

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص705-ص736 يونيو 2012

ISSN 1726-6807 <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/>

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)

د. بشير عربيات / أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية الأميرة عالية الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية

ملخص: هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، والترسلي "التساهلي") ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (222) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة المتعلقة بالأداء قد بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.85)، وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية والتسلطية) على أداء العاملين، وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة: بضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، الترسل، والأداء الوظيفي.

The Predominant Leadership Styles of Heads of Academic Departments at Al-Balqaa Applied University and its Effect on Job Performance of Faculty Members

Abstract: This study aimed at identifying the predominant leadership styles between academic heads departments in Al-Balqaa Applied University, and its effect on job performance. To achieve this objective, a questionnaire was designed, which consisted of four fields to measure the predominant leadership styles, and a fifth one, to measure the level of job performance. The study population consisted of (222) member. The study results showed a high level of job performance. Thus the results showed that the arithmetic mean of the responses of the study sample to identify the items of the study related to job performance has reached (4.01) and a standard deviation of (0.85). As it showed a effect of the style of leadership (Democrat and Concessional) on the performance of employees, and there wan no effect of the style of leadership

(traditional and authoritarian) on the performance of employees. In light of these findings, the study recommended the need for special training for academic departments' heads to spread awareness and knowledge of the importance of using different leadership styles.

Key Words: Leadership styles, democratic, traditional, authoritarian, concessional, job performance.

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يتوقف نجاح التربية في تحقيق مقاصدها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتتبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على: قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين، والقائد كما يراه الباحثون: هو ذلك الشخص الذي يتمكن من تقديم العون والمساعدة للعاملين معه، فيقبلون طواعية توجيهه؛ من أجل بلوغ مقاصد معينة. وبدأ الاهتمام بدراسة القيادة في بداية القرن العشرين، وقد حظيت باهتمام الباحثين انطلاقاً من أهمية القيادة وما تتضمنه من عمليات معقدة ومتشابكة.

وتعرف أيضاً بأنها: "نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة". (العديلي، 1994: 120). كما يعرفها النمر وآخرون بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر، 1997: 260).

من جهة أخرى ينظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها (علم وفن)، إذ إنها فن عندما يتم التعامل مع الطبيعة الإنسانية والتأثير في السلوك الإنساني؛ لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم. وينظر إلى القيادة من الزاوية النفسية على أنها فن تعديل السلوك وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، في حين ينظر علماء الاجتماع إلى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية تستوجبها ظروف المجتمع ومتطلباته. وعليه فإن القيادة تعد نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين القائد والمرؤوسين، وهي نوع من السلوك الذي يمارسه القائد؛ لمساعدة الجماعة التي يتولى قيادتها، وتحريكها باتجاه تحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة: بأنها عملية التأثير في الآخرين، لغايات تحقيق أهداف محددة. قد عرفت القيادة التربوية: بأنها نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمرها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مقاصدهم عن

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (دمعة، 1984: 62).

ويؤكد الاتجاه المعاصر للقيادة على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد؛ لما له من تأثير كبير في العملية القيادية ويعرف هذا المفهوم بأنه: "تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها" (العرفي وعبد مهدي، 1996: 23).

كما ينظر للقيادة باعتبارها ظاهرة حتمية جبرية؛ ذلك أنه عند وجود أي جماعة من الكائنات الحية تظهر القيادة على رأسها. والجماعة الإنسانية لم تنشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات وعلى مر العصور. فالقيادة بالنسبة للجماعة البشرية خيار واعي من قبل تلك الجماعة أمثلته الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعة كانت؛ لأنها تعتبر الأساس الأول في تكوينها (عمار، 1996: 217).

ومن الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، ومنها الجامعات، تذمر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل رؤسائهم معهم، وعجز أولئك الموظفين عن مواجهة رؤسائهم أو التعبير عن إحساسهم بعدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق؛ مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام التنظيمي؛ فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

كل تلك المتغيرات أضافت أعباء كبيرة على المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية، ونبد الإجراءات التقليدية العقيمة عن طريق إيجاد شخوص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق وحلول إدارية سريعة وصولاً إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز. وعلى الرغم من وجود عوامل كثيرة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز الأفراد على بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة من الأداء.

ويعول على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في أي مؤسسة أكاديمية في أداء المهمات التربوية المنوطة بهم على مستوى كفايات الأداء وكفايات الملاءمة الضامنة لتحقيق الأهداف والمقاصد

د . بشير عربيات

التي تسعى الى تحقيقها .مثلما يعول على أنماط القيادة التربوية التي يتبناها رؤساء الأقسام الأكاديمية في تعاملهم مع أعضاء الهيئة التدريسية الكثير، مما يسهم في إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم بما يسهم في تحسين العملية التربوية والذي ينعكس بالتالي على الطلبة . وتنفرد القيادة الجامعية عن كثير من غيرها بأن المهمة القيادية أكثر تعقيداً، لاسيما أن المرؤسين يتمثلون إلى حد كبير مع الرئيس أو القائد في مواصفاتهم الوظيفية وإن اختلفت الأدوار . ولعل خبرة الباحث الطويلة في العمل الأكاديمي قد أثبتت بأن الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية يتأثر إلى حد كبير بنمط القيادة الذي يتبناه رؤساء أقسامهم .

