

درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك

الدكتور محمد علي عاشور

كلية التربية

جامعة اليرموك - الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، وتعرّف أثر متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية في تصوراتهم. تكوّن مجتمع الدراسة من (750) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2008-2009 حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على (200) فرد، أي ما نسبته 27%، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، وتحليل التباين الثلاثي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك هو النمط القيادي الديمقراطي وبدرجة كبيرة، يليه النمط القيادي التسلطي وبدرجة متوسطة، ثم جاء النمط القيادي المتساهل وبدرجة متوسطة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها العمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل وعقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجبها وممارستها والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.

الكلمات المفتاحية: أعضاء هيئة التدريس، رؤساء الأقسام الأكاديميين، الأنماط القيادية، جامعة اليرموك.

خلفية الدراسة:

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التي تعمل على تهيئة وإعداد الموارد البشرية التي تستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية الشاملة من خلال إعدادهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعد على توظيف ما تعلموه في الجامعات لخدمة مجتمعهم، والمساهمة في تطوره وتقدمه في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. كما تساهم الجامعات في تنمية شخصيات الطلاب من جميع الجوانب، وإعدادهم وتدريبهم علمياً وفنياً وأدبياً، ولم يعد يقتصر دور الجامعات على تزويد الطلاب بالعلوم والمعارف النظرية بل تعدى ذلك ليشمل الإعداد الاجتماعي والأخلاقي، بحيث تتشكل عند الطلاب منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تلبية خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي يحتاجها المجتمع (Payteres, 2003).

ولا تستطيع الجامعات أن تقوم بالدور المناط بها من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلا بوجود قيادات إدارية فعالة في مختلف مستويات الإدارة الجامعية. فوجود القيادة الإدارية الفاعلة يساهم في تحقيق رؤى وتطلعات وأهداف الجامعة. ولقد أدت سرعة التقدم العلمي والتقني إلى التحكم في نمو المجتمعات المحلية وتطورها، وأصبح لزاماً على إدارة الجامعة ممثلة في قياداتها الوعي بمتطلبات ومتغيرات هذا القرن، وأن تنتبه إلى حقيقة مخرجاتها من الطلاب بحيث يكونون قادرين على مواكبة التغيرات العالمية في مجال العلوم والمعارف والتكنولوجيا، والتطلع إلى التكيف مع هذه المتغيرات، والتخطيط من أجل مستقبل واعد (الفيشاوي، 1996).

ويحتل موضوع القيادة أهمية خاصة في مختلف المؤسسات والقطاعات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، مما له أثر بالغ على أداء هذه المؤسسات وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة. ويظهر

ذلك جليا من خلال قيام القيادات الأكاديمية في الجامعات بالدور المناط بها، وممارستهم للنمط القيادي المناسب الذي يساهم في تحقيق مهام الجامعات من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع (محبوب، 2003). وتشكل القيادة الإدارية عملية اجتماعية إنسانية تتم ممارستها من قبل العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الجامعة، بحيث يكون لها التأثير المباشر على قيام العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم. ولكي يكون للنمط القيادي الممارس الأثر الإيجابي المطلوب فإن على القائد الإداري أن يسعى إلى الثبات والاستقرار على ممارسة هذا النوع من الأنماط القيادية الإيجابية. وتظهر من خلال ممارسة النمط القيادي الفعال في الوحدات الأكاديمية في الجامعة تفاعلات وعلاقات مستمرة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تساهم في تحقيق أهداف هذه الوحدة بدرجة عالية (ماهر، 2003).

وتعد القيادة الإدارية في الجامعات من العناصر الهامة التي لها الأثر الكبير في قيام العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح. كما أنها تساهم في نمو العلاقات الإنسانية بينهم بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون والثقة، وتساهم أيضا في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يزيد من دافعية جميع العاملين للعمل، ويقوي من انتمائهم الوظيفي بحيث تحقق الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. ولكي يتحقق هذا النوع من الانسجام والتفاهم ولتحقيق الأهداف العامة للجامعة، فإن على القادة الأكاديميين في الجامعة أن تتوفر لديهم المهارات القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأن تكون لديهم القدرة في التأثير في الآخرين بحيث يتولد لدى الجميع الرغبة في العمل الجماعي وبروح الفريق (جابر، 2000).

وتسعى جامعة اليرموك كبقية الجامعات الأردنية إلى حث القادة الإداريين على تطبيق وممارسة الأنماط القيادية الفعالة على كافة المستويات الإدارية الجامعية، وبما أن رؤساء الأقسام الأكاديميين لهم الدور الأكبر في تطبيق النمط القيادي الإيجابي والذي

بدوره يساهم في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، بحيث ينعكس ذلك على العلاقات والتفاعلات الإيجابية بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من جهة أخرى. كما للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة يؤثر بشكل مباشر على سلوك أعضاء هيئة التدريس وممارساتهم لأعمالهم وقيامهم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بنجاح، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة لتلك الأقسام الجامعية ويؤدي أيضا إلى تسهيل مهمة أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع. كما أن تقيد رؤساء الأقسام الأكاديميين بممارسة الأنماط القيادية الإيجابية يحدد شكل العلاقات والاتصالات بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس ويساهم في تطوير الخطط والبرامج الإدارية والأكاديمية المختلفة (سالم، 2007).

ويسعى رؤساء الأقسام الأكاديميين إلى اختيار النمط القيادي المناسب والذي يتلاءم مع تطلعات الإدارة الجامعية في عمليات التطوير والتحديث، كما يزيد من عمليات التأثير المباشر على المرؤوسين ويشجعهم على تقديم الدعم اللازم للأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها. ويسعى رؤساء الأقسام أيضا من خلال ممارسة النمط القيادي الفعال على تلبية الحاجات الإنسانية والعملية لجميع العاملين في الأقسام، مما يزيد من دعمهم ومساندتهم له ويساهم أيضا في تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (مطاوع، 2003).

