

تاريخ الإرسال (2017-10-18)، تاريخ قبول النشر (2017-11-26)

1. فريال يوسف الخطيب^{1*}
د. محمد علي عاشور¹
¹ قسم الإدارة وأصول التربية / جامعة اليرموك / الأردن .
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address Fofoyousef2014@yahoo.com

الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية

المخلص:

هدفت الدراسة تعرف النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، كما هدفت التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها. تكون مجتمع الدراسة من (1957) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (586) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة أي ما نسبته (29.94%). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة دراسة (الاستبانة) تكونت من (39) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسبيبي، والنمط الترسلّي، بعد التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية جاءت كالآتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع)، وبوزن نسبي (74.2%)، تلاه النمط القيادي الترسلّي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (70.2%)، ثم النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (54.6%)، وأخيراً النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط)، وبوزن نسبي (50.0%). كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يُعزى لمتغير الجامعة؛ لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الكلية؛ لصالح الكليات العلمية، ولمتغير الجنس؛ لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح من هم برتبة أستاذ.

كلمات مفتاحية: النمط القيادي، رؤساء الأقسام الأكاديميين، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

The Practiced Leadership Styles by Department Heads at Yarmouk University and Jordan University of Science and Technology

Abstract:

This study aimed at finding the practiced leadership styles by department heads at Yarmouk and Jordan University of Science and Technology Universities, and find the difference between the responses of study samples due to their variables. The study society consisted of (1957) faculty members, and a study sample of (586) where chosen randomly with a percentage of (29.94%). In order to achieve the study objectives a questionnaire was developed included (39) items distributed in to four fields democratic style, laizes fair style, autocratic style, and disorder style after assuring its validity and realability.

The results of the study showed all practiced leadership styles by department heads at Yarmouk and Jordan University of Science and Technology, came as follows the democratic leadership style came first with a practiced degree high, with a percentage (74.2%), followed by laizes fair style with a practiced degree average, with a percentage (70.2%), followed by disorder leadership with a practice degree average, with a percentage (54.6%), and the autocratic leadership style came last with an average practiced degree, with a percentage (50.0%).

The results of the study showed also there was a statistical significant differences du to independent variables, The University variable in favor of Jordan University of Science and Technology, college variable in favor of science colleges, gender variable in favor of male faculties, and academic rank variable in favor of full profess.

Keywords: Leadership styles, Department Heads, Yarmouk University, Jordan University of Science and Technology.

المقدمة

اهتمت المجتمعات المعاصرة بموضوع القيادة، نظراً للدور الكبير الذي تقوم به الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، لقد أطلق العديد من المفكرين على عصر الإدارة العلمية الحديثة بعصر الثورة الإدارية، حيث إن المؤسسات والمنظمات لا يتحقق نجاحها إلا إذا قامت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة.

يُعد موضوع القيادة من أكثر المواضيع إثارة للجدل حيث كتب عنها وبحث فيها في ميادين الإدارة، ويحتل مصطلح القيادة مكاناً بارزاً ومهماً في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية، فقد اهتم الإسلام بالقيادة منذ البعثة المحمدية، فكان رسول ﷺ يختار القادة ضمن مواصفات معينة سار على نهجها الخلفاء الراشدون (الغزوي، 2010: 20).

إن نجاح القيادة يحقق مصالح الناس على المدى البعيد، لأنها منهج ومهارة، وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين، فالشخص القيادي يحتل مرتبة عالية، ويؤدي عمله بإتقان يتناسب مع تلك المرتبة، والقائد الناجح هو الذي له تأثير ونفوذ في تحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة وبلورتها وتحقيقها فهو يتقدم الصفوف ولا يناور ليتصدر الناس (قريوني، 2016: 2).

لا يتجلى فن القيادة بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط وإنما في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجابياً على سلوك الآخرين، والنجاح في الموقف الذي يؤكد فيه المدير دوره القيادي لما يتمتع به من قدرات عديدة تسعفه في مواجهة المواقف التي تجابهه يومياً ويعمل على حلها بنجاح عند قيامه بسلوك معين، لذلك ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وبنمط شخصية القائد والمهارات التي يتصف بها لضمان نجاحه في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (الرشايدة، 2007: 178).

إن للقيادة الإدارية أهمية في المؤسسات التربوية، وخصوصاً الجامعات لورها البارز في مخرجات العملية التربوية، ولأن القائد التربوي في الجامعات يناط به مسؤولية قيادية مشتركة مع العاملين معه من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذه القيادة تتطلب أساليب متنوعة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتقوم الجامعات بإعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات عدة منها التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، فهي تشكل ركناً أساسياً في النظام التعليمي لأنها تعمل على تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، بالإضافة إلى أنها تهمي شخصية الطالب وتزوده بالمعارف والعلوم النظرية وتعدّه اجتماعياً وأخلاقياً ليتشكل لدى الطلبة منظومة متكاملة من تلبية خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي يحتاجونها (قنينيص: 2013: 1؛ Payteres, 2003: 7).

وتُعد القيادة في التعليم الجامعي من مدخلاً لمثل هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، والقائد ينظم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، وبيادر في حل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (قطيشات، 2009: 113).

وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فمنها القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتوفر لهم المناخ المناسب لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم بإنجاز العمل والاستعداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وتتبع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك من الفرد قائدا ديكتاتوريا، وهناك القيادة الترسلية التي تعطي العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم (عياصرة والفاضل، 2005: 113).

إن قادة الجامعات لا يملكون نمطاً واحداً في الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطاً مختلفاً عن الآخر لأنهم يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية، وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة (النيرب، 2003: 4).

وكشفت دراسة أبو عيدة (2004: 2) أن الأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة الجامعات لها أثر في فاعلية العاملين، والقيادة الديمقراطية تشبع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين العاملين، ونقل مشاعر القلق والإحباط لديهم، وأوضحت دراسة عياصرة (2004: 81) أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل، وعلاقة سلبية بين الدافعية إلى الإنجاز والعمل والنمط الترسلية والاتوقراطي.

إن العاملين في المؤسسة يكونون أكثر دافعية لتحقيق أهداف المؤسسة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي، وقد أكدت أبو عيدة (2004: 1) أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، والعامل يعتبر المحور الأساس للعملية التربوية، والمؤسسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان العاملون راضين عن عملهم، فإذا شعروا بالرضا يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

وأشارت دراسة الخطيب وأبو فرسخ (المشار إليها في قنينيص، 2013: 23) إلى وجود بعض القصور في الجانب القيادي الممارس، والذي يُعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على أداء أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التربوية المختلفة، وكما أشارت دراسة عربيات (2012: 705) إلى وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي حيث بينت الدراسة وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي، والترسلي) على الأداء الوظيفي، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (الترسلي، والتقليدية)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة بغرض الكشف عن النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، نظراً للتطور العلمي والتكنولوجي، ولأهمية الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين وأثره على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وأدائهم الوظيفي، فعلى الرغم من أهمية هذا الدور القيادي ومتابعته وتدريب الكادر التدريسي إلا أن هناك ممارسات قيادية دون المستوى المطلوب، وانطلاقاً من أهمية الأنماط القيادية الممارسة وأثرها على أداء أعضاء هيئة

التدريس جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة بغرض الكشف عن الأنماط القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟"

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية يعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، والكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية)؟"

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى لمتغير الكلية (العلمية، الإنسانية).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

أهداف الدراسة: سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما.

