريغها في برنامج التحليل

الإحصائي SPSS.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات الإلكترونية والورقية قام الباحث بالتأكد من صلاحيتها للتحليل، ومراجعتها؛

تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة،

أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة موافق بشدة (5) درجات،

وبدرجة موافق (4) درجات، وبدرجة محايد (3) درجات، وبدرجة غير موافق (2) درجتين،

وبدرجة غير موافق بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت أنماط سلوك القادة

الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS:Statistical Package for the Social Sciences, Version (25)):

– باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

– معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation).

– اختبارات (t-test)، لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والكلية).

– تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، لمتغير

(سنوات الخبرة).

– معادلة الثبات كرونباخ ألفا ومعادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية.

### تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدلّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، بناءً على المتوسطات الحسابية كما في الجدول الآتي:

جدول(5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

حيث يتمّ حساب طول الفترة في المتوسط الحسابي وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأقصى للاستجابة} - \text{الحد الأدنى للاستجابة}) / 3$$

وبما أن المقياس وفق تدرّج ليكرت الخماسي فإن:

$$\text{طول الفترة} = (5-1) / 3 = 4 / 3 = 1.33، نضيفها لأقل قيمة (1)، لتصبح (2.33)، وكذلك$$

للقيم التي تليها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي بنيت على أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 2.4 تحليل نتائج الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، وعلى المجالات الستة والدرجة الكلية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أنماط سلوك القادة

#### الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
مرتفعة	0.63	3.69	النمط الأتوقراطي
متوسطة	0.82	3.51	النمط المتكامل
متوسطة	0.88	3.44	النمط التمكيني

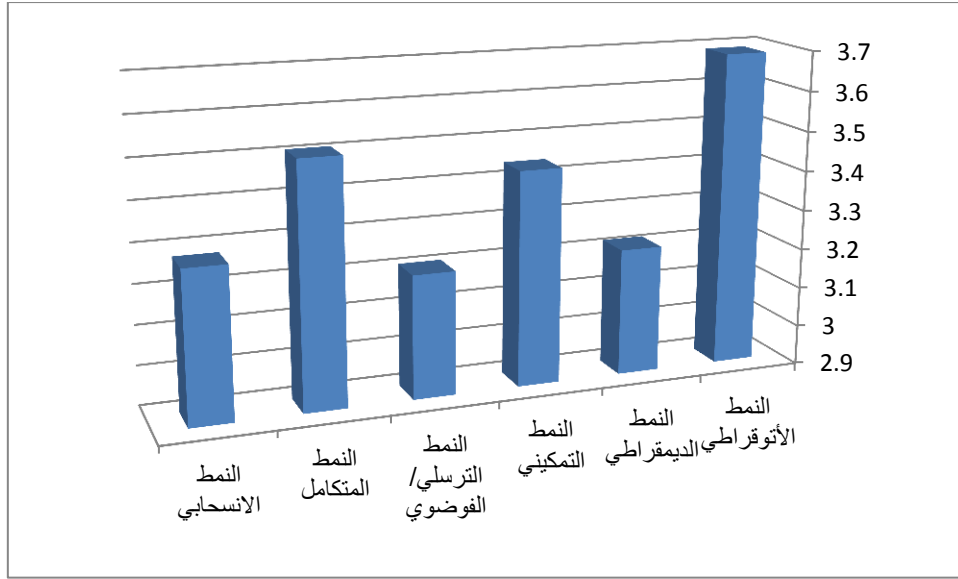
متوسطة	0.98	3.28	النمط الانسحابي
متوسطة	0.57	3.22	النمط الديمقراطي
متوسطة	0.95	3.21	النمط الترسلّي
متوسطة	<b>0.60</b>	<b>3.39</b>	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أنّ الدرجة الكلية لممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) مع انحراف معياري (0.60).

وكان أكثر الأنماط ممارسة هو النمط الأتوقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.63)، تلاه النمط المتكامل بمتوسط حسابي (3.51) مع انحراف معياري (0.82)، تلاه النمط التمكيني بمتوسط حسابي (3.44) مع انحراف معياري (0.88)، تلاه النمط الانسحابي بمتوسط حسابي (3.28) مع انحراف معياري (0.98)، تلاه الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.22) مع انحراف معياري (0.57) وكان أقلّ الأنماط ممارسة هو النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (3.21) مع انحراف معياري (0.95)، والشكل الآتي يوضّح ذلك:

شكل (1): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل

وبوليتكنك فلسطين



السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي

الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبةً حسب

الأهمية

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في دائرته	3.94	1.08	مرتفعة
2	يضع خطة جديدة عندما لا تسير الأمور حسبما يريد	3.83	0.98	مرتفعة
3	يخبر أعضاء هيئة التدريس بما يجب عمله	3.78	1.06	مرتفعة



مرتفعة	0.95	3.75	يخبر أعضاء هيئة التدريس بالأمور عندما لا تسير حسبما يريد	4
مرتفعة	1.09	3.74	يعتقد أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح بدون القائد	5
متوسطة	0.97	3.66	يراقب سير عمل أعضاء هيئة التدريس	6
متوسطة	1.11	3.61	يتابع انجاز أعضاء هيئة التدريس الاهداف التنظيمية	7
متوسطة	1.17	3.57	يتجاهل اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	8
متوسطة	1.19	3.57	يخبر أعضاء هيئة التدريس كيف يتم العمل	9
متوسطة	1.18	3.45	لا يشجع أعضاء هيئة التدريس الجدد على تقديم المبادرات	10
مرتفعة	0.63	3.69	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أنّ درجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة

الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت مرتفعة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.63).

وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في دائرته)،

حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (1.08)، تلاها الفقرة التي نصت

على (يراقب سير عمل أعضاء هيئة التدريس) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، مع

انحراف معياري (0.98)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (لا يشجع أعضاء هيئة

التدريس الجدد على تقديم المبادرات) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.45)، مع انحراف معياري

(1.18).

السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي

الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضَّح في الجدول الآتي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبَةً حسب

#### الأهميّة

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى لمعرفة رؤية أعضاء هيئة التدريس في العمل	3.32	0.76	متوسطة
2	يرى أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية	3.31	0.89	متوسطة
3	يفوض الإدارة الذاتية إذا كنا ملتزمين بالأهداف	3.30	0.88	متوسطة
4	يشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار مع احتفاظه بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار	3.29	0.83	متوسطة
5	يتيح لأعضاء هيئة التدريس وضع أولياتهم	3.25	0.85	متوسطة
6	يأخذ بنصائح أعضاء هيئة التدريس لتعديل المسار الخاطئ	3.23	0.78	متوسطة
7	يستخدم السلطات المخولة إليه لمساعدتنا في تطور قدراتنا	3.21	0.87	متوسطة
8	يوجد بيئة ومناخ تعليمي مريح لأعضاء هيئة التدريس	3.12	0.99	متوسطة
9	يتم حل المشكلات التي تختلف الرؤيا حولها في العمل	3.11	1.01	متوسطة
10	يُقبل من أعضاء هيئة التدريس تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة	3.10	1.00	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.22</b>	<b>0.57</b>	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أنّ درجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) مع انحراف معياري (0.57).

وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يسعى لمعرفة رؤية أعضاء هيئة التدريس في العمل)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.32)، مع انحراف معياري (0.76)، تلاها الفقرة التي نصت على (يرى أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.31)، مع انحراف معياري (0.89)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (يُقبل من أعضاء هيئة التدريس تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.10)، مع انحراف معياري (1.00).

**السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبةً حسب الأهمية

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يستعين بأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ قرارات رئيسية	3.59	1.35	متوسطة

متوسطة	1.11	3.57	يرى أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا	2
متوسطة	1.17	3.55	يفوض المهام لنا لنقوم بتنفيذ العمل	3
متوسطة	1.16	3.45	يرى أننا نعرف عن عملنا للقيام به كما يجب	4
متوسطة	1.33	3.41	يتيح لأعضاء هيئة التدريس أن يقرروا ما يجب عمله	5
متوسطة	1.20	3.36	يتركنا نتخذ القرارات	6
متوسطة	1.29	3.35	يتيح لأعضاء هيئة التدريس المسؤولية الكاملة في تحديد وظائفهم	7
متوسطة	1.30	3.29	يرى أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية	8
متوسطة	0.88	3.44	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى أن درجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44) مع انحراف معياري (0.88).

وجاءت أهم الممارسات هي الفقرة التي نصت على (يستعتين بأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ قرارات رئيسية)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.59)، مع انحراف معياري (1.35)، تلاها الفقرة التي نصت على (يرى أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.57)، مع انحراف معياري (1.11)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصت على (يرى أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.29)، مع انحراف معياري (1.30).

السؤال الفرعي الرابع: ما درجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبةً حسب

الأهميّة

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يترك أعضاء هيئة التدريس يقررون كيفية إيجاد الحلول بمفردهم	3.40	1.16	متوسطة
2	يعطي أعضاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه	3.36	1.23	متوسطة
3	يترك أعضاء هيئة التدريس على حريتهم في العمل	3.35	1.25	متوسطة
4	لا يرشد أعضاء هيئة التدريس ولا يوجههم بخطوات ورؤى واضحة	3.26	1.29	متوسطة
5	يترك أعضاء هيئة التدريس يعملون دون التأكد من صحة خطوات سيرهم	3.23	1.34	متوسطة
6	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بفوضوية دون ترتيب	3.20	1.23	متوسطة
7	ينتسأل مع أعضاء هيئة التدريس في تأدية مهام عملهم	3.14	1.36	متوسطة
8	يعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس تتسم بالفوضى وعدم الوضوح	3.12	1.34	متوسطة
9	لا يشارك أعضاء هيئة التدريس في حل الأزمات أو	3.08	1.41	متوسطة

			المشكلات	
متوسطة	1.44	3.05	لا يتابع أعضاء هيئة التدريس في سير عملهم	10
متوسطة	0.95	3.21	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أنّ درجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) مع انحراف معياري (0.95).

وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يترك أعضاء هيئة التدريس يقررون كيفية إيجاد حلول بمفردهم)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.40)، مع انحراف معياري (1.16)، تلاها الفقرة التي نصت على (يعطي أعضاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.36)، مع انحراف معياري (1.23)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (لا يتابع أعضاء هيئة التدريس في سير عملهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.05)، مع انحراف معياري (1.44).