وفي ضوء ما تقدم فإن تناول موضوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك وبيان أثر كل نمط من الأنماط القيادية المطروحة مثل: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلسلي، والنمط القيادي المتساهل، وبيان ميزات كل نمط من هذه الأنماط والعمل على الأخذ بالنمط القيادي الإيجابي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي السلبي، والذي يؤثر بدوره على قيام رؤساء هذه الأقسام بالأدوار المناطة بهم وتحديد نوع العلاقة مع أعضاء هيئة

التدريس، والعاملين، والطلاب في مختلف الأقسام الأكاديمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للجامعة من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

يعتمد الارتقاء بأداء الجامعات إلى حد كبير على مدى قدرتها على القيام بالأدوار المتوقعة منها بأقل تكلفة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، وعلى مدى التزام العاملين فيها بقيمتها وترجمتها إلى سلوك في ممارساتهم وأعمالهم الوظيفية اليومية. ويسعى القادة في هذه الجامعات إلى تشكيل الثقافة التنظيمية بين العاملين في الوحدات الجامعية المختلفة من أجل دعم ونجاح الجامعات ونموها ورفع مستوى الأداء فيها. وإن الاستخدام الأمثل لأنماط القيادة في الإدارة لا يتم بصورة ميكانيكية، بل إنه يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والمجتمع المحيط. لذا فإن الاهتمام بالقيادة وأنماطها المختلفة وربطها بالأهداف العامة للجامعة من حيث التدريس النوعي والبحث العلمي المتميز وخدمة المجتمع المحلي، وترجمتها إلى سلوك ممارس من قبل القيادات الجامعية يعتبر من أحد العناصر الضرورية للتطوير والتغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الجامعية بدرجة عالية (الفاعوري، 2005).

ولقد احتل موضوع القيادة أهمية كبيرة في المؤسسات المختلفة وظهرت العديد من الاتجاهات والنظريات التي اهتمت بموضوع القيادة، وأشارت هذه النظريات إلى أن نجاح القادة في هذه المؤسسات يكمن في الاتجاهات الفكرية والممارسات والتطبيقات العملية لمبادئ هذه النظريات، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به هؤلاء القادة من خبرات ومهارات لكي يتمكنوا من التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي تواجه هذه المؤسسات اليوم وما طرأ على العالم من تغيرات في مجال العولمة و ثورة التكنولوجيا والمعلومات (عبد المقصود، 2006).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية حيث يساهم القائد الفعال في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف وأقل جهد، ويسعى دوماً إلى جعل المؤسسة التي يعمل بها على أن تحتل مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى. وتهدف القيادة إلى توجيه الأفراد من خلال العمل الجماعي والجهود المشتركة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التعاون والتفاهم الذي ينبثق من العلاقات الاجتماعية والإنسانية في مناخ عمل مريح يشجع على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية الجماعية والعمل بروح الفريق (عبد الهادي، 2002).

وقد عرف الإنسان القيادة وألفها وتعامل معها منذ ظهور المجتمعات البشرية الأولى، كما أدرك أن للقيادة دور فاعلاً وهاماً في تنظيم حياته وتطورها. ويكمن دور القيادة من خلال ما يتمتع به الفرد من قدرات جسمية وعقلية وفكرية ليكون له الدور الفاعل في التعامل والتأثير في الآخرين لنجاح المؤسسة التي يتولى قيادتها وتحقيق أهدافها (Brubacher,1982).

ويختلف مفهوم القيادة باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها القائد من جهة وباختلاف العمل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على ممارسة الفرد للقيادة. وقد تعددت وجهات النظر من خلال الدراسات التي أجريت حول موضوع القيادة وتبين أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة من حيث الزمان أو المكان، ويخضع أيضاً لمجموعة من المؤثرات والعوامل الثقافية والسياسية والاجتماعية، وكذلك إلى القيم السائدة في المجتمعات وإلى الأهداف المراد تحقيقها (Millett,1981).

ولقد ظهرت تعريفات عدة للقيادة من أبرزها تعريف سميث (Tomas,2001) الذي يقول إن القيادة عملية التأثير في الآخرين، حيث يقوم القائد بتوجيه سلوك الأفراد والتأثير بهم. ويعرفها آل ناجي (1996) بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه هدف معين. ويشار إليها بأنها عملية التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتنسيق

جهودهم وعلاقتهم لتحقيق الأهداف المنشودة (أبو عابد، 2006). كما أن القيادة تمثل الدور الذي يقوم به الرؤساء من أنشطة معينة في إطار العمل المؤسسي والجماعات (الدعيج، 1996). وينظر إليها على أنها محاولات للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المتوخاة من خلال التعاون بين الأفراد، وأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية. والقائد يقود الجماعة من تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء. ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز (Kieep, 1999).

وتعتبر القيادة الإدارية ضرورية لكل المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، لما تساهم به من حسن استخدام وتوظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة واقتدار. وتظهر أهمية القيادة في الجامعة وخاصة رؤساء الأقسام، في مختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم وتطوير، وتتجلى أهمية القيادة هنا من خلال قدرتهم على التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الأقسام وحثهم على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم في جو يسوده التعاون والتفاهم (Gardner, 1993).

ولقد تعددت صفات القائد من حيث القدرة على الاحتمال، والذكاء، والاستعداد لتحمل المسؤولية، وامتلاك الكفاءات المهنية، وفهم المرؤوسين والتعامل معهم. كما أن القائد يجب أن يتمتع بالقدرات الجسمية والعقلية، والمهارات القيادية (Davis, 1998). ولن يكون القائد قادراً على تحقيق الأهداف المخطط لها إلا من خلال معرفته بالأنماط القيادية وخصائص كل نمط من هذه الأنماط. إلا أن كثيراً من الدراسات أجمعت على تصنيف هذه الأنماط في ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلطي، والنمط القيادي المتساهل (Andrews, 1984).

ويؤمن القائد الذي يمارس النمط القيادي الديمقراطي أو التشاركي بمبدأ المشاركة الجماعية باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الأعمال والمهام المتعلقة بالقسم، ويشجع العاملين على تقديم الآراء والملاحظات التي تساهم في تحسين العمل وإنجاز المهام، حيث يساهم هذا النوع من القيادة في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع روحهم المعنوية. كما يشعر العاملون بالثقة وتحمل المسؤولية. ويقوم مبدأ النمط الديمقراطي على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، وتحقيق رغباتهم وميولهم، وتلبية حاجاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية لديهم وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية (القريوتي، 2004).