- الكشف عن الفروقات بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية في ضوء متغيرات الدراسة (الجامعة، والكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية).

أهمية الدراسة: تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وفي كونها من الدراسات القلائل التي يتم إجراؤها على جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية-حسب علم الباحثين- بغرض الكشف عن النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين فيهما، لأهمية النمط القيادي، والذي ربما تنعكس آثاره إيجابياً على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وسلوك الطلبة. وتظهر أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً. الأهمية النظرية:

- تشكل هذه الدراسة مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالقيادة وأنماطها المختلفة، والتي قد يستفيد منها المهتمون في الميدان التربوي والباحثون.
- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة لمؤسسات التعليم العالي تغذية راجعة عن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومستوى أدائهم في قيادة هذه الأقسام؛ لمساعدتهم في وضع الخطط التنموية واتخاذ القرارات المرتبطة بها لتفعيل وتحسين وتطوير النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات.
- ثانيًا. الأهمية العملية:
- وتكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بدور المؤسسات التربوية بشكل خاص ودور رؤساء الأقسام الأكاديميين فيها؛ لينعكس أثرها إيجابياً عليهم، وعلى أداء العاملين معهم.
- إضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية ربما تفتح الآفاق أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث المشابهة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي مواضيع تربوية أخرى.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الأنماط القيادية: هي " السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء أكانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك" (ماهر، 2009: 19).

وتعرف إجرائيًا على أنها التصرفات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية لتسهيل مهام العاملين فيها، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها عضو هيئة التدريس على الأداة المعدة في هذه الدراسة. رؤساء الأقسام الأكاديميين: ويعرف إجرائيًا بأنهم الأشخاص الذين يحملون مؤهل ماجستير أو دكتوراه ويعملون بوظيفة رئيس قسم في الجامعتين موضع الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود الموضوعية: وتتمثل بالأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا)، وهي: النمط الديمقراطي، النمط الأتوقراطي، النمط التسبيبي، النمط الترسلّي.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعتي (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا) الأردنية، للعام الدراسي 2016/2017م.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2016/2017م.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثان الوصول إليها؛ وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

في دراسة أجراها عبد الرحمن (2001) هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح، وبيير زيت، والخليل، وبيت لحم) من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، كما سعت إلى تقصي أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجامعة، والراتب الشهري) في تقديرات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتلك الأنماط. وتكونت عينة الدراسة من (52) إدارياً و(269) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد استخدمت الاستبانة لغايات جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت من (39) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي: الدكتاتوري، والديمقراطي، والفوضوي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن النمطين القياديين الدكتاتوري والديمقراطي من الأنماط السائدة لدى الإداريين الأكاديميين بعكس النمط الفوضوي غير السائد لديهم. أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في النمط الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولم تظهر النتائج وجود هذا الفرق في النمطين القياديين الدكتاتوري والفوضوي تعزى لمتغير الجنس. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير الجامعة لجميع الأنماط القيادية؛ حيث كان النمط الدكتاتوري بين جامعة بير زيت وجامعتي النجاح والخليل لصالح جامعة بير زيت، والنمط الديمقراطي بين جامعتي الخليل وبيت لحم لصالح جامعة بيت لحم، والنمط الفوضوي بين جامعتي الخليل وبيت لحم لصالح جامعة الخليل.

وفي دراسة وبيبي (Wippy, 2001) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة Guman الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعة نفسها، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي جاء ضعيفاً، ووجود رضا وظيفي عال لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة ستumpf (2003) التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين معهم في ولاية نورث كارولينا الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (325) من العاملين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع للنمط القيادي الممارس (الديمقراطي، والتشاركي) من قبل المديرين، ووجود رضا وظيفي عال لدى العاملين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين النمط القيادي الممارس والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقامت أبو عيدة (2004) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، والسن، ومكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس لتلك الأنماط القيادية، وكذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الممارس والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (178) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولغايات جمع البيانات تم استخدام الاستبانة أداة لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة سيادة النمط الديمقراطي حيث جاء في الترتيب الأول، تلاه النمط الترسلّي ثم النمط الأوتوقراطي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادة الديمقراطي والترسلّي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح أعضاء هيئة التدريس التي تتراوح سنوات خدمتهم من 6-10 سنوات، ووجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.01 \geq \alpha$) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، تعزى لمتغير السن، لصالح أعضاء هيئة التدريس الأصغر سناً، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير مكان العمل.

أما دراسة متيفا (Mtegha, 2004) فقد هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل القيادات التربوية في الجامعات الأمريكية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ولاية أوهايو الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (380) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لها بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل القيادات في الجامعات الأمريكية هو النمط القيادي التسلطي، تلاه النمط القيادي الأتوقراطي المناور.

قام المصري (2007) بدراسة هدفت التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون فيها، ومعرفة ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم في ضوء متغيرات (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة العملية، والمؤهل العملي، والخدمة في العمل الإداري). وتكونت

عينة الدراسة من (165) شخص من العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى من أكاديميين وإداريين، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (60) فقرة وزعت على الأنماط القيادية الثلاثة: الديمقراطي، والأتوقراطي، والترسلي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة جميعها في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء متغير التخصص، وجاءت الفروق لصالح الآداب.

كما قامت النمري (2008) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادة السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الرتبة الأكاديمية، والجنس، والكلية) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد. وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة نفسها تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، واستخدمت المنهج الوصفي. بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين هو النمط الديمقراطي وبدرجة متوسطة، يليه النمط القيادي التسلطي، ثم النمط القيادي التسيبي وبدرجة متوسطة أيضا. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، والجنس، والكلية).

أما دراسة عاشور (2012) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة تصور أعضاء هيئة للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، وتعرف أثر متغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، والكلية) في تصوراتهم، تكون عينة الدراسة من (200) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (48) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي: (النمط الديمقراطي، والنمط التسلطي، والنمط المتساهل)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الممارس هو النمط الديمقراطي، وبدرجة كبيرة، يليه النمط التسلطي، وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط المتساهل بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة العلمية، والكلية).

وهدف دراسة عربيات (2012) التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع والبالغ (222) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كلية الهندسة التكنولوجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانتين؛ إحداهما لقياس الأنماط القيادية السائدة تكونت من أربعة مجالات هي: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والتساهلي "الترسلي")، وتكونت من (40) فقرة، والأخرى لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكونت من (15) فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية الأربعة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والتساهلي) كان مرتفعاً. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. كذلك أظهرت نتائج

الدراسة وجود أثر لنمطي القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدية والتسلطية) على أدائهم.