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .
أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:-

1. ما مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟
2. ما مدى تطبيق النمط القيادي التقليدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟
3. ما مدى تطبيق النمط القيادي التسلطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟
4. ما مدى تطبيق النمط القيادي الترسلّي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟
5. ما مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟
6. ما أثر نمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟
7. ما أثر نمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟
8. ما أثر نمط القيادة التسلطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟
9. ما أثر نمط القيادة الترسلّي (التساهلي) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

أهمية الدراسة والحاجة إليها:

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:-

1. قلة الدراسات الميدانية العربية والأردنية التي بحثت في هذا الموضوع.
2. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات التعليمية وتشخيص العوامل المؤثرة على أدائه بما يؤهله للقيام بمهامه؛ لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.
3. التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في خلق الطاقات الإبداعية مع تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية.
4. مدى مساهمة أنماط القيادة التربوية في رفع مستوى الأداء المؤسسي في ظل ظروف التقدم التكنولوجي الذي تشهده المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر.

تعريف المصطلحات:-

تم تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

1. **النمط القيادي:** وهو منحى إداري يغلب على الرئيس اتباعه في مختلف ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين، وهو يمثل استراتيجية شبيهة دائمة لسلوكه معهم.
2. **الأداء الوظيفي:** هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة من خلال التالي:-

1. الحدود الموضوعية: تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
2. الحدود المؤسساتية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية.
3. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مدينة عمان / الأردن.
4. الحدود البشرية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية.
5. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي (2010-2011).

د . بشير عربيات

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا الجزء من الدراسة استعراضاً لعدد من أدبيات الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:-

القيادة الإدارية وأنماطها:

يختلف مفهوم القيادة باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الإداري من جهة، وباختلاف العوامل المؤثرة في عملية القيادة من جهة أخرى، وتبعاً للدراسات التي أجريت للتعرف على أنماط السلوك القيادي فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة.

تعرف القيادة: بأنها عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامهم بمهمة وضع الأهداف وتحقيقها (Stogdill, 1950). وعرفها (Tead, 1965): بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص في التأثير بالآخرين، وجعلهم يتعاونون في تحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها. أما (Fiedler, 1979) فقد عرفها بأنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس أو تغييره للوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد. كما عرفها (Sezilagyi & Wallase, 1980): بأنها العلاقة بين شخصين أو أكثر، يحاول أحدهما التأثير في الآخر باتجاه تحقيق الأهداف، كما تناول الباحثون تعريف القيادة بشكل عام: على أنها القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل مثل: المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام. وعرف (أوردواي تيد) القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون؛ لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (فضل الله، 1997: 28).

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن: القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها. وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هناك جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، حيث أصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (كنعان، 1985: 119).

أما الأنماط القيادية فقد عرفها شهاب (1998: 23) على أنها: "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، أم ثقافية، أم

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

اقتصادية، أم سياسية". أما الحراشة (2006: 14) فقد عرف النمط القيادي بأنه: "الاسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم". وبالإمكان تعريف النمط القيادي على أنه السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم؛ من أجل تحقيق أهداف معينة (الرشيدي، 2010: 13).

مفهوم الأداء الوظيفي:

يتفاوت محتوى مفهوم الأداء المؤسسي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك. ذلك الفهم المنبثق من رؤى الباحثين المتعددة في هذا الموضوع، فقد أشار (Ansoff & McDonnell, 1990, p. 44) إلى أن الأداء الفعال ينأى من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرصة والتهديدات، ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء.

وتكمن أهمية الأداء المنظمي أيضاً كونه يعكس قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة، وتحقيق رغبات جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن القول بأنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، وعليه فإن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها لا بد وأن يؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المنظمة (Daft, 1988. p. 9).

وبسبب التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات اليوم، أصبح من الأهمية بمكان معرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين. مما يتطلب ذلك الوقوف على الأداء المنظمي؛ بغية أن تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمي، وموقف الآخرين منها، ومن ثم تبدأ بالتركيز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدراتها التنافسية (عاشور، 1999، ص 1).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء من الدراسة استعراض عددٍ من الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث، إذ تم الاعتماد عليها لبناء متغيرات الدراسة وأداة الدراسة، بالإضافة إلى المقارنة بين النتائج التي توصلت لها الدراسة. وذلك على النحو التالي:-

أ- الدراسات العربية:

أجرى (المصري، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما رآه العاملون في الجامعة، فقد وزعت الاستبانة على جميع العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى بأفرعها الثلاثة (غزة، وتل الهوى، وخان يونس) من أكاديميين وإداريين للفصل الأول (2005-2006)؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين

د. بشير عربيات

في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزا لمتغير الجنس، الاختصاص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي والخبرة في العمل الإداري. وقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء الاختصاص لصالح الآداب.

أجرى الصليبي (2005) دراسة هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من منظور النظرية الموقفية لهبرسي وبلانشارد، مع بيان علاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، العاملين فيها خلال العام الدراسي (2003-2004) البالغ عددهم (1048) مديراً ومديرة، ومن جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة البالغ عددهم (11315) معلماً ومعلمة، موزعين على (1048) مدرسة منها (483) مدرسة ذكور و(565) مدرسة إناث.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (315) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، من (1260) معلماً ومعلمة بواقع أربعة معلمين أو أربع معلمات من كل مدرسة من مدارس العينة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم في المرتبة الأولى، تلاه النمط البائع المدرب، ثم النمط المخبر الموجه، وأخيراً النمط المفوض.