إلا أن القائد الذي يؤمن بممارسة النمط القيادي التسلطي في محيط العمل، يطبق القيادة المركزية ويمتلك كامل السلطة والصلاحيات في تسيير الأعمال، دون السماح للعاملين معه في المشاركة في تحمل المسؤولية أو اتخاذ القرارات. ولا يعطي القائد الذي يمارس هذا النمط القيادي أي اعتبار أو اهتمام للجانب الإنساني أو الاعتباري للعاملين، ويفرد برأيه، ويستخدم أسلوب التهديد والعقاب في إجبار العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى انعدام الحوافز لديهم و تقليل دافعيتهم للعمل وخفض روحهم المعنوية، ويكون له التأثير السلبي على تحقيق الأهداف. وتظهر آثار هذا النمط القيادي في كثرة غياب العاملين عن العمل أو ترك بعضهم للعمل أو زيادة الصراخ والمشكلات في الأقسام التي يعملون بها (Chliwniak, 1997).

أما القائد الذي يمارس النمط القيادي المتساهل فإن القائد هنا يقدم التعليمات والتوجيهات ويترك الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون مشاركتهم في تحمل المسؤولية. ويظهر نتيجة لذلك حالات من التسبب أو الإهمال في تنفيذ الأعمال وعدم الجدية خاصة إذا كان العاملون غير مؤهلين وتقصصهم المعرفة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى الفوضى والتسيب. وقد تعم الفوضى جراء ترك المجال والحرية للمرؤوسين في تنفيذ المهام دون تحقيق الأهداف، ويؤدي ذلك إلى ضعف

الإنتاجية وتدني الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة الجادين منهم. وقد يكون تطبيق هذا النمط القيادي ناجحاً إذا كان الأفراد الذين يعملون مع القائد على درجة عالية من الخبرة والدراية المهنية في مجال العمل، بحيث يقوم القائد بالاتصال مع العاملين للتأكد من تنفيذ الأعمال ومتابعتهم بين الحين والآخر (سند، 2001).

وتتجه الدراسات التي جاءت في سياق مشكلة الدراسة إلى أن درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي في الجامعة متجدد وفعال يواكب التطورات والمستجدات كي يقوم رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات بممارسة أعمالهم ببسر وسهولة، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين، ومن أشهر هذه الدراسات: دراسة يونغ (Young, 1994) والتي هدفت إلى تحديد النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع في ولاية الميسيسيبي الأمريكية، حيث شملت الدراسة (94) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث مقياس نظرية هرسى وبلانكارد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يزداد كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لديهم، كما أن النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه الأقسام.

وفي دراسة الخطيب وأبو فرسخ (1996) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، حيث استخدمت الباحثتان أداة وصف السلوك القيادي لاندرو هالين، واشتملت عينة الدراسة على (200) عضو هيئة تدريس في الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الاعتباري الإنساني هو النمط القيادي الممارس في جامعة اليرموك، بينما يمارس النمط القيادي المهتم بالعمل والإنتاج في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

ولقد بينت نتائج دراسة ستمف (Stummpf,2003) التي أجريت في ولاية نورث كارولينا الأمريكية، والتي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. حيث أظهرت النتائج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة المكونة من (325) من العاملين أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي الممارس من قبل المديرين والرضا الوظيفي لدى العاملين. وأظهرت النتائج أيضا أن المديرين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي التشاركي في إدارة مؤسساتهم.

وأجرت المنقاش (2005) دراسة هدفت إلى مقارنة نمط القيادة بين الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، حيث تكونت عينة الدراسة من وكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الذكور والإناث لأنماط القيادة، وأن الغالبية العظمى من الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، كما أن الإناث يمارسن أنماط القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للرتبة العلمية أو سنوات الخبرة.

أما دراسة الدعيس (2003) والتي أجريت في جامعة صنعاء في اليمن والتي هدفت إلى الكشف عن أنماط السلوك القيادي الممارس في الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (400) فرد من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. وأظهرت النتائج أن أكثر الأنماط ممارسة في الجامعة هو النمط القيادي الذي يعتمد على المبادأة، وأقلها هو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية.

أما دراسة متيفا (Mtegha,2004) التي أجريت في ولاية أوهايو الأمريكية وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة في الجامعات كما يراها أعضاء هيئة التدريس، حيث شملت عينة الدراسة (380) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل القيادات في الجامعات هو النمط التسلسلي والنمط المناور.

وفي دراسة الحويلة (2006) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، حيث شملت الدراسة (451) عضو هيئة تدريس وفائد أكاديمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الأنماط الممارسة هو نمط القيادة الجماعي، وأقلها هو النمط القيادي الضعيف.

وأجرت النمري (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك، وشملت الدراسة (300) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى أن نمط القيادة الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة، يليه النمط القيادي التسلسلي، ثم النمط القيادي التسببي وبدرجة متوسطة أيضا.

وفي دراسة العمري (1999) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على استجابات عينة الدراسة المكونة من (140) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين النمط القيادي الممارس من قبل القيادات في الجامعة والولاء التنظيمي لدى العاملين، إلا أن هناك علاقة سلبية وضعيفة بين النمط القيادي التسببي الممارس في الجامعة والولاء التنظيمي لدى العاملين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ينظر إلى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على أن لهم الدور الأكبر في نجاح الوحدات الأكاديمية التي يتولون قيادتها في الجامعة ويساهمون في تحقيق الأهداف المناط بهم تحقيقها في تلك الأقسام. ويساهم رؤساء الأقسام الذين يمارسون نمطا قياديا