**السؤال الفرعي الخامس: ما درجة ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبَةً حسب

الأهميّة

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس اتجاه العمل المطلوب على المدى البعيد	3.67	1.07	متوسطة
2	يحقق أهدافاً علياً.	3.62	1.15	متوسطة
3	يوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير	3.61	1.28	متوسطة
4	ينفهم أعضاء هيئة التدريس التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعاملون معها على هذا الأساس	3.55	1.12	متوسطة
5	يحدد مستويات طموحه للأداء	3.53	1.18	متوسطة
6	يعتمد الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.	3.51	1.12	متوسطة
7	يُلزم أعضاء هيئة التدريس بخطة المؤسسة	3.50	1.21	متوسطة
8	يقدر استشارات أعضاء هيئة التدريس التي تكون منطقية في تحقيق أهداف المؤسسة	3.43	1.20	متوسطة
9	يظهر الاهتمام بالعمل و بأعضاء هيئة التدريس	3.43	1.28	متوسطة
10	يشجع أعضاء هيئة التدريس على العمل المتقن	3.23	1.40	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.51</b>	<b>0.82</b>	<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أنّ درجة توافر ممارسة النمط المتكامل لدى القادة

الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) مع انحراف معياري (0.82).

وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (بوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس تجاه العمل المطلوب على مدى بعيد)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.67)، مع انحراف معياري (1.07)، تلاها الفقرة التي نصت على (يحقق أهدافاً عليا) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.62)، مع انحراف معياري (1.15)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (يشجع أعضاء هيئة التدريس على العمل المتقن) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.23)، مع انحراف معياري (1.40).

**السؤال الفرعي السادس: ما درجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

للإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين، وذلك كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين مُرتبَةً حسب

#### الأهمية

الترتيب	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعيق إنجاز أي عمل	3.37	1.24	متوسطة
2	لا يقوم بتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو أسلوب العمل السليم	3.34	1.28	متوسطة
3	لا يراقب أعضاء هيئة التدريس بجدية	3.30	1.21	متوسطة



متوسطة	1.24	3.30	لا يُفضل بناء العلاقات داخل المؤسسة	4
متوسطة	1.34	3.27	يؤثر سلباً على الآخرين	5
متوسطة	1.41	3.21	ينسحب من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حاسم	6
متوسطة	1.32	3.18	يتجاهل الصراعات التنظيمية	7
متوسطة	0.98	3.28	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أن درجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28) مع انحراف معياري (0.98).

وجاءت أهم الممارسات هي الفقرة التي نصت على (يعيق إنجاز أي عمل)، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.37)، مع انحراف معياري (1.24)، تلاها الفقرة التي نصت على (لا يقوم بتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو أسلوب العمل السليم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.34)، مع انحراف معياري (1.28)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصت على (يتجاهل الصراعات التنظيمية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.18)، مع انحراف معياري (1.32).

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين تُعزى إلى المتغيرات المستقلة الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والكلية)؟".

للإجابة عن السؤال السابق تم فحص الفرضيات الصفرية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الجنس.

للتحقّق من صحة الفرضيّة السّابقة تمّ استخدام اختبار(ت) بين متوسّطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغيّر الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (13):

**جدول (13): نتائج اختبار ت بين متوسّطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل**

**وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغيّر الجنس**

النمط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
النمط الأتوقراطي	ذكر	107	3.69	0.59	173	0.067	0.946
	أنثى	68	3.69	0.71			
النمط الديمقراطي	ذكر	107	3.24	0.57	173	0.545	0.587
	أنثى	68	3.19	0.58			
النمط التمكيني	ذكر	107	3.35	0.92	173	-1.787	0.076
	أنثى	68	3.60	0.81			
النمط الترسلّي	ذكر	107	3.23	0.90	173	0.241	0.810
	أنثى	68	3.20	1.04			
النمط المتكامل	ذكر	107	3.51	0.78	173	-0.076	0.940
	أنثى	68	3.52	0.88			
النمط الانسحابي	ذكر	107	3.31	0.95	173	0.519	0.604
	أنثى	68	3.23	1.04			
الدرجة الكلية	ذكر	107	3.39	0.58	173	-0.148	0.883
	أنثى	68	3.40	0.64			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.883) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير الجنس

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (14):

جدول (14): نتائج اختبار ت بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

النمط	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
النمط الأثوقراطي	ماجستير	44	3.88	0.60	173	2.346	*0.020
	دكتوراه	131	3.63	0.64			
النمط الديمقراطي	ماجستير	44	3.41	0.37	173	2.509	*0.013
	دكتوراه	131	3.16	0.62			

**0.000	3.634	173	0.65	3.85	44	ماجستير	النمط التمكيني
			0.91	3.31	131	دكتوراه	
**0.001	3.282	173	0.85	3.62	44	ماجستير	النمط الترسلّي
			0.95	3.09	131	دكتوراه	
**0.000	3.947	173	0.58	3.92	44	ماجستير	النمط المتكامل
			0.85	3.37	131	دكتوراه	
**0.008	2.689	173	0.87	3.62	44	ماجستير	النمط الانسحابي
			0.99	3.17	131	دكتوراه	
**0.000	4.255	173	0.43	3.72	44	ماجستير	الدرجة الكلية
			0.62	3.29	131	دكتوراه	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة الماجستير بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.43)، مقابل حملة درجة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.62).