أجرت (الجعبري، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي. ولتحقيق ذلك الهدف؛ تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (350) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1034) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة بالنسبة لأنماط السلوك الإداري إلى أن نمط السلوك الأوتوقراطي لمديري المدارس الثانوية الحكومية قد جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (0.76)، ثم جاء نمط السلوك الديمقراطي في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (0.51) في حين جاء نمط السلوك الإداري التسبيبي في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (0.46).

وأجرى الشراري (2003) دراسة هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة القريات بالمملكة العربية

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

السعودية، وفيما إذا كانت درجة الرضا تلك تختلف باختلاف كل من متغيرات: الجنس والخبرة العملية والعبء التدريسي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة القريات التابعين لوزارة التربية والتعليم (بنين وبنات) للعام الدراسي (2002-2003). إذ بلغ مجموع المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية (378).

كما بلغ عدد أفراد العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية (150) معلماً ومعلمة من مختلف الاختصاصات من أصل (378) معلماً ومعلمة مما يمثل ما نسبته (40%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة: إلى وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بوجه عام زاد عن المتوسط (3) وذلك على المجالات المتعلقة بالإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، ومهنة المعلم، وتقدير المجتمع، والتلاميذ.

وأجرى (الدعيس، 2003)، دراسة هدفت إلى كشف أنماط السلوك الإداري لدى عموم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. ولتحقيق ذلك الهدف؛ فقد تم تطوير أداة لقياس الأنماط السلوكية، وأداة لقياس الرضا الوظيفي، ثم تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة مكونة من (370) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وبينت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط السلوك القيادي شيوعاً لدى مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام إنما هو النمط الذي يتمثل باهتمام عالٍ في المبادأة بوضع إطار العمل، واهتمام منخفض بالاعتبارية، بينما أقلها شيوعاً هو النمط الذي يتمثل في الاهتمام المنخفض في المبادأة بوضع إطار العمل، والاهتمام المنخفض بالاعتبارية، كما بينت نتائج الدراسة: أن أعلى مستويات الرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات، كان في مجال العلاقة مع المراجعين، ولدى رؤساء الأقسام كان في مجال العلاقات مع الزملاء، ولدى المختصين في مجال العلاقات مع المراجعين، بينما نجد أن أقل درجات الرضا عن العمل كانت في مجال الرضا عن ظروف العمل.

كما أجرى (العياصرة، 2003) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت تلك الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس

د. بشير عربيات

الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي (2003/2002) والبالغ عددهم (10714)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة، وتم تطوير أداتين للدراسة: استبانة لوصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، وأخرى لقياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

وتوصلت الدراسة: إلى نتيجة مفادها بأن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسبيبي، كما أظهرت النتائج: بأن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة: وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، ووجود ارتباط سلبي دال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسبيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

وأجرى (العنزي، 2002) دراسة هدفت: إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الحكومية التابعة لمنطقة الجوف في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين، كما هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف استجاباتهم لأنماط السلوك القيادي السائدة لدى المديرين، وذلك باختلاف متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مديري المدارس الثانوية، يمارسون نمط السلوك الديمقراطي بشكل كبير، بينما لم تكن ممارسة أنماط السلوك التساهلي وأنماط السلوك الدكتاتوري إلا بدرجة ضعيفة جداً. وأظهرت النتائج أيضاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع نمط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة (عيد، 2000): إلى تعرف النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، كما هدفت: إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية للرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، إذ بلغ عددهم (77) مديراً ومديرة، وعدد المعلمين (1534) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (29) مديراً من أصل (32) و(40) مديرة من أصل (45) مديرة و(275) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد.

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

وتوصلت الدراسة: إلى أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية، تلاه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التفويضي والذي حصل على رقم قليل مقارنة بالأنماط القيادية السابقة، وكانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين حسب النسب المئوية كما يلي: بالنسبة للجنس كانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي ذكور (0.585) أما الإناث (0.628)، أما بالنسبة للاختصاص فكانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي للاختصاص العلمي ذكور (0.583) أما المعلمات إناث (0.635) والاختصاص الأدبي ذكور (0.568) أما الأدبي إناث (0.627).

أما دراسة الشلحوط (1994) فقد هدفت إلى معرفة درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم والمديرين المختصين في جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن، والذين بلغ عددهم (84) مديراً. حيث استجابوا لمقياس الرضا للمديرين العاملين معهم وكان عددهم (538) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا مديري التربية والتعليم عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية هي درجة مقبولة، كذلك فإن أعلى درجات رضاهم كانت في المجالات التالية تنازلياً: درجة انضباط مدير المدرسة في العمل، ثم الكفاية المهنية، ثم العلاقات الإنسانية، ثم القدرة على الاتصال والتفاعل الإداري، ثم ثقة مدير المدرسة بالمعلمين، ثم الاهتمام بالمجتمع المحلي.

ب - الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Sahin, 2004) إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وثقافة المدرسة، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمون. إذ توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يدركون أن مديري المدارس يظهرون نمط القيادة التحويلية أكثر من النمط التبادلي.