إيجابيا في إدارة وتوجيه العاملين في أقسامهم بنجاح ويثيرون لديهم الدافعية وحب العمل، ويؤدي ذلك إلى تقوية العلاقات بينهم وبين العاملين معهم، ويؤدي ذلك أيضا إلى تسهيل المهمات الموكلة إليهم. ويستطيع أعضاء هيئة التدريس تنفيذ المهام الموكلة إليهم بنجاح ضمن مناخ عمل تنظيمي إيجابي محفز على العمل والعطاء. ولا يقتصر دور رؤساء الأقسام على التعامل مع العاملين معهم في تلك الأقسام بل يمتد ذلك ليشمل الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، وكذلك التعامل مع أفراد المجتمع المحلي. ويساهم النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يكون له أكبر الأثر في تحقيق وتنفيذ أهداف وسياسة الجامعة بنجاح. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك؟
- 2- هل تختلف درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك تبعا لاختلاف متغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، علاوة على معرفة أثر متغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية لأفراد عينة الدراسة في تصوراتهم للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، كما

هدفت أيضا إلى التعرف على بعض المقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول النمط القيادي الفعال الذي يجب أن يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- التعرف على الأنماط القيادية المختلفة ووضع تصور واضح للنمط القيادي الفعال والذي يساهم في زيادة فعالية الإدارة الجامعية وحث رؤساء الأقسام على ممارسته.
- مساعدة الإدارة الجامعية في تحديد النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك والحث على ممارسة النمط القيادي الفعال الذي يساهم في زيادة فعالية هذه الأقسام وتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال في المستقبل.

تعريف المصطلحات

- **النمط القيادي:** الأسلوب الإداري الذي يمارسه رئيس القسم الأكاديمي لزيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم من خلال تقديم الدعم والحوافز اللازمة، وتوجيههم الوجهة الصحيحة للقيام بمهامهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والتي يسعى رئيس القسم إلى تحقيقها ضمن مهام الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع.
- **عضو الهيئة التدريسية:** الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس في الجامعة (نظام الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك رقم 117 لسنة 2003).

- رؤساء الأقسام الأكاديميين: هم أعضاء هيئة التدريس المكلفين بالعمل الإداري إضافة إلى القيام بعملهم الأكاديمي كأعضاء هيئة التدريس.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وذلك للعام الدراسي 2009/2008.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من مختلف الرتب العلمية للعام الدراسي 2009/2008 البالغ عددهم (750) في كليات الجامعة العلمية والإنسانية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة اشتملت على (200) عضو هيئة تدريس أي ما نسبته 27% من مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (175) من الاستبيانات الموزعة أي ما نسبته (87.5%). والجدول رقم (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، الرتبة العلمية، نوع الكلية

المجموع	كليات إنسانية		كليات علمية		التخصص
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس الرتبة العلمية
25	3	12	2	8	أستاذ
50	5	30	4	11	أستاذ مشارك
100	15	43	7	35	أستاذ مساعد
175	23	85	13	54	المجموع
	108		67		

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة بصورة أولية بلغ عدد فقراتها (52) بعد عرضها على سبعة عشر محكماً من أساتذة كلية التربية في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية، وتم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وكذلك صلاحيتها للانتماء إلى المجال المحدد.

وبعد عقد لقاءات فردية مع بعض المحكمين للاستيضاح منهم حول بعض الفقرات، فقد تمت إعادة صياغتها وحذف فقرات لم يتم الاتفاق عليها، حيث أصبحت في شكلها النهائي تتألف من (48) فقرة تنتهي كل فقرة بخمسة اختيارات تمثل تصوراً بدرجة كبيرة جداً وأعطيت (5) درجات، وكبيرة وأعطيت (4) درجات، ومتوسطة وأعطيت (3) درجات، ومتدنية وأعطيت (2) درجتان، ومتدنية جداً وأعطيت (1) درجة واحدة. للتعرف على درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. وقد تم توزيع الفقرات على ثلاثة مجالات هي مجال النمط القيادي الديمقراطي (16) فقرة، ومجال النمط القيادة التسلسلي ويضم (16) فقرة، ومجال النمط القيادي المتساهل ويضم (16) فقرة. وبذلك حققت الأداة الصدق الظاهري.

وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً من نوع ليكرت لقياس درجة تصور أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وهو: (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ومتدنية، ومتدنية جداً) وأعطيت له الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1). كما تم اعتماد التدرج الثلاثي لأغراض تفسير النتائج وهو: (بدرجة كبيرة، ومتوسطة، ومتدنية) وأعطيت له الأوزان التالية: (من 5.00-3.33 بدرجة كبيرة، ومن 3.33-1.67 بدرجة متوسطة، ومن 1.00-1.166 بدرجة متدنية).

وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من خارج مجتمع الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد فترة زمنية وتم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach- alpha وبصورة عامة فقد

بلغ معامل الثبات (0.83) ، وبهذا يكون الباحث قد استكمل الإجراءات اللازمة للتأكد من صدق الأداة وثباتها، وأصبحت جاهزة للتطبيق.

جدول (2)

معاملات ثبات الإعادة للدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا
1	النمط القيادي الديمقراطي	0.90	0.82
2	النمط القيادي التسلسلي	0.88	0.84
3	النمط القيادي المتساهل	0.91	0.83
الأداة ككل			
		0.89	0.83

المعالجة الإحصائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما استخدم اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة، واستخدام تحليل التباين المتعدد.

نتائج الدراسة: عرضها ومناقشتها

أولاً- عرض نتائج السؤال الأول: نص هذا السؤال "ما درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك؟" تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة وفقاً للمجالات.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك وفقاً لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	النمط القيادي الديمقراطي	3.45	1.02	كبيرة
2	النمط القيادي التسلسلي	2.88	1.06	متوسطة
3	النمط القيادي المتساهل	2.82	1.07	متوسطة

يتبين من الجدول (3) بأنه يوجد فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الاختلاف في النمط القيادي الممارس من

قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "النمط القيادي الديمقراطي" وحصل على متوسط حسابي (3.45) ويعكس درجة تصور (كبيرة)، يليه مجال "النمط القيادي التسلطي" وحصل على متوسط حسابي مقداره (2.88) ويعكس درجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "النمط القيادي المتساهل" بمتوسط حسابي (2.82) ويعكس كذلك درجة تصور (متوسطة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لديهم من المؤهلات والخبرات ما يساعدهم على الإدراك والفهم الكامل للأنماط القيادية وأثرها على عملهم الإداري ومدى مساهمة هذه الأنماط وخاصة النمط الديمقراطي في تعزيز التعاون بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويدركون تبعات ممارسة هذه الأنماط في أعمالهم الإدارية مما يشجعهم على ممارسة النمط الديمقراطي بشكل واضح، كما أنهم يتمتعون بخبرات إدارية وسلوكية عالية، وتعكس هذه النتيجة أيضا 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 أيضا من خلال ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي الديمقراطي الذي يتفق مع رؤى وتطلعات إدارة الجامعة التي تشهد تطورا ملحوظا في مختلف الجوانب وخاصة الجانب الإداري.