وأجرى عبد القادر، وأبو قلة والمهايرة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء أقسام عدد من كليات جامعة الإسراء الخاصة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات (سنوات الخدمة، والكلية، والجنس، والدرجة الوظيفية) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد وعلاقته بأبعاد جودة التعليم. تكونت عينة الدراسة من (75) عضو تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات: الآداب، وتكنولوجيا المعلومات، والعلوم الإدارية والمالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت في صورتها النهائية من (70) فقرة، ووزعت على جزأين الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء الأقسام، وهي: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتسبب)، والثاني أبعاد جودة التعليم. أظهرت نتائج الدراسة توافر الأنماط القيادية الثلاثة لدى إدارات الكليات إلا أن النمط السائد لديهم هو النمط الديمقراطي حيث جاءت جميعها بدرجة متوسطة، مع تحقق أبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة (المصدقية، الفاعلية، الأمان، الكفاية) حيث جاءت بدرجة عالية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة. وأظهرت النتائج وجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة، والكلية) وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس والدرجة الوظيفية).

وفي دراسة قشوع (2016) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين فيها، وتعرف دور متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والتخصص) في تلك الممارسات. وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت في صورتها النهائية من (109) فقرات، موزعة على مجالين هما: الأنماط القيادية، والنمو المهني، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية كانت (متوسطة)، وحصل مجال النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، تلاه النمط الترسلي وبدرجة (متوسطة)، ثم النمط الدكتاتوري وبدرجة (متوسطة) أيضاً. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم. وكذلك أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية الممارسة تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للأنماط القيادية الممارسة تعزى لمتغيرات (مكان السكن، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والتخصص).

تعقيب على الدراسات السابقة

بمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنها تنوعت في أهدافها، إلا أنها في معظمها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية؛ فمنها ما هدف إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات كدراسة كل من: عبد الرحمن (2001)؛ أبو عيدة (2004)؛ المصري (2007)؛ عاشور (2012)؛ عربيات (2012)؛ عبد القادر، وأبو قلة والمهايرة (2012). في حين هدفت دراسة قشوع (2016) إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلم. ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة تباين العينات المستخدمة فيها، إلا أنها في معظمها ركزت على الأكاديميين العاملين في الجامعات كدراسة كل من: عبد الرحمن (2001)؛ أبو عيدة (2004)؛ أبو صاع (2006)؛ المصري (2007)؛ عاشور (2012)؛ عربيات (2012)؛ عبد القادر، وأبو قلة والمهايرة (2012)؛ القريب (2012). باستثناء دراسة قشوع (2016) فقد تناولت عينات من المديرين والمشرفين.

وشكلت الدراسات السابقة للباحثين المصدر الأساس لكثير من المعلومات المهمة؛ التي وجهتها في دراستهما الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثين نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنتهما من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في مجتمعها وفي كونها من الدراسات القليلة جدًا التي تناولت النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية معًا، ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة: استخدمت في الدراسة الحالية المنهجية الوصفية التحليلية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، والبالغ عددهم 1957 عضو هيئة تدريس، منهم 1006 عضو هيئة تدريس يعملون بجامعة اليرموك، و951 يعملون بجامعة العلوم والتكنولوجيا، بحسب إحصاءات الموارد البشرية في كلٍّ من الجامعتين للعام الدراسي 2016/2017م، وذلك كما هو مبين في الجدول 1.

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية وفقًا للجنس والكلية

الكلية	الكلية		الجنس	الجامعة
	إنسانية	علمية		
788	457	331	ذكور	اليرموك

الكلية	الكلية		الجنس	الجامعة
	إنسانية	علمية		
218	130	88	إناث	
1006	587	419	المجموع	
694	114	580	ذكور	العلوم والتكنولوجيا الأردنية
257	32	225	إناث	
951	146	805	المجموع	

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة لضمان تمثيل عينة الدراسة المُختارة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة وذلك باستخدام معادلة (Slovin, 1960) التي تنص على $n = N / (1 + (N \times d^2))$ حيث n تُعني حجم العينة و N تُعني حجم المجتمع و d تُعني (1-فترة الثقة)، وبهذا تألفت عينة الدراسة من 568 عضو هيئة تدريس، وذلك كما هو مبين في الجدول 2.

الجدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجامعة وللكلية وللجنس وللرتبة الأكاديمية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة	اليرموك	286	50.35
	العلوم والتكنولوجيا الأردنية	282	49.65
	المجموع	568	100.00
الكلية	العلمية	358	63.03
	الإنسانية	210	36.97
	المجموع	568	100.00
الجنس	ذكر	430	75.70
	أنثى	138	24.30
	المجموع	568	100.00
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	173	30.46
	أستاذ مشارك	117	20.60
	أستاذ مساعد	172	30.28
	مدرس	106	18.66
	المجموع	568	100.00

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات العلاقة، وقد تألفت في صورتها الأولية من 53 فقرة؛ موزعة إلى أربعة أنماط قيادية؛ هي: النمط القيادي الديمقراطي وله 18 فقرة، والنمط القيادي الأتوقراطي وله 17 فقرة، والنمط القيادي الترسلّي وله 8 فقرات، والنمط القيادي التسيبي وله 10 فقرات.

صدق أداة الدراسة:

للتحقّق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ومجالاتها؛ تم عرضها بصورته الأولى على لجنة مؤلفة من 19 محكماً ومحكمةً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات (الإدارة التربوية، أصول التربية، علم النفس التربوي، مناهج اللغة العربية وأساليبها، مناهج البحث والتخطيط التربوي) في جامعات (اليرموك، والأردنية، والشرق الأوسط، وآل البيت، والبقاء التطبيقية) في الأردن، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث: درجة انتماء الفقرة للمجال، ووضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وحذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً على المجالات أو الفقرات، وتم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين من تعديلات لغوية ومنطقية، لتصبح الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (39) فقرة، وزعت على مجالات الدراسة الأربعة.

ثبات الأداة: لأغراض التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وبفارق زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين (الأول والثاني)، كما تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α ، وذلك كما هو مبين في الجدول 3.

الجدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة أداة الدراسة ومجالاتها

الأنماط القيادية	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة الإعادة	عدد الفقرات
الديمقراطي	0.96	0.81	14
الأتوقراطي	0.89	0.85	12
التسيبي	0.81	0.88	8
الترسلّي	0.83	0.89	5

يُلاحظ من الجدول 3 أنّ قيم ثبات الاتساق الداخلي للأنماط القيادية قد تراوحت من 0.81 وحتى 0.96، في حين قد تراوحت قيم ثبات الإعادة للأنماط القيادية من (0.81) وحتى (0.89).

المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير: بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الثلاثي لتصحيح الأداة للحكم على مستوى الممارسة؛ وذلك على النحو الآتي:

مستوى ممارسة النمط القيادي	فئة المتوسطات الحسابية	الوزن النسبي
مرتفع	5.00-3.67	%(100 – 73.3)
متوسط	3.66-2.34	%(73.2 – 46.7)
متدني	2.33 – 1.00	أقل من 46.6%

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم إتباع الإجراءات التالية:

- الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية، حيث تكونت من 53 فقرة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة، وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الاتقراطي، والنمط التسبيبي، والنمط الترسلّي.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.
- التَحَقُّق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة بصورتها الأولية للخروج بالصورة النهائية، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على لجنة مؤلفة من 19 محكماً ومحكمةً من ذوي الخبرة والاختصاص لتصبح الأداة في صورتها النهائية مؤلفة من (39) فقرة، وزعت على مجالات الدراسة الأربعة، وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الاتقراطي، والنمط التسبيبي، والنمط الترسلّي.
- توزيع أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة.
- الطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على فقرات الأداة كما يرونها معبرةً عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد أن تمت إحاطتهم علمًا أن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- جمع الاستبانات، ثم تفرغ البيانات وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، بهدف المعالجة الإحصائية لها، للإجابة عن أسئلة الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة؛ وتشمل:

1. الجامعة، وله فئتان (اليرموك، العلوم والتكنولوجيا الأردنية).
2. الكلية، وله فئتان (العلمية، الإنسانية).
3. الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
4. الرتبة الأكاديمية، وله أربعة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

المتغيرات التابعة؛ وهي:

1. تقدير أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس.

المعالجات الإحصائية: بعد أن تم تفريغ جميع الاستبانات الصالحة، قام الباحثان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالصورة الأولية، وللإجابة عن السؤال الأول استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية الممارسة والفقرات التابعة لكل منها، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الرباعي، متبوعاً باختبار ليفين (Levene) للمقارنات البعدية؛ واختبار Games-Howell لمعرفة الفروق ذات الدلالة في مستويات متغير (الرتبة الأكاديمية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما مستوى الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقدير استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية الممارسة، وذلك كما هو مبين في الجدول 4.

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الأنماط القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	1	الديمقراطي	3.71	0.69	74.2	مرتفع
2	4	الترسلي	3.51	0.66	70.2	متوسط
3	3	التسبيبي	2.73	0.64	54.6	متوسط
4	2	الأثوقراطي	2.50	0.66	50.0	متوسط

يُلاحظ من الجدول 4 أنّ الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية قد جاءت وفقاً للترتيب الآتي: النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.69)، وضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (74.2%)، تلاه النمط القيادي الترسلي في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.66)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط)، وبوزن نسبي (70.2%)، ثم النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.64)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط)، وبوزن نسبي (54.6%)، وأخيراً النمط القيادي الأثوقراطي، وبوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.66)، وضمن مستوى ممارسة (متوسط)،

وبوزن نسبي (50%). وهذه النتائج تشير إلى توافر الأنماط القيادية الأربعة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية حيث إنهم يمارسونها جميعاً ولكن بدرجات متفاوتة. ويرى الباحثان في ضوء النتائج السابقة أن النمط الديمقراطي سائد على الأنماط الأخرى، ويعزو الباحث هذه النتيجة ربما إلى الأساليب المتبعة في تدريب رئيس القسم باعتباره قائد تربوي وتنمية قدراته ومهارته، إضافة إلى الدور الكبير الذي تبذله وزارة التعليم العالي في هذا المجال من خلال ابتعاث رؤساء الأقسام وإحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة وكذلك المؤتمرات والندوات داخل المملكة وخارجها.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي لديهم، وذلك كما هو مبين في الجدول 5.

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الديمقراطي لديهم مرتبةً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الديمقراطي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	3	يتعامل بلباقة مع أعضاء هيئة التدريس	3.98	0.80	79.6	مرتفع
2	11	يتيح الحرية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم	3.94	0.86	78.8	مرتفع
3	2	يستمع إلى أعضاء هيئة التدريس	3.88	0.79	77.6	مرتفع
4	1	يعمل رئيس القسم الأكاديمي بروح الفريق	3.86	0.79	77.2	مرتفع
5	13	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس	3.78	0.86	75.6	مرتفع
6	12	يتعامل بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس عند تطبيقه للتشريعات الإدارية	3.74	0.87	74.8	مرتفع
7	6	يتعامل بعدالة مع أعضاء هيئة التدريس	3.73	0.90	74.6	مرتفع
8	4	يهتم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية ويضعها موضع التنفيذ	3.72	0.82	74.4	مرتفع
9	7	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعاون	3.70	0.87	74.0	مرتفع
10	5	يحرص على تلبية الاحتياجات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	3.69	0.84	73.8	مرتفع
11	14	ينمي روح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس	3.68	0.95	73.6	مرتفع
12	10	يوازن بين مصلحة الجامعة واحتياجات أعضاء هيئة التدريس	3.52	0.84	70.4	متوسط
13	9	يشجع أعضاء هيئة التدريس على النقد البناء	3.40	0.90	68.0	متوسط
14	8	يطبق مبدأ اللامركزية الإدارية	3.39	0.95	67.8	متوسط

يبين الجدول 5 أن فقرات النمط القيادي الديمقراطي لديهم صنّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرات ذوات الرتب من 1 وحتى 11، وبوزن نسبي تراوح (37.6% - 79.6%)، و(متوسط) للفقرات ذوات الرتب من 12 وحتى 14، وبوزن نسبي تراوح (67.8%-70.4%).

يتضح من النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية حيث حاز على متوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.69) وضمن مستوى ممارسة مرتفع، وضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (74.2%). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية لديهم من المؤهلات والخبرات ما يساعدهم على الإدراك والفهم الكامل للأنماط القيادية وأثرها على سلوكهم وعملهم الإداري وهذا ما أكدته عاشور (2012) حيث أشار إلى أن هذه الأنماط وخاصة النمط الديمقراطي تسهم في تعزيز التعاون بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، لإدراكهم تبعات ممارسة هذه الأنماط في أعمالهم الإدارية مما يشجعهم على ممارسة النمط الديمقراطي بشكل واضح، كما أنهم يتمتعون بخبرات إدارية وسلوكية عالية. وهذه النتيجة تعكس رؤى الجامعتين وتطلعاتهما والسياسات التي تتبعها إدارتيهما في اختيار رؤساء الأقسام، وكذلك الوعي الثقافي والاجتماعي الذي يتمتع به كل من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، مما يدفع برؤساء الأقسام إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعبارات الطيبة في الحوار مع أعضاء هيئة التدريس لأهميتها في كسب ثقة المرؤوسين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: (Stummpf, 2003)؛ أبو عبيدة (2004)؛ عاشور (2012)؛ عربيات (2012). واختلفت مع نتيجة دراسة النمري (2008) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة.