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات

أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر

الأكاديميين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	المتوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.258	1.364	0.556	2	1.111	بين المجموعات	النمط الأتوقراطي
		0.407	172	70.054	داخل المجموعات	
			174	71.165	المجموع	
0.319	1.151	0.377	2	.753	بين المجموعات	النمط الديمقراطي
		0.327	172	56.270	داخل المجموعات	
			174	57.023	المجموع	
0.247	1.408	1.099	2	2.199	بين المجموعات	النمط التمكيني
		0.781	172	134.283	داخل المجموعات	
			174	136.482	المجموع	
0.095	2.389	2.137	2	4.274	بين المجموعات	النمط الترسلّي
		0.894	172	153.834	داخل المجموعات	
			174	158.108	المجموع	

0.152	1.902	1.266	2	2.532	بين المجموعات	النمط المتكامل
		0.666	172	114.509	داخل المجموعات	
			174	117.041	المجموع	
0.103	2.307	2.192	2	4.385	بين المجموعات	النمط الانسحابي
		0.950	172	163.470	داخل المجموعات	
			174	167.854	المجموع	
0.127	2.091	0.758	2	1.516	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.362	172	62.335	داخل المجموعات	
			174	63.851	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.127) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الكلية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الكلية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (16):

جدول (16): نتائج اختبارات بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل

وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الكلية

النمط	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
النمط الأتوقراطي	كليات علمية	78	3.64	0.61	173	-0.996	0.321
	كليات إنسانية	97	3.73	0.66			
النمط الديمقراطي	كليات علمية	78	3.19	0.60	173	0.753-	0.452
	كليات إنسانية	97	3.25	0.55			
النمط التمكيني	كليات علمية	78	3.50	0.76	173	0.738	0.461
	كليات إنسانية	97	3.40	0.98			
النمط الترسلّي	كليات علمية	78	3.08	1.01	173	1.728	0.086
	كليات إنسانية	97	3.33	0.90			
النمط المتكامل	كليات علمية	78	3.51	0.89	173	0.019-	0.985
	كليات إنسانية	97	3.51	0.76			
النمط الانسحابي	كليات علمية	78	3.30	0.92	173	0.182	0.856
	كليات إنسانية	97	3.27	1.03			
الدرجة الكلية	كليات علمية	78	3.37	0.59	173	0.519-	0.605
	كليات إنسانية	97	3.42	0.62			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك

فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدّرجة الكلية تُعزى إلى متغيّر الكلية، وذلك لأنّ قيمة الدّالة الإحصائيّة بلغت (0.605) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير الكلية.



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## 1.5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها التي بُنيت على أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، والخروج بمجموعة من التوصيات.

## 2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

### أولاً مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين؟

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وكان أكثر الأنماط ممارسة هو النمط الأتوقراطي، تلاه النمط المتكامل، ثم النمط التمكيني، يليه النمط الانسحابي، تلاه الديمقراطي وكان أقلّ الأنماط ممارسة هو النمط الترسلّي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرايعة (2015) التي أظهرت أنّ مستوى السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة ابن عيسى وعطاري (2018) أنّ أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هي التمكيني، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأتوقراطي.

ودراسة عاشور (2012) التي أظهرت أنّ النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي بدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة (Ye, 2009) إلى أن أكثر أنماط المرؤوسين ممارسة هي البراغماتي والمثالي، ثم الموافق والمغترب وأخيراً السلبي.

ودلت دراسة شحادة (2008) على أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ويليه النمط الديكتاتوري، ثم النمط التسيبي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع القيادات في الجامعات تعمل على تطبيق قوانين محددة يكون القادة الإداريون مطلعين عليها أكثر من الأكاديميين، فنجد أنهم في معظم الأحيان يعملون على تطبيق تلك القوانين وذلك شعوراً منهم أنهم يسعون إلى تطوير الأداء المؤسسي الذي يعملون به، كما نجد أن كل فرد من الأكاديميين يعمل على تطبيق القوانين التي من خلالها يمكن الوصول إلى الاستقرار المؤسسي.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين**

**في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

تشير النتائج إلى أنّ درجة ممارسة النمط الأتوقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت مرتفعة، وأهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في دائرته)، تلاها الفقرة التي نصت على (يراقب سير عمل أعضاء هيئة التدريس) وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصّت على (لا يشجع أعضاء هيئة التدريس الجدد على تقديم المبادرات).

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عاشور (2012) التي أظهرت النمط القيادي التسلطي بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الإداري عندما يمارس النمط الأتوقراطي يكون ذلك شعوراً منه أنه الأقدر على اتخاذ القرار بحكم الموقع الذي يكون فيه في دائرته وبخاصة أنه هو المحاسب عن أي تجاوز يمكن أن يحدث، فيعمل على مراقبة العمل عن كثب من أجل سير العمل على أكمل وجه.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين**

**في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة النمط الديمقراطي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وجاءت أهم الممارسات هي الفقرة التي نصت على (يسعى لمعرفة رؤية أعضاء هيئة التدريس في العمل)، تلاها الفقرة التي نصت على (يرى أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصت على (يُقبل من أعضاء هيئة التدريس تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة).

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عاشور (2012) التي أظهرت أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي بدرجة كبيرة.

يرى الباحث أن النمط الديمقراطي جاء بدرجة متوسطة بحيث نجد أن القادة الإداريين يعملون على استشارة العاملين في العديد من الموضوعات التي تخصهم وتخص سير العمل المرتبط فيهم ويتم اتخاذ القرار الأنسب من وجهة نظر القائد، وبخاصة حل المشكلات التي يمكن أن تظهر خلال سير العمل.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في

جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

تشير النتائج إلى أنّ درجة ممارسة النمط التمكيني لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يستعتين بأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ قرارات رئيسية)، تلاها الفقرة التي نصت على (يرى أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا)، وكان أقلها أهميّة الفقرة التي نصّت على (يرى أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية).