ويستدل من هذه النتيجة كذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين يعرفون إيجابيات ممارستهم للنمط القيادي الديمقراطي، والذي أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس. ويدل كذلك على سعي إدارة الجامعة وتأكيدا على التطور في الجانب الإداري وممارسة النمط القيادي الديمقراطي لما له من انعكاسات إيجابية على أداء أقسام الجامعة المختلفة.

وسوف يتم عرض نتائج كل مجال وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالمجال الأول: "النمط القيادي الديمقراطي" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول "النمط القيادي الديمقراطي"

الرتبة	الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	4	يتعامل مع زملائه بكل شفافية ووضوح	3.75	1.16	كبيرة
2	13	يشجع العاملين معه على تقديم الأفكار والاقتراحات	3.73	1.45	كبيرة
3	8	يطرح القضايا المتعلقة بالقسم ويناقشها مع الآخرين	3.64	1.42	كبيرة
4	1	يطبق مبدأ العدالة في تعامله مع جميع أعضاء هيئة التدريس	3.62	1.39	كبيرة
5	3	يناقش مع زملائه قضايا المساقات المطروحة ويأخذ برأيهم	3.55	1.27	كبيرة
6	15	يتابع مع زملائه مشكلات وقضايا الطلاب ويبحث الحلول المناسبة لها	3.33	1.22	كبيرة
7	12	يستمع إلى زملائه ويساعدهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم	3.31	1.21	متوسطة
8	10	يعتمد مبدأ المرونة في تطبيق القوانين والأنظمة	3.29	1.20	متوسطة
9	2	يوفق بين مصلحة أعضاء هيئة التدريس دون تعارض مع مصلحة العمل	3.26	1.18	متوسطة
10	14	يفوض بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمل لإنجاز المهام بسرعة	3.12	1.14	متوسطة
11	7	يشرك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات	3.10	1.12	متوسطة
12	9	يستخدم أسلوب الاتصالات المفتوحة في التواصل مع أعضاء هيئة التدريس	3.03	1.09	متوسطة
13	5	يشجع زملاءه على تنفيذ المهام الموكلة إليهم ويحفزهم على ذلك	3.02	1.07	متوسطة
14	11	يساهم في إيجاد مناخ عمل مريح لجميع العاملين	2.89	1.02	متوسطة
15	6	يحث الجميع على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	2.76	1.01	متوسطة
16	16	يدير الاجتماعات بكل دقة وموضوعية	2.74	0.99	متوسطة

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.74-3.75) بانحراف معياري تراوح بين (0.99-1.16) وأن الفقرة " يتعامل مع زملائه بكل شفافية

ووضوح " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت الفقرة " يدير الاجتماعات بكل دقة وموضوعية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.99) ولمعرفة درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين لدورهم في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في جامعة اليرموك تبين ما يلي:

- عكست (6) فقرات درجة تصور (كبيرة) من قبل أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي الديمقراطي لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.33-3.75).

- عكست (10) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.47-3.31).

- عكس المتوسط العام لهذا المجال درجة تصور (كبيرة) بمتوسط حسابي (3.45).

ويتبين أن الفقرات الست الأولى والتي حصلت على متوسطات حسابية بدرجة كبيرة وهي: الفقرة "يتعامل مع زملائه بكل شفافية ووضوح"، "يشجع العاملين معه على تقديم الأفكار والافتراحات"، "يطرح القضايا المتعلقة بالقسم ويناقشها مع الآخرين"، و"يطبق مبدأ العدالة في تعامله مع جميع أعضاء هيئة التدريس"، و"يناقش مع زملائه قضايا المسابقات المطروحة ويأخذ برأيهم"، و"يتابع مع زملائه مشكلات وقضايا الطلاب ويجد الحلول المناسبة لها"، ويعزى ذلك إلى أن مضمون هذه الفقرات يعكس ممارسات القائد الذي يطبق النمط القيادي الديمقراطي، من حيث التعامل مع الزملاء، وتشجيعهم على العمل، وطرح القضايا المتعلقة بالقسم ومناقشتها، وتطبيق مبدأ العدالة، والعمل على تسهيل أمور الطلاب وحل المشكلات التي تواجههم.

أما الفقرات التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية وجاءت بدرجة متوسطة فهي الفقرات التي تتضمن: "يساهم في إيجاد مناخ عمل مريح لجميع العاملين"، و"يبحث

الجميع على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق"، و"يدبر الاجتماعات بكل دقة وموضوعية"، ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يمارسونها ولكن بدرجة أقل وخاصة ما يتعلق بتوفير مناخ عمل مريح للعاملين في القسم نتيجة لكثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على كاهل رئيس القسم، كما أن رئيس القسم يقوم أحيانا بإنجاز الأعمال الموكلة إليه لوحده أو لعدم وجود الوقت الكافي من قبل أعضاء هيئة التدريس للتعاون معه، أما فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات بدقة وموضوعية وممارسة رئيس القسم لهذا الجانب بدرجة متوسطة فيعزى ذلك إلى مجاملة رئيس القسم لزملائه أحيانا، أو لوجود حاجة ملحة وقضايا عاجلة تؤدي برئيس القسم لعدم إدارة الاجتماعات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Stummpf, 2003)، ونتيجة دراسة (النمري، 2008) من حيث إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة من قبل القادة الإداريين، وتوافقت إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من (Young, 1994)، والخطيب وأبو فرسخ، 1996، ودراسة الدعيس، 2003 والحويلة، 2006) من حيث إن القائد الذي يمارس النمط القيادي الديمقراطي يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى العاملين، ومن حيث تركيز القائد أيضا على النمط القيادي الجماعي، وكذلك اعتماد القائد على النمط القيادي الذي يركز على المبادرة، وهذه الممارسات هي من صفات القائد الذي يمارس النمط القيادي الديمقراطي.

النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: "النمط القيادي التسلطي" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات هذا المجال والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني "النمط القيادي التسلسلي"

الرقم	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	16	يتخذ القرارات على انفراد دون إشراك الآخرين	3.28	1.26	متوسطة
2	6	يستخدم أسلوب الاتصالات الأحادي أي باتجاه واحد	3.26	1.25	متوسطة
3	15	يدير الاجتماعات بشدة ودون الأخذ بآراء الآخرين	3.25	1.24	متوسطة
4	9	يتحيز لآرائه ومقترحاته دون تقبل آراء الآخرين	3.22	1.22	متوسطة
5	13	يحرص على تطبيق القوانين دون الأخذ بمبدأ المرونة	3.21	1.21	متوسطة
6	2	يطلب من أعضاء هيئة التدريس إنجاز المهام الموكلة إليهم دون مراعاة ظروفهم	3.20	1.19	متوسطة
7	11	يفضل الاهتمام بمصلحة العمل دون مراعاة لمصلحة العاملين معه	3.16	1.19	متوسطة
8	1	يستخدم أسلوب الفوقية والاستعلاء في التعامل مع العاملين معه	2.88	1.11	متوسطة
9	14	يفرض آراءه ومقترحاته على زملائه دون الأخذ برأيهم	2.83	1.09	متوسطة
10	4	يحجم عن تقبل الآراء والمقترحات من العاملين معه	2.47	1.08	متدنية
11	7	يعير قليلا من الاهتمام لقضايا ومشكلات الطلاب	2.45	1.06	متدنية
12	3	يعتمد على تطبيق الإدارة المركزية الشديدة في إدارته للقسم	2.40	1.04	متدنية
13	10	يعتمد مبدأ الغموض في تنفيذ القوانين والأنظمة	2.38	1.02	متدنية
14	8	يطلب من الآخرين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم دون تقديم الحوافز المادية أو المعنوية	2.33	0.99	متدنية
15	5	يستخدم أسلوب المراقبة الشديدة مع زملائه لتنفيذ أعمالهم	2.32	.96	متدنية
16	12	يهتم بمصالحه الشخصية على حساب مصلحة العمل	2.30	0.88	متدنية

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

أشارت النتائج بان المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.39-3.28) بانحراف معياري تراوح بين (0.88-1.26) وأن الفقرة " يتخذ القرارات على انفراد دون إشراك الآخرين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.26)، وأن الفقرة "يهتم بمصالحه الشخصية على حساب مصلحة العمل" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.88)

- ولتحديد درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي التسلطي تبين ما يلي:
- عكست (9) فقرات درجة (متوسطة) لتصور أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي التسلطي وحصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.83-3.28).
 - عكست (7) فقرات درجة تصور (متدنية) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.30-2.47). وأن المتوسط العام للمجال بلغ (2.88) وبعكس درجة تصور (متوسطة).

يتبين أن الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة فيما يتعلق بممارسة رئيس القسم للنمط القيادي التسلطي، وقد تبين أن الفقرات الخمس الأولى التي حصلت على أعلى المتوسطات ضمن المدى المتوسط وهذه الفقرات هي: الفقرة "يتخذ القرارات على انفراد دون إشراك الآخرين"، والفقرة "يستخدم أسلوب الاتصالات الأحادي أي باتجاه واحد"، والفقرة "يدير الاجتماعات بشدة ودون الأخذ بآراء الآخرين"، والفقرة "يتحيز لآرائه ومقترحاته دون تقبل آراء الآخرين"، والفقرة "يحرص على تطبيق القوانين دون الأخذ بمبدأ المرونة"، ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الذين يطبقون النمط القيادي التسلطي يلجؤون أحيانا إلى اتخاذ بعض القرارات الفردية إما لتحقيق هدف معين يفرض عليهم من قبل من هم أعلى منهم في الهرم الإداري القيام بذلك، واستخدام الاتصالات التي تأتي على شكل أوامر إما برغبتهم أو ليس لهم دور في هذا النوع من الاتصالات إلى تمرير هذه التعليمات، وقد يتحيزون لآرائهم وفقا للظروف والمعطيات التي تتعلق بالعمل.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية في ممارسة رئيس القسم للنمط القيادي التسلطي وهي: الفقرة "يطلب من الآخرين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم دون تقديم الحوافز المادية أو المعنوية"، والفقرة "يستخدم أسلوب المراقبة الشديدة مع زملائه لتنفيذ أعمالهم"، والفقرة "يهتم بمصالحه الشخصية على حساب مصلحة العمل" ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام قد يلجؤون إلى الطلب من أعضاء هيئة التدريس

والعاملين بالقسم إلى تنفيذ بعض الأعمال دون تقديم الحوافز بدرجة قليلة، ويفضلون مصطلحات الشخصية على حساب مصلحة العمل ويمارسون هذا النوع من السلوك بدرجة قليلة أيضا مما يوحي أيضا أن هذه الممارسات قليلة الحدوث لوعي رؤساء الأقسام ومعرفتهم بالقوانين والأنظمة الجامعية والتي قد تعرضهم للمساءلة. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Mtegha,2004) التي أظهرت نتائجها أن القيادات في الجامعات الأمريكية في ولاية أوهايو يمارسون النمط القيادي التسلسلي.