أما مجيء الفقرة (3) والتي تنص على " يتعامل بلباقة مع أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.80) وضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (79.6%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على "يتيح الحرية لأعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماعات لإبداء آرائهم" بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.86)، وبوزن نسبي (78.8%). فهذه النتيجة تشير إلى أن رؤساء الأقسام يدركون أنهم يتعاملون مع فئة واعية ومتعلمة وهم أعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب كونهم يدركون مفهوم الممارسات القيادية الإيجابية، ويدل ذلك أيضاً من خلال ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي الديمقراطي الذي يتفق مع رؤى وتطلعات إدارة الجامعة التي تشهد تطوراً ملحوظاً في مختلف الجوانب وخاصة الجانب الإداري (عاشور، 2012) حيث إنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة الناجحة، كما أنهم يعملون مع أعضاء هيئة التدريس بروح الفريق، ويحثون أعضاء هيئة التدريس على التعاون والاحترام المتبادل، ويستخدمون العبارات المهذبة في حوارهم مع أعضاء هيئة التدريس، وكذلك يمنحون أعضاء هيئة التدريس صلاحيات متكافئة، ويتيحون لهم الفرصة للنمو المهني والثقافي وحضور المؤتمرات وكذلك يحرصون على تنسيق جهود العاملين من خلال توفير المناخ التربوي

السليم لأعضاء هيئة التدريس في القسم، والفرصة والوقت لتبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة وجامعات أخرى للقيام بالبحث العلمي.

في حين جاءت الفقرة (8) والتي تنص على " يطبق مبدأ اللامركزية الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.95)، وبوزن نسبي 67.8%، سبقتها الفقرة (9) التي تنص على "يشجع أعضاء هيئة التدريس على النقد البناء" بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.90)، وبوزن نسبي 68.0%. ربما يمكن تفسير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يمارسونها ولكن بدرجة أقل وخاصة فيما يتعلق بتطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية حيث إن رئيس القسم يقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليه لوحده نظراً لعدم توفر الوقت الكافي لعضو هيئة التدريس للتعاون معه. أما فيما يتعلق بتشجيع رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس على النقد البناء وممارستهم لهذا الجانب بدرجة متوسطة ربما يعود ذلك إلى اهتمام رئيس القسم باقتراحات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ.

كذلك تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الترسلّي لديهم، وذلك كما هو مبين في الجدول 6.

الجدول(6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الترسلّي لديهم مرتبةً تنازلياً وفقاً

لأوساطها الحسابية

المرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الترسلّي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	39	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بإنسانية	3.77	0.82	75.4	مرتفع
2	37	يتعامل مع الموقف حسب طبيعة المهمة	3.56	0.81	71.2	متوسط
3	35	يعرف الهدف ويحدد المهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس	3.48	0.86	69.6	متوسط
4	38	يشرك الآخرين باتخاذ القرارات الإدارية	3.42	0.88	68.4	متوسط
5	36	يفوض صلاحيات كل حسب قدراته	3.30	0.89	66.0	متوسط

لوحظ من الجدول 6 أنّ فقرات النمط القيادي الترسلّي لديهم صنّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (مرتفع) للفقرة ذات الرتبة 1، وبوزن نسبي (75.4%)، و(متوسط) للفقرات ذات الرتب من 2 وحتى 5، وبوزن نسبي تراوح (66.0% - 71.2%).

يتضح من النتائج أن رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية يمارسون النمط القيادي الترسلّي حيث حازت فقرات المجال على متوسط حسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0.66) وضمن مستوى ممارسة (متوسط)؛ وبوزن نسبي (70.2%). وربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا يشجعون

أعضاء هيئة التدريس على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، لتقتهم بأن أعضاء هيئة التدريس لديهم الدراية الكافية بألية تنفيذ أهداف العمل؛ حيث إنهم يفسحون المجال أمام أعضاء هيئة التدريس لمعرفة ما يتوقع منهم ويبدرون بتفويض بعض صلاحياتهم، ويتعاملون معهم بعدالة وموضوعية، كما أنهم يخصصون الوقت للاستماع إليهم ويبيّنون لهم الذي يجب أن يقوم به كأعضاء هيئة تدريس. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من: أبو عيدة (2004)؛ قشوع (2016).

أما مكي الفقرة (39) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بإنسانية" بمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.82) ضمن مستوى ممارسة مرتفع، وبوزن نسبي (75.4%)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (37) والتي تنص على " يتعامل مع الموقف حسب طبيعة المهمة" بمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.814)، وبوزن نسبي (71.2%). وربما يعود ذلك إلى إيمان رئيس القسم بأهمية العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرار كأساس للإدارة الناجحة.

وفيما يتعلق بالفقرات الأربع التي احتلت المراتب الأخيرة ربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يتعاملون مع فئة واعية من أعضاء هيئة التدريس لديهم الوعي الكافي بالدور الذي يقومون به؛ فهم يمتلكون القدرة على تحديد الهدف والمهام التي ينبغي عليهم القيام بها لتنفيذ وتحقيق الهدف المنشود، ومن هذا المنطلق يلجأ رؤساء الأقسام إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية، ويفوضون بعض الصلاحيات لهم كل وفق قدراته.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي التسببي لديهم، وذلك كما هو مبين

في الجدول 7.

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي التسببي لديهم مرتبةً تنازلياً وفقاً

لأوساطها الحسابية

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (التسببي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	33	تتأثر قراراته بآراء أعضاء هيئة التدريس	3.07	0.92	61.4	متوسط
2	30	يتيح الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة	3.05	0.97	61.0	متوسط
3	34	يتبع سياسة عدم التدخل قدر الإمكان في الشؤون الأكاديمية	3.01	1.00	60.2	متوسط
4	32	يتعامل بمرونة زائدة عند تطبيقه للتشريعات الإدارية	2.76	0.97	55.2	متوسط
5	29	يتجنب المساءلة لأعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء واجباتهم	2.62	0.93	52.4	متوسط
6	27	يتجنب مواجهة المشكلات التي تواجه القسم	2.58	1.09	51.6	متوسط
7	31	ينقاد لطلبات أعضاء هيئة التدريس من غير دراستها	2.54	0.95	50.8	متوسط
8	28	يقوم بإدارة اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية دون هدف محدد	2.18	0.97	43.6	متدني

يظهر من الجدول 7 أنّ فقرات النمط القيادي التسيبي لديهم صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (متوسط) للفقرات ذوات الرتب من 1 وحتى 7، وبوزن نسبي تراوح ما بين (50.8%-61.4%)، و (متدني) للفقرة ذات الرتبة 8، وبوزن نسبي (43.6).

أظهرت النتائج مجيء النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.73) وبانحراف معياري (0.64) ضمن مستوى ممارسة (متوسط)، وبوزن نسبي (54.6%). ربما يعزى ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام الذين تنقصهم الخبرة أو لا يعطون عملهم الاهتمام الكافي قد يتخذون قرارات دون التأكد من معرفتهم بها، كما أنهم يتركون للمرؤوسين أحياناً إنجاز المهام الموكلة إليهم بصلاحيات كبيرة إما لضعف شخصية رئيس القسم أو لعدم قيامه بواجباته خير قيام. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: النمري (2008)؛ قشوع (2016)، واختلفت مع نتيجة دراسة عربيات التي أظهرت درجة ممارسة مرتفعة للنمط القيادي التسيبي.