يرى الباحث أن القائد الإداري يستعين بأعضاء هيئة التدريس التي يراها أجدر في ممارسة العمل الإداري وذلك من أجل اتخاذ بعض القرارات وتنفيذها، ومتابعتها من أجل سير العمل بطريقة سلسة، فنجد أن هناك بعض العاملين يمكنهم القيام بالعديد من المهام المساندة للقائد الإداري فيكون هناك تفويض صلاحيات لهم.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما درجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في

جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟

تشير النتائج إلى أنّ درجة ممارسة النمط الترسلّي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يترك أعضاء هيئة التدريس يقررون كيفية إيجاد حلول بمفردهم)، تلاها الفقرة التي نصت على (يعطي أعضاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه) وكان أقلها أهميّة الفقرة التي نصّت على (لا يتابع أعضاء هيئة التدريس في سير عملهم).

يرى الباحث أن القائد الإداري يعمل على الاستماع لآراء الأكاديميين في العديد من المشكلات التي يمرون بها أو تحتاج إلى علاج، ويترك الحرية لهم في التعبير عن رأيهم ولكن بحدود، بحيث يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بتمرير الرأي الذي يراه مناسباً.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما درجة ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

تشير النتائج إلى أنّ درجة توافر ممارسة النمط المتكامل لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (بوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس تجاه العمل المطلوب على مدى بعيد)، تلاها الفقرة التي نصت على (يحقق أهدافاً عليا)، وكان أقلها أهميّة الفقرة التي نصّت على (يشجع أعضاء هيئة التدريس على العمل المتقن).

يرى الباحث أن هناك عمل تشاركي بين الأكاديميين من أجل تنفيذ الخطط التي يمررها القادة الإداريين وهذا يكون من خلال تكامل الأدوار بين أعضاء هيئة التدريس تجاه تحقيق الأهداف العليا.

**مناقشة نتائج السؤال الفرعي السادس: ما درجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين؟**

تشير النتائج إلى أنّ درجة ممارسة النمط الانسحابي لدى القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين جاءت متوسطة، وجاءت أهمّ الممارسات هي الفقرة التي نصّت على (يعيق إنجاز أي عمل)، تلاها الفقرة التي نصت على (لا يقوم بتوجيه

أعضاء هيئة التدريس نحو أسلوب العمل السليم)، وكان أقلها أهمية الفقرة التي نصت على (يتجاهل الصراعات التنظيمية).

يرى الباحث أن بعض الأكاديميين يرون هناك ممارسة للنمط الانسحابي وذلك من خلال تمرير بعض القرارات التي يراها القادة أنها ضرورية فلا يعملون على توجه أعضاء هيئة التدريس نحو القرار السليم بل يتركون القرارات غامضة وذلك لغموض الأزمة أو الدور الذي يقع على كل فرد من أفراد المؤسسة.

ثانياً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الجنس.

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.883) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير الجنس. تتفق هذه النتيجة مع دراسة عاشور (2012) ودراسة شحادة (2008) حيث لم تظهر فروق في سلوك القادة تابعاً لمتغير المؤهل العلمي التي لم تظهر فروقاً.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأنماط القيادية التي يتم ممارستها تكون على جميع الأفراد بغض النظر عن جنس المرؤوس، فنجد أن شخصية القائد والنمط القيادي يكون مطبقاً على جميع العاملين بنفس الدرجة تقريباً

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة الماجستير بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.43)، مقابل حملة درجة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.62).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريين يمارسون النمط السائد في مؤسساتهم على حملة درجة الماجستير أكثر من غيرهم لكونهم حصلوا على مهارات تعليمية أقل من حملة درجة الدكتوراه، بحيث يشعر القائد أن حملة درجة الماجستير بحاجة إلى متابعة أكثر من حملة درجة الدكتوراه.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة عاشور (2012) دراسة شحادة (2008) التي لم تظهر فروقاً.



مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.127) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ابن عيسى وعطاري (2018) ودراسة ثوارش (Thrash, 2009) دراسة شحادة (2008) التي لم تظهر فروقاً، وتختلف مع دراسة الشرايعه (2015) التي أظهرت فروقاً لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبادل الخبرات بين أفراد العينة حول النمط السائد للقيادة فنجد القائد الإداري يعمل على ممارسة النمط القيادي على المرؤوسين دون النظر إلى خبرة الموظف مما أظهر عدم وجود فروق تعزى إلى الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تُعزى إلى متغير الكلية

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين على الدرجة الكلية تُعزى إلى متغير الكلية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.605) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكذلك لجميع أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين تبعاً لمتغير الكلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ابن عيسى وعطاري (2018) ودراسة عاشور (2012) حيث لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير الكلية، وتختلف مع دراسة الشرايعه (2015) التي أظهرت فروقاً لصالح الكليات الأدبية.

يرى الباحث أن الأنماط القيادية التي تمارس في الجامعات تمارس على جميع العاملين في الكليات وذلك لأن القوانين والأنظمة التي تحكم الكليات جميعها صادرة من نفس الجامعة، وأن جميع العاملين يخضعون إلى تطبيق تلك القرارات الصادرة دون النظر إلى الكلية التي ينتمي إليها العاملون.