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: "النمط القيادي المتساهل" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات هذا المجال والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات المجال الثالث "النمط القيادي المتساهل"

الرقم	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصور
1	9	يدير الاجتماعات في القسم دون تخطيط مسبق	3.78	1.16	كبيرة
2	15	يتخذ قرارات دون معرفته بالقوانين والأنظمة الجامعية	3.34	1.14	كبيرة
3	6	يتترك للمرؤوسين إنجاز الأعمال مع إعطائهم كامل الصلاحيات	3.33	1.12	كبيرة
4	10	يهمل متابعة مشكلات وقضايا الطلاب	2.87	1.02	متوسطة
5	2	يستخدم أسلوب اتصال غير مفهوم وواضح في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس	2.76	1.01	متوسطة
6	11	يوزع المهام والأعمال دون مراعاة المصلحة العامة	2.65	0.98	متوسطة
7	4	يتساهل في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الجامعية	2.64	0.96	متوسطة
8	12	يهتم بالعلاقات الإنسانية على حساب مصلحة العمل	2.63	0.94	متوسطة
9	16	يطبق سياسة عمل غير واضحة في إدارة القسم	2.61	0.92	متوسطة
10	7	ينفذ الأعمال المتعلقة بالقسم دون الاعتماد على خطة مدروسة	2.59	0.90	متوسطة
11	14	يتعامل مع أعضاء هيئة التدريس دون مبالاة لما يقومون به أو يقترحونه	2.58	0.89	متوسطة
12	13	يستخدم أسلوب غير واضح في تقييمه لأعضاء هيئة التدريس مما يسبب الإحباط لديهم	2.56	0.88	متوسطة
13	1	يساوي في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بين المجد والمتسبب في تنفيذ المهام والواجبات	2.55	.87	متوسطة
14	3	يهمل الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بخصوص الخطط والبرامج التي يطرحها القسم	2.34	0.84	متدنية
15	8	يتبع أسلوب غير واضح في تنفيذ الخطط والبرامج التي يطرحها القسم	2.33	0.83	متدنية
16	5	يستخدم أسلوب اللامبالاة في إدارته للقسم	2.31	0.81	متدنية

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.31-3.78) بانحراف معياري تراوح بين (0.81-1.16) وأن الفقرة "يدير الاجتماعات في القسم دون تخطيط مسبق" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.16)، وأن الفقرة " يستخدم أسلوب اللامبالاة في إدارته للقسم" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.81) ولتحديد درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي المتساهل تبين ما يلي:

- عكست ثلاث فقرات درجة تصور (كبيرة) كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي المتساهل وحصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.33-3.78).
- عكست (10) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.55-2.87).
- عكست (3) فقرات درجة تصور (متدنية) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.31-2.34).
- عكست جميع فقرات هذا المجال درجة (متوسطة) لتصور أعضاء هيئة التدريس للدور الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي المتساهل بمتوسط حسابي بلغ (2.82).

يتبين من النتائج المتعلقة بمجال النمط القيادي المتساهل أن فقرة واحد حصلت على ممارسة بدرجة كبيرة من قبل رؤساء الأقسام وهي الفقرة "يدير الاجتماعات في القسم دون تخطيط مسبق" ويعزى ذلك إلى ما يتصوره أفراد عينة الدراسة من أن إدارة الاجتماعات دون تخطيط مسبق هو نمط متساهل من القيادة قد يمارسه رئيس القسم إذا

أقلت من الرقابة والمتابعة، كما أن من ضمن الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بدرجة كبيرة مثل الفقرة "يتخذ قرارات دون معرفته بالقوانين والأنظمة الجامعية"، والفقرة "يترك للمرؤوسين إنجاز الأعمال مع إعطائهم كامل الصلاحيات"، ويعزى 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.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرات الثلاث التي حصلت على متوسطات بدرجة (متدنية) هي: الفقرة "يهمل الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس بخصوص الخطط والبرامج التي يطرحها القسم"، والفقرة "يتبع أسلوب غير واضح في تنفيذ الخطط والبرامج التي يطرحها القسم"، والفقرة "يستخدم أسلوب اللامبالاة في إدارته للقسم" ويعزى ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام قد يمارسون إدارة فوقية، أو أن الاقتراحات التي يقدمها الأعضاء الآخرين بخصوص الخطط والبرامج غير مناسبة.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل تختلف درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك باختلاف متغير الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية؟"

ولإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لكل نمط من أنماط القيادة وفقاً لمتغير الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية.

أ- النمط القيادي الديمقراطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الديمقراطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك وفقا لمتغيرات الدراسة، ويبين الجدول (7) التفاصيل المتعلقة بذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الديمقراطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقا لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.12	3.17	ذكر	الجنس
1.05	3.59	أنثى	
1.04	3.22	أستاذ	الرتبة العلمية
0.89	3.32	أستاذ مشارك	
1.06	3.54	أستاذ مساعد	
1.02	3.36	علمية	نوع الكلية
1.05	3.25	إنسانية	

يتضح من الجدول (7) بأن هناك فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة في النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس (ذكر/أنثى) وجاءت الفروق لصالح الإناث، ومتغير الرتبة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) وجاءت الفروق لصالح رتبة الأستاذ المساعد، ومتغير طبيعة الكلية (علمية/إنسانية) وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، ويبين الجدول (8) التفاصيل المتعلقة بذلك.

جدول (8)

تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي الديمقراطي وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.128	1	2.128	2.010	0.152
الرتبة العلمية	4.306	2	2.154	2.107	0.126
نوع الكلية	3.105	1	3.105	3.037	0.85
الخطأ	276.005	270	1.024		
المجموع	285.543	274			

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الديمقراطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

ب- النمط القيادي التسلطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي التسلطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي التسلطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقاً لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.07	2.96	ذكر	الجنس
1.01	2.89	أنثى	
1.05	2.95	أستاذ	الرتبة العلمية
1.09	2.95	أستاذ مشارك	
1.02	2.90	أستاذ مساعد	
0.97	2.84	علمية	نوع الكلية
1.12	3.01	إنسانية	

يتضح من الجدول (9) بأن هناك فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة في النمط القيادي التسلطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس (ذكر، أنثى) وجاءت الفروق لصالح الذكور، ومتغير الرتبة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) وجاءت الفروق لصالح رتبة الأستاذ ورتبة الأستاذ المشارك، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية) وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، ويبين الجدول (10) التفاصيل المتعلقة بذلك.

جدول (10)

تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي التسلطي وفقا لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.63	1	0.63	0.54	0.811
الرتبة العلمية	0.477	2	0.235	0.202	0.814
نوع الكلية	2.678	1	2.678	2.296	0.111
الخطأ	312.832	270	1.164		
المجموع	314.543	274			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي التسلطي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية.