وهدفت دراسة (Giambri, 2003) إلى التعرف على وجهة نظر الإدارة والموظفين لدور النمط القيادي في الفاعلية التنظيمية، إذ أظهرت النتائج: أن هناك أنماطاً قيادية تعمل على توضيح المهمات أمام المشاركين، كما أظهرت الدراسة أن تصورات الجهاز الإداري والوظيفي نحو نمط القيادة والأداء الأمثل للمؤسسات كانت متوسطة، كما أن الأداء يزداد من خلال استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

وبحثت دراسة (Edwards, 2000) في تأثيرات المديرين ممن هم من أصل (كاريبي) على القيادة بشكل عام مع الإشارة إلى مناقشة القيادة التحويلية مقابل الإجرائية، وأن الإدراكات الداخلية

د . بشير عربيات

في (ترنيداد) و(توباغوا) لا تحمل فروقاً هامة على الإطار الشائع لمميزات القائد المدير في الولايات المتحدة، وأن المديرين في (ترنيداد وتوباغوا) أكثر إدراكاً للذات من القادة، وقد أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير هام للعمر، والجنس، والعرق على إعداد القائد المدير لكن يبدو أنها تؤثر في مستويات إدراك الذات بين رؤساء المؤسسات، كما أن ظروف العمل المناسبة أو غير المناسبة لم تؤثر في الإعداد، أو على الإدراك الذاتي التحويلي أو الإجرائي.

وتوصلت الدراسة: إلى أن الأنموذج التفاضلي للقائد المدير لا يتقيد بالاختلافات الثقافية أو الوطنية، كما أظهرت النتائج: أن مفهوم الذات هو مهارة أو صفة فطرية ويمكن أن تستخدم بشكل أكبر كعنصر مميز في الجدل حول القائد مقابل المدير.

أما دراسة (Ford, 1998) فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية عند عمداء الكليات في جامعات (غرب استراليا) كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى شيوع ثلاثة أنماط قيادية هي: الديمقراطي، والتساهلي، والتسلطي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزاًل المتغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة.

كما أجرى (Goran & Lars, 1998) دراسة هدفت إلى معرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ، وقد تكونت العينة من (130) معلماً، وقد أشارت النتائج إلى أنه في تلك المنظمة يؤثر نمط سلوك المدير في النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير في المناخ الاجتماعي وتم مناقشة آثار تلك النتائج آخذين بعين الاعتبار نوع المنظمة الخاضعة للدراسة.

يلاحظ ومن خلال استعراض الدراسات السابقة: أن بعض تلك الدراسات سعت للكشف عن أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي كما في دراسة (الدعيس، 2003)، و(عيد، 2000)، و(شلعوط، 1994). بينما جاءت دراسة (الجعبري، 2004) لدراسة العلاقة بين نمط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة، وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين، وجاءت دراسة (Sahin, 2004) لتحديد العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وثقافة المدرسة، كما جاءت دراسة (Giambri, 2003)؛ للتعرف على وجهة نظر الإدارة والموظفين لدور النمط القيادي في الفاعلية التنظيمية. ودراسة (Goran, 1998) التي سعت إلى معرفة الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ التنظيمي، في حين اكتفت باقي الدراسات بتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين كما في دراسة (المصري، 2007)، و(الصليبي، 2005)، و(العنزي، 2002)، و(Ford, 1998).

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

وقد أتت دراسة الباحث هذه لاستكمال الأدب المتعلق بذلك الموضوع، وهي تتميز عن الدراسات السابقة في أنها تدرس أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وقد استفاد الباحث من مراجعته للدراسات العربية والأجنبية التي عرضها في تطوير جانب أو أكثر من جوانب بحثه، سواء أكان ذلك من خلال اطلاعه على الأدب المتعلق بموضوع الدراسة الحالية أم على أدوات جمع البيانات أم على أساليب معالجتها. كما استفاد من اطلاعه على أنماط القيادة التربوية وتصنيفاتها وفق رؤية الباحثين فيها، فضلاً عن التوصيات التي تقدمت بها تلك الدراسات.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال توزيع استبانة الدراسة ثم جمع البيانات من أفراد العينة ثم تحليلها، وذلك بغرض التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة البلقاء التطبيقية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم قياس أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعة/كلية الهندسة التكنولوجية والبالغ عددهم (222). ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ فقد تم إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة للدراسة ليلبلغ عدد أفراد العينة (222) فرداً.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة من أفراد عينة الدراسة، من خلال التالي:

الاستبانة الأولى: استبانة الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة. واشتملت على أربع مجالات:

1. المجال الأول: لقياس مدى تطبيق نمط القيادة الديمقراطي.
2. المجال الثاني: لقياس مدى تطبيق نمط القيادة التقليدي.
3. المجال الثالث: لقياس مدى تطبيق نمط القيادة التسلطي.
4. المجال الرابع: لقياس مدى تطبيق نمط القيادة الترسلّي (التساهلي).

د. بشير عربيات

الاستبانة الثانية: استبانة الأداء الوظيفي، وتتكون من مجموعة من الفقرات للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية (كلية الهندسة التكنولوجية).

صدق الأداة وثباتها:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة؛ قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين المختصين في مجال الدراسة؛ للتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه حيث وتأكد الباحث من ثبات أداة الدراسة، من خلال الاختبار وإعادة الاختبار. وقد عمد الباحث إلى توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية، ثم توزيع الاستبانة بعد مرور أسبوعين على أولئك الأفراد، ثم استخراج قيم معامل (كرومباخ ألفا)؛ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيمة معامل (كرومباخ) ألفا لمتغيرات الدراسة ما بين (0.81-0.94)، وتلك القيمة مقبولة لأغراض هذه الدراسة كونها أعلى من الحد الأدنى للثبات والبالغ (0.60).