### 3.5 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. أن يقوم القائد بتعزيز مستوى القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس الجدد وإعدادهم من أجل المستقبل.
2. أن يُقبل القادة الإداريون من أعضاء هيئة التدريس تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة، ويتم مناقشتها بشكل ديمقراطي، وإبداء الإيجابيات والسلبيات التي تدور حول القرارات الإدارية.
3. أن يتم تعزيز مستوى القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس بحيث يشعر كل فرد منهم أنه قادر على قيادة نفسه ومؤسسته.
4. أن يعمل القادة الإداريون على الإتصال والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم ومتابعة أعمالهم ومشاركتهم في تنفيذها.
5. أن يشجع القادة أعضاء هيئة التدريس على العمل المنقن من خلال أنظمة خاصة بالتحفيز.
6. أن يتم تناقش الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل ديمقراطي والخروج بقرارات تحد من تلك الصراعات.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود، واللبدي، روان. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، مجلة أكاديمية القاسمي، (16)، ص 201 - ص 238.
- أبو ليفة، سناء. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانغراز الوظيفي: دراسة ميدانية 1، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، 58(1)، 142-159.
- البارودي، منال. (2015). القائد المتميز وأسرار الأبداع القيادي، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ابن عيسى، إيمان وعطاري، عارف (2018). أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعات شمال الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(22)، 193-208.
- جمعة، محمود ونوري، حيدر. (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(60)، 299-319.
- جيعان، منى. (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلمون والمديرون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

خشان، محمد. (2012). *توسيط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العرب.

الرقب، يوسف. (2022). *درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

▪ الزبياري، طاهر. (2016). *النظرية السوسيولوجية المعاصرة، عمان، الاردن: دار البيروني للنشر والتوزيع*.

▪ سلمان، فاضل، الناصري، طارق. (2016) *ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (87)، ص 191-212.

▪ شحادة، رائف. (2008). *العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

▪ طالب، بدر. (2018). *درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، 34 (4)، 65-90*.

▪ طلافحة، إبراهيم وبني يونس، فراس. (2021). *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(11)، 221-247*.

- عاشور، محمد (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، 28(3)، 390-355.
- العرييد، نبيل. (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عريقات، أحمد. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، عمان، الاردن: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع
- عساف، أحمد بن عبد. (2019). مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: الشاملة الذهبية.
- عسكر، عبد العزيز. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، عمان: الدار العلمية الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. عمّان: دار اليازوري العلميّة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي. (2010). العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- بن عيسى، إيمان. (2018). أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الفتلاوي، حسين والشمري، أحمد. (2022). تأثير سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، 27-2.
- القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الكردي، زهير محمود. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كنعان، رؤيا. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من جهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- مجيد، فاهم. (2020). اثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(62)، 85-110.

- النيرب، أحمد محمد أحمد (2003). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

## المراجع الأجنبية

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid* (Houston, Texas. **Gulf Publication**.
- Epitropaki, O., & Mainemelis, C. (2016). The “genre bender”: The creative leadership of Kathryn Bigelow. In **Leadership lessons from compelling contexts** (Vol. 8, pp. 275-300). Emerald Group Publishing Limited.
- Hwang, S. J. (2013). **Influence of leader behaviors on creativity: A comparative study between South Korea and the United States**. University of Minnesota.
- Oyetunji, C. O. (2013). The Relationship between Followership Style and Job Performance in Botswana Private Universities. **International Education Studies**, 6(2), 179-187.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. **Leadership and Policy in Schools**, 10(4), 412-427.
- Thrash, A. B. (2009). **Leadership in higher education: An analysis of the leadership styles of academic deans in Ohio's 13 state-supported universities**. Capella University.
- Walia, A., Bansal, R., & Mittal, S. (2015). Relationship between leadership style and followership style. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, 4(4), 170-181.
- Watson, J. M. (2018). Job embeddedness may hold the key to the retention of novice talent in schools. **Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development**, 29(1), 26-43.
- Wiseman, H., Gutfreund, D. G., & Lurie, I. (1995). Gender differences in loneliness and depression of university students seeking counselling. **British Journal of Guidance & Counselling**, 23(2), 231-243.



## ملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية الدراسات العليا

جامعة الخليل

استبيان للرأي

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية واحتراماً وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: "أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين"، وتعدّ هذه الدراسة جزءاً من بحث علمي لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة التعليمية، فيرجى من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً أنها ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،

وتقبّلوا جزيل الشكر

أحمد ارزىقات

القسم الأول: معلومات عامة؛ الرجاء وضع إشارة (×) إلى جانب الإجابة الملائمة لحالتك:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الدرجة العلمية:  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر
4. الكلية:  كليات علمية  كليات أدبية
5. الجامعة:  الخليل  بوليتكنك فلسطين

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>النمط الأتوقراطي</b>						
					1. يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في دائرته	
					2. يتجاهل اقتراحاتنا	
					3. يخبرنا بما يجب عمله وكيف يتم ذلك	
					4. عندما لا تسير الأمور حسبما يريد يخبرنا بذلك	
					5. يمنع رئيسي العاملين الجدد من اتخاذ المبادرات	
					6. عندما لا تسير الأمور حسبما يريد رئيسي يضع خطة جديدة	
					7. يراقب سير الأمور للتأكد من قيامنا بالعمل	
					8. يستغل السلطة التي يخوله إياها مسمى وظيفي	
					9. يوجه العاملين ليجعلنا ننجز الاهداف التنظيمية	
					10. يعتقد أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح دونه	
<b>النمط الديمقراطي</b>						
					11. يحاول إشراك واحد أو أكثر منا في اتخاذ القرار مع احتفاظه بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار	
					12. يطلب منا تقديم اقتراحات وأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة	
					13. يدعو لاجتماع ليستمع نصائحنا عندما تسير الأمور في الاتجاه الخاطئ	
					14. يوجد بيئة عمل نشعر فيها بأن المشروع مشروعنا	
					15. يسعى لمعرفة رؤيتنا للعمل	
					16. يتيح لنا وضع أولياتنا بتوجيه منه	