ج- النمط القيادي المتساهل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي المتساهل الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقا لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي المتساهل الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين وفقاً لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
1.01	2.86	ذكر	الجنس
0.40	2.59	أنثى	
1.25	2.71	أستاذ	الرتبة العلمية
1.07	3.01	أستاذ مشارك	
0.42	2.60	أستاذ مساعد	
1.16	2.72	علمية	نوع الكلية
0.95	2.85	إنسانية	

يتضح من الجدول (11) بأن هناك فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي المتساهل الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس (ذكر، أنثى) وجاءت الفروق لصالح الذكور، ومتغير الرتبة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) وجاءت الفروق لصالح رتبة الأستاذ المشارك، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية) وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. ولبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، ويبين الجدول (12) التفصيلات المتعلقة بذلك.

جدول (12)

تحليل التباين الثلاثي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النمط القيادي المتساهل وفقاً لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية والكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.025	1	3.025	2.688	0.106
الرتبة العلمية	5.681	2	2.851	2.499	0.86
نوع الكلية	0.176	1	0.176	1.55	0.698
الخطأ	276.005	270	1.024		
المجموع	284.882	274			

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي المتساهل الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، ونوع الكلية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس في ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي في جامعة اليرموك حسب متغير (الجنس) حول الأنماط القيادية الثلاث (نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة المتساهل). ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث لديهم الاطلاع والمعرفة الكافية بالمهام الموكلة إليهم، كما أنهم يحملون المؤهلات العلمية التي تؤهل بمعرفة أعمالهم المكلفون بها من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمع، ولهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات ويمارسون هذه الأعمال والمهام في ظل نمط قيادي واحد لا لعدة أنماط قيادية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس في ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي في جامعة اليرموك حسب متغير (الرتبة العلمية) حول الأنماط القيادية الثلاث (نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة المتساهل). ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم لديهم نفس التصورات حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك، 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. لذلك جاءت استجابات أفراد

عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم متطابقة من حيث ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين لنمط قيادي واحد.

كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور أعضاء هيئة التدريس في ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي في جامعة اليرموك حسب متغير (نوع الكلية) حول الأنماط القيادية الثلاث (نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة المتساهل). ويعزى ذلك إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول النمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لا تخضع لاعتبارات نوع الكلية، حيث إن هذه الكليات سواء العلمية أم الإنسانية تطبق نفس القوانين والأنظمة الجامعية، حيث لا يوجد نمط قيادي معين تدار به الكلية الواحدة إنما تمارس نفس النمط القيادي الذي تدار به الجامعة، مما جعل استجابات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية متقاربة.

التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي المتساهل.
2. عقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجبها وممارستها والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.

3. إعطاء رؤساء الأقسام الأكاديميين مزيداً من الصلاحيات في تطبيق الأنماط القيادية الإيجابية وتشجيعهم على ممارستها في أقسامهم.
4. إشراك رؤساء الأقسام الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق في جو عمل ومناخ تنظيمي ديمقراطي.
5. تشجيع رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي مما يساهم في تعزيز وزيادة الإنتاجية وتنمية العمل بروح الفريق.
6. إجراء مزيد من هذه الدراسات التي تتناول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة للأنماط القيادية الإيجابية.

المراجع

- أبو عابد، محمود (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- آل ناجي، محمد (1996). التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة: دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل على تأثير القيادة في جماعة العمل. المجلة التربوية، (38)، جامعة الكويت، 7-12.
- الحويلة، محمد (2006). الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- جابر، قاسم (2000). الجامعة والتنمية خدمات متبادلة. عمان: الفكر العربي. ص 82-112.
- الدعيح، عبد العزيز (1996). دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية، (33)، جامعة الكويت، 45-73.
- الخطيب، رداح وأبو فرسخ، وفاء (1996). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن: عمان، ع 31، 106-140.
- الدعيس، محمد (2003). أنماط سلوك القيادة الإدارية بجامعة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- عبد المقصود، محمد (2006). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- عبد الهادي، جودت (2002). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس). عمان، الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- السويدي ، جمال سند (2001). القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- العمري، عبيد عبد الله (1999). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 11(1)، 111-118.
- الفيشاوي، فوزي عبد القادر. (1996م). المستقبلية رؤية علمية للزمن الأتسي. مجلة دراسات مستقبلية، العدد الأول، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، مصر.
- القريوتي، محمد (2004). مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محجوب، بسمان (2003). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- مطاوع، إبراهيم (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر.
- النمري، ديانا جميل توفيق (2008). نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- Andrews, P. (1984). "Performance, Self-esteem and Perceptions of Leadership Emergence: A comparative study of men and women". **Western Journal of Speech Communications. Vol. 48, No. 1, , 1-13.**
- BlubachermJ.S. (1982). **On the Philosophy of Higher Education.** Washington: Jossey-Bass Publisher.
- Chliwniak, L. "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." **ASHE---ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 4 (1997), 50- 75.**
- Fiedler, R.; Chemers, M. (1984). **Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept.** 2nd. Edt. NY: John Wiley & Sons,
- Gardner,H.(1993). **Characteristics, Which Describe the Leader.** New York,NY:Basic Books.
- Keipp, K. (1999). **Are There Demographic Differences in Leadership Styles in the United States Army?** Unpublished Master Thesis, Riddle Aeronautical University.
- From:http://www.quasarsvc.bizland.com/Rsearch_Papers/grps/durte.doc.
- Millett, J.D.(1981). **Decision Making and Administration in Higher Education.** Kent State University, A: The Kent State University Press.
- Mtegha.D. (2004). An Exploration of Faculty and Academic Leaders Perception of Leadership. **Dissertation Abstract International-A,60/60,p1201.**
- **Payaters, R.**(2003). The Future Management. EBSCO, 213450.
- **Thomas J.Sergiovanni, (2001)"Leadership –What's in it for schools?"**, London , Routledge Falmer, p38
- Stumpf, M.(1998). The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professional. **(Online Abstract).**
- Young, F. (1994). The Relationship Between Mississippi Postsecondary District Vocational Directors' Leadership Style and Faculty Job Satisfaction. **Dissertation Abstract International,54(7) .**

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2009/2/26.