وفيما يتعلق بمجيء الفقرات السبع الأولى بمستوى ممارسة متوسط ربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يعطون الفرصة والوقت لتبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة وجامعات أخرى. ويبدون تعاوناً مع أعضاء الهيئة التدريسية إذا ما طلب منهم، وكذلك يتأثرون بدرجة كبيرة بأفكار أعضاء هيئة التدريس الجيدة، علاوة على ذلك فهم يتجنبون مواجهة المشكلات التي تواجه قسمهم، ويتيحون الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة، ويتركون المجال لعضو هيئة التدريس لاختيار الأسلوب الذي يرغبه. أما مجيء الفقرة (8) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يقوم بإدارة اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية دون هدف محدد" بمتوسط حسابي (2.18) وبانحراف معياري (0.97) ضمن مستوى ممارسة منخفض، وبوزن نسبي (43.6%). ربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام ينفقون لطلبات أعضاء هيئة التدريس الشخصية ويركزون على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل، ويتسمون أيضاً بالتردد في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالشؤون الخاصة بالقسم، ويتهاون في وضع السياسة الموحدة لسير عمل أعضاء هيئة التدريس، ولذلك يقومون بإدارة اجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية دون خطة أو هدف محدد، ويتساهلون مع أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء واجباتهم.

وأخيراً؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الأتوقراطي لديهم، وذلك كما هو موضح في الجدول 8.

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات النمط القيادي الأتوقراطي لديهم مرتبةً تنازلياً وفقاً

لأوساطها الحسابية

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات نمط القيادة (الأتوقراطي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	18	يطبق القوانين والأنظمة بحرفيتها	3.38	0.98	67.6	متوسط

متوسط	59.2	0.85	2.96	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات أعضاء هيئة التدريس	17	2
متوسط	57.4	0.97	2.87	يتخذ بعض قراراته دون استشارة أعضاء هيئة التدريس	15	3
متوسط	53.6	1.01	2.68	يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعضاء هيئة التدريس	16	4
متوسط	52.2	1.04	2.61	يصدر أحكاماً متسرعة في حل المشكلات	19	5
متوسط	50.4	0.90	2.52	يتبع أسلوب الضغط لإنجاز العمل	22	6
متوسط	47.6	1.03	2.38	يرفض قبول الأعذار في حالة عدم إنجاز العمل المطلوب	24	7
متوسط	46.8	0.98	2.34	يرفض النقد بكافة أشكاله	23	8
متدني	44.2	0.94	2.21	يهمل العلاقات الإنسانية	21	9
متدني	41.0	1.06	2.05	يتعامل بتعالٍ مع أعضاء هيئة التدريس	20	10
متدني	40.6	1.01	2.03	يترصد أخطاء أعضاء هيئة التدريس مهما كانت بسيطة	25	11
متدني	40.2	1.04	2.01	يعتمد أسلوب الفوقية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس	26	12

يبين الجدول 8 أنّ فقرات النمط القيادي الأتوقراطي لديهم صنّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستويي ممارسة؛ هما: (متوسط) لفقرات ذوات الرتب من 1 وحتى 8، وبوزن نسبي تراوح (46.8%-67.6%)، و(منخفض) لفقرات ذوات الرتب من 9 وحتى 12، وبوزن نسبي تراوح (40.2%-44.2%).

يتضح من النتائج أن النمط القيادي الأتوقراطي سائد أيضاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية حيث حازت فقرات هذا المجال على متوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.66) ضمن مستوى ممارسة متوسط، وبوزن نسبي (50%). ويمكن تفسير ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الذين يطبقون النمط القيادي الأتوقراطي يلجؤون أحياناً إلى اتخاذ بعض القرارات الفردية إما لتحقيق هدف معين يفرض عليهم من قبل من هم أعلى منهم في الهرم الإداري، حيث إنهم يتصرفون وينفردون باتخاذ قراراتهم دون الرجوع لأعضاء هيئة التدريس واستشارتهم بذلك، كما أنهم قد يتحيزون لأرائهم وفقاً للظروف والمعطيات التي تتعلق بالعمل. علاوة على ذلك فإن بعض رؤساء الأقسام قد يمارسون إدارة فوقية، أو أن الاقتراحات التي يقدمها الأعضاء الآخرين بخصوص الخطط والبرامج قد تكون غير مناسبة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: أبو عيدة (2004)؛ النمري (2008)؛ عاشور (2012)؛ قشوع (2016). واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: المصري (2008)؛ عربيات (2012) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الأتوقراطي يمارس بدرجة مرتفعة.

أما مجيء الفقرات الثماني الأولى بمستوى ممارسة متوسط فربما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية يتبعون أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعضاء هيئة التدريس ويتقيدون حرفياً بالتعليمات

والنشر التي تصدر من رئاسة الجامعة، كما أنهم يهتمون بطريقة العمل أكثر من اهتمامهم بحاجات أعضاء هيئة التدريس، ويكتفون من استخدام السلطة الرسمية في إجبار أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال بأقصى طاقاتهم. بينما يمكن تفسير مجيء الفقرات الثلاث في المرتبة الأخيرة فرما يعود ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية يفضلون الانعزال عند القيام بمهامهم وأعمالهم دون القيام بتفويض بعض المهام لأعضاء هيئة التدريس. كما أنهم يتعاملون بتعالٍ وكبرياء ويرفضون النقد بكافة أشكاله ويصدرون أحكاماً متسرعة في حل المشكلات القائمة، ويتجاهلون ظروف أعضاء هيئة التدريس ولا يولون للعلاقات الإنسانية أي اعتبار، ويحدون من تحفيز ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات العلمية، ويتبعون في أساليبهم الضغط والتهديد لإنجاز العمل. ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعزى لمتغيرات (الجامعة، والكلية، والجنس، والرتبة الأكاديمية)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات، الجدول 9.

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	الأنماط القيادية الممارسة		
			الديمقراطي	الأوتوقراطي	الترسلي
الجامعة	اليرموك	س	3.32	2.69	3.12
		ع	0.53	0.56	0.55
العلوم والتكنولوجيا الأردنية		س	4.11	2.31	3.90
		ع	0.59	0.70	0.53
الكلية	العلمية	س	3.87	2.47	3.69
		ع	0.68	0.72	0.62
الإنسانية		س	3.45	2.55	3.19
		ع	0.62	0.54	0.62
الجنس	ذكر	س	3.73	2.49	3.52
		ع	0.72	0.66	0.68

الأنماط القيادية الممارسة				الإحصائي	مستويات المتغير	المتغير
الترسلي	التسيبي	الأثوقراطي	الديمقراطي			
3.48	2.72	2.54	3.67	س	أنثى	
0.61	0.59	0.66	0.57	ع		
3.94	2.60	2.33	4.15	س	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
0.62	0.77	0.60	0.65	ع		
3.47	2.78	2.51	3.69	س	أستاذ مشارك	
0.55	0.51	0.57	0.66	ع		
3.34	2.78	2.56	3.47	س	أستاذ مساعد	
0.52	0.37	0.71	0.45	ع		
3.13	2.80	2.70	3.41	س	مدرس	
0.69	0.75	0.76	0.73	ع		
ع: الانحراف المعياري				*س: الوسط الحسابي		

لوحظ من الجدول 9 وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية الممارسة ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية الممارسة لديهم وفقاً للمتغيرات، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي دونما تفاعل لها لديهم وفقاً للمتغيرات، وذلك كما هو مبين في الجدول 10.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الرباعي دونما تفاعل للأنماط القيادية الممارسة وفقاً للمتغيرات