والجدول رقم (1) يوضح ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (1)

ثبات أداة الدراسة

الثبات	المجال		الاستبانة
0.86	نمط القيادة الديمقراطي	1	استبانة الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة
0.81	تطبيق نمط القيادة التقليدي	2	
0.94	تطبيق نمط القيادة التسلسلي	3	
0.83	تطبيق نمط القيادة الترسلي (التساهلي)	4	
0.90	استبانة الأداء الوظيفي		

المعالجة الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة ثم استخراج النتائج، وتتمثل في التالي:-

1. معامل كرومباخ ألفا (Chrombach Alpha Factor): حيث تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

2. أساليب الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics): حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة؛ للتعرف على درجة قبولهم أو رفضهم للفقرات المتضمنة في كل مجال من مجالات الدراسة، بحيث يمكن بذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): حيث تم استخراج قيم (T)؛ للتعرف على وجود أثر للأنماط القيادية المختلفة على الأداء الوظيفي، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تم في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة. كما وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة.

لقد تم توزيع (222) استبانة على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء للتطبيقية/ كلية الهندسة التكنولوجية وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (180) استبانة، بنسبة استرداد (81%).

عرض وتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، موافق إلى حد ما (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة (1) نقطة، وبذلك يتضح لنا أن الفئات:

- من 1-2.33 منخفض.

- من 2.34-3.66 متوسط.

- من 3.67-5 مرتفع.

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول:

ما مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بالنمط القيادي الديمقراطي، كما هو وارد في الجدول رقم (2):

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	يصغي رئيس القسم إلى مشكلات العمل.	3.71	0.62	5	مرتفع
2	يناقش رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المقترحات المطروحة لحل المشكلات.	3.59	0.78	7	متوسط
3	يعطي رئيس القسم الفرصة الكاملة لأعضاء هيئة التدريس؛ للتعبير عن آرائهم خلال الاجتماعات.	3.62	0.75	6	متوسط
4	يحاول رئيس القسم الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الأشياء المهمة قبل القيام بها.	3.43	0.92	10	متوسط
5	يهتم رئيس القسم بإشباع معظم الحاجات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	3.47	0.90	9	متوسط
6	يأخذ رئيس القسم في الاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	3.96	0.74	4	مرتفع
7	يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الخاصة بهم.	4.36	0.78	1	مرتفع
8	يعمل رئيس القسم على إشاعة قيم التعاون والود والمحبة بين أعضاء هيئة التدريس.	3.51	0.89	8	متوسط
9	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنهم زملاء في العمل.	4.06	0.73	3	مرتفع

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

مرتفع	2	0.70	4.17	يراعي رئيس القسم ظروف أعضاء هيئة التدريس وقدرة كل منهم عند توزيع المسؤوليات.	10
مرتفع	-	0.78	3.78	المتوسط الكلي:	

اتضح من خلال مراجعة الجدول (2) السابق: بأن الفقرة (7): "يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في المناسبات الخاصة بهم"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.78)، كما اتضح أن الفقرة (4): "يحاول رئيس القسم الحصول على موافقة أعضاء هيئة التدريس على الاشياء المهمة قبل القيام بها"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.92).

وباستخراج المتوسط الحسابي الكلي لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط القيادي الديمقراطي، أظهرت النتيجة: أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (3.78)، بانحراف معياري (0.78). وذلك يعني أن مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني:

ما مدى تطبيق النمط القيادي التقليدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بالنمط القيادي التقليدي، كما هو وارد في الجدول رقم (3):

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال النمط القيادي التقليدي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	يتصف رئيس القسم بضعف القدرة على تنظيم العمل.	3.91	0.77	5	مرتفع
2	ينفتح رئيس القسم على البيئة الخارجية على حساب الإدارة.	4.26	0.77	2	مرتفع
3	يحرص رئيس القسم على الالتزام	4.17	0.84	3	مرتفع

د . بشير عربيات

				بمواعيد الدوام الرسمي.	
مرتفع	6	0.77	3.91	يتصف رئيس القسم بضعف الاهتمام بعملية التخطيط.	4
متوسط	10	0.89	3.59	تتصف قرارات رئيس القسم بالانتمائية والتكرار.	5
مرتفع	7	0.71	3.87	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس باعتباره الأكثر خبرة ودراسة بشؤون العمل.	6
مرتفع	9	0.67	3.77	يهتم رئيس القسم بموقعه الوظيفي ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل.	7
مرتفع	8	0.70	3.78	يهمل رئيس القسم مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	8
مرتفع	4	0.71	3.99	يقاوم رئيس القسم المبادرات الجديدة ويحرص على إبقاء القديم على قدمه.	9
مرتفع	1	0.70	4.39	لا يهتم رئيس القسم بتطوير قدراته ومعارفه ويخشى التطوير في أداءه.	10
مرتفع	-	0.75	3.96	المتوسط الكلي	

اتضح من خلال مراجعة الجدول (3) السابق بأن الفقرة (10): "لا يهتم رئيس القسم بتطوير قدراته ومعارفه ويخشى التطوير في أداءه"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.70). كما اتضح أن الفقرة (5): "تتصف قرارات رئيس القسم بالانتمائية والتكرار"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.89).

وباستخراج المتوسط الحسابي الكلي لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط القيادي التقليدي، أظهرت النتيجة أن المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (3.96)، بانحراف معياري (0.75). وذلك يعني أن مدى تطبيق النمط القيادي التقليدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً.