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يعمل على حل المشكلات عندما تختلف رؤيته للعمل عن رؤيتنا للعمل	17.
					يستخدم السلطات المخولة إليه لمساعدتنا على التطور	18.
					يفضل الإدارة الذاتية إذا كنا ملتزمين بالأهداف	19.
					يرى أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية	20.
<b>النمط التمكيني</b>						
					يلجأ إلى المرؤوسين عندما يريد اتخاذ قرارات رئيسية	21.
					تحظى القرارات الرئيسية بموافقة الأغلبية	22.
					يستخدم الإيميل والبريد الالكتروني لتفعيل المشاركة في الرأي	23.
					يتيح لنا أن نقرر ما يجب عمله	24.
					يرى أننا نعرف عن عملنا أكثر منه ولذلك يتركنا نتخذ القرارات	25.
					يفوض المهام لنا لنقوم بتنفيذ العمل	26.
					يتيح لنا المسؤولية الكاملة في تحديد وظائفنا	27.
					يتشاطر سلطته مع المرؤوسين	28.
					يرى أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية	29.
					يرى أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا	30.
<b>النمط الترسلّي</b>						
					يعطي حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه	31.
					يتساهل مع المتخاذلين في تأدية مهام عملهم	32.
					يعقد اجتماعات تتسم بالفوضى وعدم الوضوح	33.
					لا يرشد فريق العمل أو توجيهه بخطوات ورؤى واضحة	34.

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يترك العاملین على حريتهم في العمل	35.
					لا يتابع سير العمل	36.
					لا يشارك في حل الأزمات أو المشاكل	37.
					يترك العاملین يقررون كيفية إيجاد الحلول بمفردهم	38.
					يترك العمل دون التأكد من صحة خطوات سيره	39.
					يتعامل بفوضوية دون ترتيب	40.
<b>النمط المتكامل</b>						
					يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير	41.
					يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى البعيد	42.
					يحدد مستويات طموحه للأداء	43.
					يحقق أهدافاً عالية.	44.
					يلتزم بخطة المؤسسة	45.
					يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس	46.
					يشجع العمل المتقن	47.
					يظهر اهتماماً بالعمل والعاملين	48.
					يقدر الاستشارات التي تكون منطقية في تحقيق أهداف المؤسسة	49.
					يعتمد الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.	50.
<b>النمط الانسحابي</b>						
					يظهر اهتماماً بالعمل	51.
					يكون علاقات إنسانية مع الآخرين	52.

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					لديه تأثير سلبي على الآخرين	.53
					يكون معوقاً لإنجاز أي عمل	.54
					يتجاهل الصراعات التنظيمية	.55
					سلبي في بناء العلاقات داخل المؤسسة	.56
					لا يراقب العاملين بجدية	.57
					لا قيمة للزمن بالنسبة له	.58
					لا يقوم بتوجيه العاملين نحو أسلوب العمل السليم	.59
					ينسحب من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حاسم	.60
<b>النمط الليبرالي</b>						
					لا يقوم بتحديد أي أهداف مستقبلية للعمل	.61
					لا يثق بقدرات الآخرين	.62
					لا يتصل بالإدارات الأخرى بشكل فعال	.63
					لا يشجع العاملين على التواصل في العمل	.64
					يعتقد أن التحفيز المادي هو الذي يزيد من دافعية العمل	.65
					يصدر الأوامر لتنفذ دون نقاش	.66
					يطبق القوانين بشكل قطعي	.67
					يتخذ القرارات بشكل فردي	.68
					لا يتفاعل مع العاملين بشكل جيد	.69
					يحمل الموظف مسؤوليات أكبر من طاقته	.70

شاكرًا لكم تعاونكم

## ملحق (2)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

استبيان للرأي

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية واحتراماً وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: "أنماط سلوك القادة الإداريين في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين"، وتعدّ هذه الدراسة جزءاً من بحث علمي لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص (الإدارة التعليمية)، فيرجى من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق ودقة؛ من خلال وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة بما يتناسب ودرجة ممارستها من قبل القادة الإداريين، علماً أنها ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحث: أحمد يوسف ارزىقات

القادة الإداريون: هم أعضاء هيئة التدريس المكلفين بالعمل الإداري، إضافة إلى القيام بعملهم الأكاديمي كأعضاء هيئة تدريس.

القسم الأول: معلومات عامة الرجاء وضع إشارة (x) إلى جانب الإجابة الملائمة لحالتك:

6. الجنس:  ذكر  أنثى

7. المؤهل العلمي:  ماجستير  دكتوراه

8. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

9. الكلية:  كليات علمية  كليات الإنسانية



## القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً:

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>النمط الأتوقراطي</b>						
					يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في دائرته	.71
					يتجاهل اقتراحات أعضاء هيئة التدريس	.72
					يخبر أعضاء هيئة التدريس بما يجب عمله	.73
					يخبر أعضاء هيئة التدريس بكيفية العمل	.74
					يخبر أعضاء هيئة التدريس بالأمور التي لا تسير حسبما يريد	.75
					لا يشجع أعضاء هيئة التدريس الجدد على تقديم المبادرات	.76
					يضع خطة جديدة عندما لا تسير الأمور حسبما يريد	.77
					يراقب سير عمل أعضاء هيئة التدريس	.78
					يتابع إنجاز أعضاء هيئة التدريس الأهداف التنظيمية	.79
					يعتقد أن الأمور لا تسير بالطريق الصحيح دون القائد	.80
<b>النمط الديمقراطي</b>						
					يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار مع احتفاظه بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار	.81
					يقبل من أعضاء هيئة التدريس تقديم الاقتراحات والأفكار بشأن الخطط والمشاريع القادمة	.82
					يأخذ بنصائح أعضاء هيئة التدريس لتعديل المسار الخاطئ	.83
					يوجد بيئة ومناخ تعليمي مريح لأعضاء هيئة التدريس	.84
					يسعى لمعرفة رؤية أعضاء هيئة التدريس في العمل	.85
					يتيح لأعضاء هيئة التدريس وضع أولياتهم	.86
					يتم حل المشكلات التي تختلف الرؤيا حولها في العمل	.87
					يستخدم السلطات المخولة إليه لمساعدتنا في تطور قدراتنا	.88
					يفوض الإدارة الذاتية إذا كنا ملتزمين بالأهداف	.89
					يرى أننا نعرف كيف نستخدم إمكانياتنا لحل المشكلات التنظيمية	.90
<b>النمط التمكيني</b>						

الدرجة					الفقرات	رقم الفقرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يستعين بأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ قرارات رئيسية	.91
					يتيح لأعضاء هيئة التدريس أن يقرروا ما يجب عمله	.92
					يرى أننا نعرف عن عملنا للقيام به كما يجب	.93
					يتركنا نتخذ القرارات	.94
					يفوض المهام لنا لنقوم بتنفيذ العمل	.95
					يتيح لأعضاء هيئة التدريس المسؤولية الكاملة في تحديد وظائفهم	.96
					يرى أنه من حقنا تقرير أهدافنا التنظيمية	.97
					يرى أنه بإمكاننا قيادة أنفسنا	.98
<b>النمط الترسلّي</b>						
					يعطي أعضاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرارات الهامة دون الرجوع إليه	.99
					يتساهل مع أعضاء هيئة التدريس في تأدية مهام عملهم	.100
					يعقد اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس تتسم بالفوضى وعدم الوضوح	.101
					لا يرشد أعضاء هيئة التدريس ولا يوجههم بخطوات ورؤى واضحة	.102
					يترك أعضاء هيئة التدريس على حريتهم في العمل	.103
					لا يتابع أعضاء هيئة التدريس في سير عملهم	.104
					لا يشارك أعضاء هيئة التدريس في حل الأزمات أو المشكلات	.105
					يترك أعضاء هيئة التدريس يقررون كيفية إيجاد الحلول وحدهم	.106
					يترك أعضاء هيئة التدريس يعملون دون التأكد من صحة خطوات سيرهم	.107

رقم الفقرة	الفقرات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
108	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بفوضوية دون ترتيب				
<b>النمط المتكامل</b>					
109	يوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس تجاه العمل المطلوب على المدى القصير				
110	يوجه جميع طاقات أعضاء هيئة التدريس اتجاه العمل المطلوب على المدى البعيد				
111	يحدد مستويات طموحه للأداء				
112	يحقق أهدافاً عليا.				
113	يلزم أعضاء هيئة التدريس بخطة المؤسسة				
114	يتفهم أعضاء هيئة التدريس التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعاملون معها على هذا الأساس				
115	يشجع أعضاء هيئة التدريس على العمل المنقن				
116	يظهر الاهتمام بالعمل و بأعضاء هيئة التدريس				
117	يقدر استشارات أعضاء هيئة التدريس التي تكون منطقية في تحقيق أهداف المؤسسة				
118	يعتمد الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين.				
<b>النمط الانسحابي</b>					
119	يؤثر سلباً على الآخرين				
120	يعيق إنجاز أي عمل				
121	يتجاهل الصراعات التنظيمية				
122	لا يُفضل بناء العلاقات داخل المؤسسة				
123	لا يراقب أعضاء هيئة التدريس بجدية				
124	لا يقوم بتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو أسلوب العمل السليم				
125	ينسحب من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حاسم				

**شاكراً لكم تعاونكم**

ملحق (3)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	د. كمال مخامرة.	إدارة تربوية	الخليل
2	أ. د. نبيل الجندي	علم نفس	الخليل
3	د. أشرف أبو الخيران	إدارة تربوية	القدس
4	د. حكم حجة	منهاج	فلسطين التقنية
5	د. كرم الكركي	إدارة تربوية	الخليل
6	د. بلال يونس	إدارة تربوية	فلسطين التقنية
7	د. منال أبو منشار	أساليب تدريس	الخليل
8	د. سناء أبو غوش	توجيه وإرشاد	الخليل

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (18)

تدقيق لغويّ (عربي، انجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

الرقم الجامعي: 22029024

اسم الطالب/ الطالبة: أحمد ارزىقات

التاريخ: 2023/7/20

رقم الهاتف: 0598108657

أفيد سيادتكم علمًا بأن الرسالة الموسومة ب:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

أنماط سلوك القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية "جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين أنموذجاً"

عنوان الرسالة باللغة الانجليزية:

**Behavior Patterns of Administrative Leaders at Palestinian Universities "Hebron University and Palestine Polytechnic University as a sample"**

تم تدقيقها لغويًا من حيث: ( الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع: نهى موسى عيسى ديكه

الرتبة العلمية: ماجستير

عنوان العمل: جامعة الخليل

ملاحظة: يعبا هذا النموذج من قبل ( متخصص في اللغة العربية/ الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.