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	ف	احتمالية الخطأ
الديمقراطي	الجامعة	51.35	1	51.35	206.10	0.00
	الكلية	0.37	1	0.37	1.49	0.22
	الجنس	1.67	1	1.67	6.71	0.01
	الرتبة الأكاديمية	36.81	3	12.27	49.24	0.00

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	وسط مجموع المربعات	ف	احتمالية الخطأ
	الخطأ	139.78	561	0.25		
	الكلية	266.71	567			
الأثوقراطي	الجامعة	19.49	1	19.49	50.67	0.00
	الكلية	1.21	1	1.21	3.15	0.08
	الجنس	0.09	1	0.09	0.23	0.63
	الرتبة الأكاديمية	7.77	3	2.59	6.74	0.00
	الخطأ	215.75	561	0.38		
	الكلية	246.62	567			
التسبيبي	الجامعة	13.68	1	13.68	35.85	0.00
	الكلية	1.78	1	1.78	4.65	0.03
	الجنس	0.22	1	0.22	0.58	0.44
	الرتبة الأكاديمية	2.80	3	0.93	2.44	0.06
	الخطأ	214.09	561	0.38		
	الكلية	232.78	567			
الترسلي	الجامعة	45.22	1	45.22	213.37	0.00
	الكلية	2.50	1	2.50	11.82	0.00
	الجنس	2.50	1	2.50	11.80	0.00
	الرتبة الأكاديمية	39.78	3	13.26	62.58	0.00
	الخطأ	118.89	561	0.21		
	الكلية	249.01	567			

يتضح من الجدول 10 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للأنماط القيادية الممارسة لديهم يُعزى للجامعة؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية المستخدمين للأنماط القيادية مقارنةً بنظرائهم في جامعة اليرموك.

ويبين الجدول 10 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (التسيبي، الترسلّي) الممارسة لديهم يُعزى للكلية؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين في الكليات العلمية المستخدمين للنمطين القياديين (التسيبي، الترسلّي) مقارنةً بنظرائهم في الكليات الإنسانية. في حين لم يثبت وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي) الممارسة لديهم يُعزى للكلية.

كذلك يبين الجدول 10 وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (الديمقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم يُعزى للجنس؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين الذكور المستخدمين للنمطين القياديين (الديمقراطي، الترسلّي) مقارنةً بنظرياتهم رئيسات الأقسام الأكاديميات الإناث. في حين لم يثبت وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (الأتوقراطي، التسيبي) الممارسة لديهم يُعزى للجنس.

وأخيراً؛ يتبين من الجدول 10 وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم تعزى للرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المتبنى بين الأوساط الحسابية للنمط القيادي (التسيبي) الممارس لديهم تعزى للرتبة الأكاديمية؛ ولكون الرتبة الأكاديمية متعدد المستويات؛ فقد تم إجراء اختبار Levene للتحقق من انتهاك تجانس التباين للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم وفقاً للرتبة الأكاديمية، الجدول 11.

الجدول (11): نتائج اختبار Levene للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم وفقاً للرتبة الأكاديمية

الاحتمالية الخطأ	درجة الحرية لـ:		ف ليفين	النمط القيادي
	المقام	البسط		
0.00	538	29	2.93	الديمقراطي
0.00	538	29	2.43	الأتوقراطي
0.00	538	29	2.57	الترسلّي

يتضح من الجدول 11 وجود انتهاك لتجانس التباين عند مستوى الدلالة $0.05 = \alpha$ للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم وفقاً للرتبة الأكاديمية؛ بما يفيد ضرورة إجراء اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة

للكشف عن جوهرية الفروق بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم وفقاً للرتبة الأكاديمية، والجدول 12 يبين ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار Games-Howell للمقارنات البعدية المتعددة للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم وفقاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية		مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	الديمقراطي
Games-Howell	الوسط الحسابي	3.41	3.47	3.69	
أستاذ مساعد		0.06			
أستاذ مشارك		0.28	0.22		
أستاذ		0.74	0.68	0.46	
الرتبة الأكاديمية		أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	الأتوقراطي
Games-Howell	الوسط الحسابي	2.33	2.51	2.56	
أستاذ مساعد		0.19			
أستاذ مشارك		0.24	0.05		
مدرس		0.37	0.19	0.14	
الرتبة الأكاديمية		مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	الترسلّي
Games-Howell	الوسط الحسابي	3.13	3.34	3.47	
أستاذ مساعد		0.20			
أستاذ مشارك		0.34	0.13		
أستاذ		0.80	0.60	0.47	

يتضح من الجدول 12 أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الديمقراطي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) الأستاذ مقارنةً بكلّ من (المدرس، ثم الأستاذ المساعد، ثم الأستاذ المشارك)، ب) الأستاذ المشارك مقارنةً بكلّ من (المدرس، ثم الأستاذ المساعد). ويتضح أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الأتوقراطي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح الأستاذ مقارنةً بكلّ من (المدرس، ثم الأستاذ المشارك، ثم الأستاذ المساعد). وكذلك يتضح أنّ الفروق الجوهرية للنمط القيادي الترسلّي الممارس لديهم قد كانت على الترتيب لصالح: أ) الأستاذ مقارنةً بكلّ من (المدرس، ثم الأستاذ المساعد، ثم الأستاذ المشارك)، ب) الأستاذ المشارك مقارنةً بالمدرس، ج) الأستاذ المساعد مقارنةً بالمدرس.

وانبثق عن هذا السؤال أربع فرضيات، للتحقق منها؛ فقد تم استخدام تحليل التباين الرباعي، واختبار ليفين Levene للتحقق من انتهاك تجانس التباين للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، متبوعاً باختبار جيمس-هول Games-Howell للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وفيما يأتي عرض للناتج ومناقشتها:

نتائج الفرض الأول ومناقشته:

ينص الفرض الأول على أنه: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعزى لمتغير (الجامعة)"

يتضح من الجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للأنماط القيادية الأربعة الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا يُعزى لمتغير الجامعة؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية مقارنةً بنظرائهم بجامعة اليرموك. ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى نظام الحوافز المتبع في جامعة العلوم والتكنولوجيا مقارنةً بجامعة اليرموك وكذلك المؤتمرات والبرامج التدريبية التي تعقدتها كلا الجامعتين والتي أظهرت فاعليتها بشكل أكبر في جامعة العلوم والتكنولوجيا مقارنةً بجامعة اليرموك.

نتائج الفرض الثاني ومناقشته:

ينص الفرض الثاني على أنه: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعزى لمتغير (الكلية)"

يتضح من الجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (التسليي، الترسلّي) الممارسة لديهم يُعزى للكلية؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين في الكليات العلمية مقارنةً بنظرائهم في الكليات الإنسانية. ويمكن تفسير هذه النتيجة ربما إلى أن أغلبية الكليات في جامعة العلوم والتكنولوجيا هي كليات علمية ومستوى التفكير العلمي فيها يكون أكثر من التفكير العاطفي والانساني في التعامل كما هو الحال في الكليات الإنسانية التي يكثر وجودها بجامعة اليرموك. علاوة على ذلك فإن الكليات العلمية تهتم بمجال البحث العلمي فهناك تفويض في العمل والمخاطر ولا يوجد مجال غير في التفكير العلمي البحث، وربما يعود ذلك إلى الضغط الكبير في الكليات العلمية وإيمان رؤساء الأقسام بقدرات أعضاء هيئة التدريس؛ حيث إن لكل طالب طاقاته وإبداعاته لذا فإن رئيس القسم يعطي نوع من التحرر لعضو هيئة التدريس لأنه يؤمن بطاقاته وقدراته على إدارة الموقف.