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث:

ما مدى تطبيق النمط القيادي التسلطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بالنمط القيادي التسلطي، كما هو وارد في الجدول رقم (4):

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال النمط القيادي التسلطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	يتوقع رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس العاملين معه أن يكونوا ملتزمين ومستجيبين.	3.77	0.83	9	مرتفع
2	يعتبر رئيس القسم أنه لا أهمية لعقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس.	3.82	0.82	7	مرتفع
3	يقوم رئيس القسم بعلاج المشكلات التي تطرأ مستنداً إلى نظرته الشخصية للموقف.	4.10	0.82	4	مرتفع
4	يتصف رئيس القسم بأنه مقل في ثنائه على الأداء الجيد، وفي المقابل فهو مفرط في توجيه النقد واللوم.	3.79	0.79	8	مرتفع
5	لا يقوم رئيس القسم بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الدراسية أو جدول المواد.	3.97	0.85	5	مرتفع
6	العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس يسودها التوتر وتكثر فيها المشاجرة والوشاية، ويقل فيها الشعور بالأمن والطمأنينة.	3.89	0.84	6	مرتفع

د. بشير عربيات

مرتفع	10	0.85	3.76	يتحدث رئيس القسم كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.	7
مرتفع	2	0.70	4.22	يعمل رئيس القسم غالباً على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم لآراء أعضاء هيئة التدريس.	8
مرتفع	3	0.80	4.14	يحتفظ رئيس القسم لنفسه بجميع الصلاحيات.	9
مرتفع	1	0.67	4.32	يهتم رئيس القسم بأن يعرف جميع أعضاء هيئة التدريس طبيعة منصبه في العمل.	10
مرتفع	-	0.79	3.97	المتوسط الكلي	

اتضح من خلال مراجعة الجدول (4) السابق: بأن الفقرة (10): "يهتم رئيس القسم بأن يعرف جميع أعضاء هيئة التدريس طبيعة منصبه في العمل"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.67). كما اتضح أن الفقرة (7): "يتحدث رئيس القسم كونه ممثلاً للمجموعة في الاجتماعات الخارجية"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.85).

وباستخراج المتوسط الحسابي الكلي لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط القيادي التسلسلي، أظهرت النتيجة أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (3.97)، بانحراف معياري (0.79). وذلك يعني أن مدى تطبيق النمط القيادي التسلسلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع:

10. ما مدى تطبيق النمط القيادي التسلسلي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بالنمط القيادي التسلسلي (التساهلي)، كما هو وارد في الجدول رقم (5):

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال النمط القيادي الترسلي
(التساهلي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	يفوض رئيس القسم بعض المهام ويترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف في التنفيذ.	3.81	0.78	9	مرتفع
2	يتصف رئيس القسم بالإيجابية عند مواجهة مشكلات العمل مع أعضاء هيئة التدريس.	4.16	0.69	4	مرتفع
3	لا يحاسب رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء عملهم؛ إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم.	4.07	0.79	7	مرتفع
4	يقوم رئيس القسم بالحد الأدنى من المبادرات والمقترحات، تاركاً ذلك لأعضاء هيئة التدريس.	4.16	0.74	5	مرتفع
5	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالاستياء من النظام الذي تترك فيه سلطة التصرف للأفراد دون أن يكون هناك شخصاً يتولى القيادة.	4.25	0.74	2	مرتفع
6	يفوض رئيس القسم بعض سلطاته الإدارية لجميع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه.	4.09	0.73	6	مرتفع
7	يهتم رئيس القسم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقدراتهم.	3.65	0.70	10	متوسط
8	أرى بأن رئيس القسم يهيئ في كثير من	4.26	.470	1	مرتفع

د . بشير عربيات

				الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم.
مرتفع	8	0.76	3.87	يترك رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار بعض الأعمال التي يرغبون بها.
مرتفع	3	0.66	4.25	يشعر بعض أعضاء هيئة التدريس بالقلق جراء شعورهم بأنهم يقومون بنشاطات غير مدعومة أو موجهة مما يقلل من ثقتهم بما يقومون به.
مرتفع	-	0.70	4.05	المتوسط الكلي

اتضح من خلال مراجعة الجدول (5) السابق بأن الفقرة (8): "أرى بأن رئيس القسم يهيئ في كثير من الحالات فرصاً حقيقية لتطوير قابليات أعضاء هيئة التدريس وإطلاق إبداعاتهم"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.47).

كما اتضح أن الفقرة (7): "يهتم رئيس القسم كثيراً بسير العمل ويمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في أداء العمل ثقة منه بأرائهم وقدراتهم"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.70).

وباستخراج المتوسط الحسابي الكلي لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط القيادي الترسلي (التساهلي)، أظهرت النتيجة أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.70). وذلك يعني أن مدى تطبيق النمط القيادي الترسلي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الهندسة التكنولوجية كان مرتفعاً.

خامساً: للإجابة عن السؤال الخامس:

ما مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟
قد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة الخاصة بمستوى الأداء الوظيفي، كما هو وارد في الجدول رقم (6):

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	يوجد في القسم متابعة؛ للتأكد من جودة عملي.	3.73	0.79	15	مرتفع
2	أنجز أعماله حسب التعليمات المطلوبة مني.	3.96	0.82	11	مرتفع
3	حجم الشكاوي حول أدائي للعمل قليلة.	4.00	0.78	8	مرتفع
4	يعمل القسم على إدخال التكنولوجيا؛ لتحسين طبيعة أدائي للعمل.	4.25	0.78	2	مرتفع
5	تتسم إجراءات العمل في القسم بالمرونة والبعد عن الروتين.	4.02	2.06	7	مرتفع
6	يعمل القسم على عقد دورات تدريبية؛ لزيادة مهارات أعضاء هيئة التدريس في أدائهم للعمل.	4.04	0.64	6	مرتفع
7	تصميم الهيكل التنظيمي في القسم يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	4.26	0.71	1	مرتفع
8	بيئة العمل المتاحة في القسم تساهم في إثراء معرفتي وخبراتي.	3.99	0.74	9	مرتفع
9	تنطبق مواصفات شاغلي الوظائف في القسم مع متطلبات العمل فيه.	4.11	0.70	4	مرتفع
10	يوجد في القسم وصف وظيفي محدد لجميع العاملين مما لا يسمح	3.92	0.96	13	مرتفع

د . بشير عربيات

				بالازدواجية أو التداخل بين الأعمال المختلفة.
مرتفع	5	0.81	4.07	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على إنجاز عمل متعدد المهام في الوقت المحدد لذلك.
مرتفع	14	0.77	3.76	يوجد الوقت الكافي للقيام بالواجبات المطلوبة مني.
مرتفع	12	0.80	3.96	العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس في القسم والطلبة ميسرة.
مرتفع	10	0.76	3.97	متطلبات أداء العمل متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي للواجبات المطلوبة مني.
مرتفع	3	0.73	4.12	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على ابتكار الحلول المناسبة؛ لحل المشكلات التي تعترضه.
مرتفع	-	0.85	4.01	المتوسط الكلي

اتضح من خلال مراجعة الجدول (6) السابق بأن الفقرة (7): "تصميم الهيكل التنظيمي في القسم يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.71). كما اتضح أن الفقرة (1): "يوجد في القسم متابعة للتأكد من جودة عملي"، قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.79).

وباستخراج المتوسط الحسابي الكلي لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأداء الوظيفي، أظهرت النتيجة أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (4.01)، وبانحراف معياري (0.85). وذلك يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية كان مرتفعاً.

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

سادساً: للإجابة عن السؤال السادس:

ما أثر نمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية كالتالي:

- لا يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة وكما يلي:-

الجدول (7)

قيم (بيتا) والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

Sig.	T	Beta
0.00	6.50-	0.29-

اتضح من الجدول (7) أن معامل بيتا قد بلغ (-0.29) وان قيمة (T) بلغت (-6.50) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العياصرة، 2003) التي أظهرت نتائجها وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين. وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Giambri, 2003) التي أظهرت نتائجها أن الأداء يزداد من خلال استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدام رؤساء الأقسام الأكاديميين لنمط القيادة الديمقراطي يؤدي إلى إشاعة روح المودة والتعاون، كما يعمل على توفير الراحة النفسية لأعضاء هيئة التدريس، حيث يشعرون بأن جو العمل يملؤه الحب والمودة، ولا يوجد شيء من ضغوط العمل المعهودة في العمل الأكاديمي، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم على إنجاز الأعمال بالشكل الأمثل.

د. بشير عربيات

سابعاً: للإجابة عن السؤال السابع:

ما أثر نمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية كالتالي:-

- لا يوجد أثر لنمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- يوجد أثر لنمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة وكما يأتي:

الجدول (8)

قيم (بيتا) والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

Sig.	T	Beta
0.91	0.12-	0.01-

واتضح من الجدول (8): أن معامل بيتا قد بلغ (-0.01) وان قيمة (T) بلغت (-0.12) بمستوى دلالة (0.91) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي نصت على: لا يوجد أثر لنمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

ولم يعثر الباحث على دراسة تتفق أو تختلف نتائجها مع هذه النتيجة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن استخدام رؤساء الأقسام الأكاديميين لنمط القيادة التقليدي يعمل على زيادة الأجواء الروتينية في العمل، والتقليل من المرونة في إنجاز الأعمال المختلفة، كما لا يوفر روح التجديد والتغيير الواجب وجودها في العمل الأكاديمي، للحصول على أفضل أداء؛ لذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لنمط القيادة التقليدية على أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

ثامناً: للإجابة عن السؤال الثامن:

ما أثر نمط القيادة التسلطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية كالتالي:-

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

- لا يوجد أثر لنمط القيادة التسلطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
 - يوجد أثر لنمط القيادة التسلطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة وكما يلي:

الجدول (9)

قيم (بيتا) والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

Sig.	T	Beta
0.11	1.60-	0.07-

اتضح من الجدول (9) أن معامل بيتا قد بلغ (-0.07) وأن قيمة (T) بلغت (-1.60) بمستوى دلالة (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي نصت على: لا يوجد أثر لنمط القيادة التسلطي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيد، 2000) التي أظهرت نتائجها سيادة نمط القيادة التسلطية عند عمداء الكليات في غرب أستراليا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن التسلطية والدكتاتورية في أي مجتمع من المجتمعات تؤدي إلى الشعور بالكبت والضغط وعدم الانتماء إلى العمل، وتدني الولاء للعمل، وبخاصة العمل الأكاديمي، إذ يؤدي استخدام النمط التسلطي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين إلى أن ولاء أعضاء هيئة التدريس يكون لرئيس القسم وليس إلى العمل نفسه، والذي يتطلب (أي: العمل) من أعضاء هيئة التدريس الالتزام الكامل والارتباط العقلي والوجداني والروحي بكل تفاصيل العمل الأكاديمي؛ من أجل الوصول إلى أفضل مستوى من الإنجاز والأداء، وذلك أدى إلى عدم وجود أثر لنمط القيادة لتسلطي على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

تاسعاً: للإجابة عن السؤال التاسع:

ما أثر نمط القيادة الترسلية (التساهلي) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمت صياغته على شكل فرضية التالي:-

- لا يوجد أثر لنمط القيادة الترسلية (التساهلية) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.
- يوجد أثر لنمط القيادة الترسلية (التساهلية) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية.