ولم يثبت وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (الديمقراطي، الأتوقراطي) الممارسة لديهم يُعزى للكلية. ويمكن تفسير هذه النتيجة ربما إلى التزام رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بقوانين الجامعة وإيمانهم بإعطاء نوع من الانسانية والعاطفة في التعامل، واقتناعهم بعدم جدوى النمط الأتوقراطي لما له من آثار سلبية.

نتائج الفرض الثالث ومناقشته:

ينص الفرض الثالث على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعزى لمتغير (الجنس)"

يتضح من الجدول 10 وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (الديمقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم يُعزى للجنس؛ لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين الذكور. ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى طبيعة الإنسان الفيزيائية وما يمتاز بها من سمات بيولوجية حيث أن الذكور يتمتعون بخصائص قيادية تبرز في المجتمعات الذكورية كالمجتمع الأردني بشكل أكبر منها عند الإناث. كذلك يعزو الباحثان ذلك إلى البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التعليم العالي داخل المملكة وخارجها والدور الكبير الذي تبذله في هذا المجال من خلال ابتعاث رؤساء الأقسام وإلحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة وكذلك المؤتمرات والندوات حيث إن الذكور يلتحقون في هذه المؤتمرات الدورات بسهولة بعكس الإناث فإن هناك عوائق كثيرة تقف أمامهم وخصوصًا عندما تعقد البرامج التدريبية خارج المملكة حيث إنهم لا يستطيعون الالتحاق بها بسبب ظروفهم والتزاماتهم العائلية. وفي الجامعات ما زال هناك إيمان عضو هيئة التدريس أن الأنثى أكثر ضعفًا وتحاول تطبيق القانون الأتوقراطي من أجل الحفاظ على الكينونة. واختلفت مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (2001) التي أظهرت نتائجها وجود فرق دال إحصائيًا في النمط الديمقراطي يعزى لمتغير للجنس، ولصالح الإناث، في حين لم تظهر الدراسة نفسها وجود فروق تعزى للجنس، وكذلك اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة كل من: عاشور (2012)؛ ودراسة عبد القادر وأبو قله والمهايرة (2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

في حين لم يثبت وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الوسطين الحسابيين للنمطين القياديين (الأتوقراطي، التسبيبي) الممارسة لديهم يُعزى للجنس. ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لديهم الإطلاع والمعرفة الكافية بالمهام الموكولة إليهم، كما أنهم يؤمن بوجود حواجز بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس للحفاظ على كينونته. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من: عبد الرحمن (2001)؛ المصري (2007)؛ عاشور (2012)؛ عبد القادر وأبو قله والمهايرة (2012).

نتائج الفرض الرابع ومناقشته:

ينص الفرض الرابع على أنه: " لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية تُعزى لمتغير (الجنس)"

بينت النتائج في الجدولين (10) و(11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأوساط الحسابية للأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) الممارسة لديهم تعزى للرتبة الأكاديمية، لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (الأستاذ)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة أستاذ ذا مكانة أكاديمية تجعل منه أكثر التزاماً بكل ما يصدر عن الجامعة من تعليمات ولوائح وأنظمة، فهو يحرص كل الحرص أن يكون مسؤولاً أمام رؤسائه في العمل لأنه يطمح في تولي مناصب قيادية أعلى. ولم يثبت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المُتبنى بين الأوساط الحسابية للنمط القيادي (التسيبي) الممارس لديهم تعزى للرتبة الأكاديمية. ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم لديهم تصورات متفاوتة حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، كونهم يخضعون لنفس المعايير في تأدية أعمالهم وواجباتهم، كما أن النمط القيادي الذي يمارسه رئيس القسم لا يختلف باختلاف الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس، حيث يقوم رؤساء الأقسام بإدارة أقسامهم وتطبيق القوانين والأنظمة، ويطلبون من أعضاء هيئة التدريس القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم على اختلاف رتبهم العلمية، كما أنه لا يختلف النمط القيادي الممارس باختلاف الرتبة العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثين يوصيا بالآتي:

- دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التعليم العالي بعقد المزيد من الدورات التدريبية والورش واللقاءات بهدف إثراء مستوى معرفة ودرجة ممارسة الكفايات التعليمية التعليمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وخاصة النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي.
- التأكيد على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لممارسة النمط القيادي الديمقراطي والنمط الترسلّي، وخاصة في الكليات الإنسانية.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية مع ضرورة ربط الأنماط القيادية مع متغيرات أخرى مثل الرتبة الأكاديمية والتخصص. وفي جامعات أخرى.

المصادر والمراجع

أولاً. المراجع العربية

- أبو عيدة، كفاية. (2004) الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الرشايدة، محمد. (2007) الإدارة علم وفن. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، خالد. (2013) أثر النمط القيادي في التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية "من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 13(1)، ص 95-110.
- قشوع، شادي. (2016) درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وعلاقتها بالانمو المهني للمعلم في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبد الرحمن، ميساء. (2001) الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبد القادر، محمد، وأبو قلة، محمد والمهايرة، محمد. (2012) الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، ص 95-128.
- عربيات، بشير. (2012) أنماط القيادة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية: دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، 705-736.
- عياصرة، علي. (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2005). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الغزوي، فائق. (2010). القيادة والإشراف الإداري عمان: دار اسامه للنشر والتوزيع.
- قريوني، محمد. (2016) القيادة الناجحة. موقع التربية والتعليم في الجزائر، استرجع بتاريخ 9-6-2016 من المصدر <http://download-internet-pdf-ebooks.com/14301-free-book>
- قطيشات، نازك. (2009). أخلاقيات المهنة المتفاته إلى القطاع التربوي. مجلة البحث العلمي، (1)، ت 1-ك1، 111-122.

قنينيص، نوري. (2012) الأنماط القيادية للأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، جرش.

ماهر، أحمد. (2009) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. (ط.4). الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري، رفيق. (2007) النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراها العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين، 15(1)، ص ص623-661.

النمري، ديانا. (2008) نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النيرب، 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، جامعة النجاح، نابلس.

ثانياً. المراجع الأجنبية

Mtegha. D. (2004). An Exploration of Faculty and Academic Leaders Perception of Leadership. Dissertation Abstract International-A,60/60,p1201.

Payteres, R.(2003). The Future Management. EBSCO, 213450.

Wippy, H.(2001). leadership and Faculty Job satisfaction at the university of Guam, (*Doctoral dissertation* the university of Nebraska – Lincoln, 2000) Dissertation abstracts Internationel No 9992014.

Stummpf, M.(2003). The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professional. (Online Abstract).