ولاختبار هذه الفرضية؛ تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث تم استخراج قيم (بيتا) وقيم (T) ومستوى الدلالة كما يلي:

الجدول (10)

قيم (بيتا) والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

Sig.	T	Beta
0.00	4.63-	0.20-

اتضح من الجدول (10): أن معامل بيتا قد بلغ (-0.20) وان قيمة (T) بلغت (-4.63) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي نصت على: يوجد أثر لنمط القيادة الترسلية (التساهلية) على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2002) التي أظهرت نتائجها وجود ممارسة ضعيفة لنمط القيادة الترسلية (التساهلي).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدم هذا النمط القيادي من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين، يتيح للعاملين قدراً كبيراً من تفويض المسؤولية، والتمكين الإداري لاتخاذ القرارات ثم تنفيذها، مما يتيح قدراً كبيراً من المرونة في إنجاز الأعمال، وينعكس انعكاساً مباشراً على أداء أعضاء هيئة التدريس؛ لذلك أظهرت النتائج وجود أثر لذلك النمط على أداء العاملين.

أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ تم وضع التوصيات التالية:-
1. إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديميين قبل استلامهم لمناصبهم، من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.
 2. وجوب حرص رؤساء الأقسام الأكاديميين على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية مع تشجيعهم على النمو المهني والإبداع والابتكار والتجديد، وتشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
 3. تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديميين على استخدام أنماط القيادة الديمقراطية والترسلي (التساهلية)؛ لما لهما من أثر كبير على أداء العاملين، مع العمل على اجتناب استخدام الأنماط القيادية التقليدية والتسلطية، حيث لا يؤثران على أداء العاملين، وقد يعملان على التأثير سلباً على أداء العاملين، كما أظهرته نتيجة الدراسة.
 4. إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أنماط القيادة التربوية السائدة، وأثرها على متغيرات أخرى؛ لما لذلك الموضوع من أهمية كبيرة في التأثير على العاملين والعمل بمختلف مجالاته.

المراجع:

المراجع العربية:

1. تيد، أوردواي (1965)، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، القاهرة: دار النهضة للنشر، مصر.
2. الجعبري، عالية وحيد محمد علي (2004)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
3. الحر، نهاية محمد فليح (2008)، أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

د. بشير عربيات

4. الحراحشة، محمد (2006)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد 7، عدد 1، 14-41.
5. دروزة، سوزان صالح (2008)، *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
6. الدعيس، محمد ناجي (2003)، *أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
7. دعمة، مجيد (1984)، *بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية*، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
8. الشراري، عبد العزيز مدين فروان (2003)، "الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
9. الشلحوط، فريز محمود أحمد (1994)، "درجة رضا مديري التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرياتهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
10. الصليبي، محمود عيد المسلم (2005)، *الأنماط القيادية لمديري المدار الثانوية العامة في الاردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلاتشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
11. عاشور، أحمد صقر (1999)، *نحو منظومة جديدة للإصلاح الإداري في الدول العربية*، نشرة أخبار الإدارة، العدد 28.
12. العديلي، ناصر محمد ، (1994)، *السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. العرفي، عبد الله بالقاسم وعبد مهدي، عباس (1996)، *مدخل إلى الإدارة التربوية*. بنغازي: منشورات جامعة قارينوس، ليبيا.

- أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية
14. عمار، حامد (1996)، دراسات في التربية والثقافة، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة، الدار العربية للكتاب، القاهرة.
15. العمري، خالد (2000)، الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي. أبو ظبي، 2-3 نيسان، (2000).
16. العنزي، عبد العزيز عويضة (2002)، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
17. عياصرة، علي أحمد (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
18. عيد، فائق سليم (2000)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. فضل الله علي فضل الله (1997)، القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض: المؤلف، ط1، ص 106.
20. الفهيد، عبدالله عبده محمد (2009)، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
21. كنعان، نواف، (1999)، القيادة الإدارية، مطابع الأرز، عمان، الأردن.
22. النمر، سعود بن حمد، (2001)، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، (ط 5)، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية .
23. ياغي، محمد (2003)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار الخريجين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

د . بشير عربيات

المراجع الأجنبية:

1. Ansoff, H.I. & McDonnell. E.J. (1990). **Implanting strategic management**. 2nd ed. New York: Prentice-Hall.
2. Daft, R.J. (1988). **Management**, Chicago: the Dryden press.
3. Edwards, R. S. (2000). Self-Awareness differences in leaders versus managers, **ERIC Documents**, No. AAA 9970186.
4. Fiedler, F. E. (1979). Contingency Theory of Leadership, **the Journal of Management and Development**.
5. Ford, M. E, (1998), **Educational Administration and Organizational Behavior**, Behavior, Boston, Allyn and Bacon Inc.
6. Giambri, Lynn (2003). **Administrator and Staff Perception of the Leadership Role in the Effective Operationalization of the Mission of the 21st Century Christian School**, Dissertation Abstract International, DAI-A, 64/03, P. 737.
7. Gran. E. and Lars. R (1998) **Leadership style, Social Climate and Organizational Outcomes I** A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, Vol.7, No.3, pp. 126-130
8. Sahin, Semiha (2004). The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles of School Principals and School Culture (The Case of Izmir, Turkey), **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol. 4, No. 2, P. 387.
9. Sizlagy, J. A. & Wallase, M. (1980). **Organizational Behavior and Performance**, 2nd ed., Santa Monica, Ca.: Goodyear Publishing, Co.
10. Stodill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization, **Psychologic**, Bulletin.