

مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس

هاني أحمد الكريمين

كلية العلوم التربوية - قسم علم النفس - جامعة الطفيلة التقنية

hanikremen@yahoo.com

داخل المؤسسات وإشاعة الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم، والعمل على التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية. فالقيادة الإدارية حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات وهي ضمان نجاحها واستمراريتها. فالقادة يخططون للعمل ويضعون الأهداف والسياسات وهم الذين يسعون إلى تحقيق طموحات مؤسساتهم من خلال متابعتهم، وأنماط اتصالاتهم، وممارساتهم في التوجيه والرقابة وتحقيق الأهداف، والاستفادة من طاقات العاملين والكشف عن مواهبهم الكامنة [1] فقد بينت الدراسات التربوية والنفسية أهمية ممارسة السلوك القيادي لارتباطه بدرجة نجاح المؤسسة التعليمية وتطورها وتأثيرها في مستوى إتقان العاملين لأدوارهم ورضاهم عن العمل [2]. إن موضوع الإدارة الجامعية ذو أهمية بالغة لارتباطه بتطوير المجتمعات؛ فالتعليم العالي يتضمن القيادة الفكرية للمجتمع، وهو مسؤول عن إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة لسوق العمل وعن إجراء البحوث، والقيام بالدراسات في جميع مجالات الحياة والمعرفة، وتقديم خدمات لكبار السن وغير المتفرغين عن طريق الدورات التدريبية، أو تقديم مساقات لهم بساعات معتمدة عن طريق التعلم الإلكتروني. وإذا ما علمنا أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين عن طريق بث الحماس وزيادة دافعيتهم وتوظيف الطاقات، وتعزيز ثقافة الإنجاز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإتقان مهارات التواصل والتفاهم والمشاركة، والعمل بروح الفريق وتقبل الآخرين،

الملخص_ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية في جنوب الأردن لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (41) فقرة توزعت على خمسة أبعاد لمهارات السلوك القيادي وهي (اتخاذ القرار، منظومة القيادة الإنسانية، الاهتمام بالعمل، التعامل مع المتغيرات السلوكية، التقويم)، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (146) مدرس، وأظهرت النتائج أن مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية وفقاً لمتغيرات الجنس والتخصص في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقاً لمتغير الخبرة أو التفاعل لأي من هذه المتغيرات، وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها إعداد برامج تدريبية في مجالات مهارات السلوك القيادي للقادة الأكاديميين من عمداء ورؤساء أقسام في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: القائد الأكاديمي، القيادة الإنسانية، الإدارة الجامعية.

1. المقدمة

تعد القيادة الإدارية المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، ذلك أن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة والكامنة وحشدها، فالقيادة ظاهرة إنسانية عالمية، تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإقامة علاقات إيجابية

الإنتاج فهي تعمل أيضاً باتجاه الدافعية والتماسك، وذلك من خلال زيادة التفاعل الشخصي بين الأفراد ثم أضاف ليكرت [6] نظرية تنظيمية تستند إلى فكرة المتغيرات التنظيمية لأنماط التنظيم الأربعة الآتية وهي: الأول التسلطي الاستغلالي وأما النمط الثاني يسمى: التسلطي الحسي وهما يمثلان النمط الأتوقراطي، وما يميز النمط التسلطي الحسي عن الاستغلالي إنه أقل مركزية ويسمح أحيانا بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار اما النمط الثالث فهو الاستشاري والذي يسمح القائد لمروؤسيه بإعطاء الرأي مع احتفاظه بالدور الحاسم في اتخاذ القرار أما النمط الرابع فهو المشارك حيث يسود هذا النمط علاقة ودية بين العاملين ويفوض القائد سلطاته ويكون هو أحد أعضاء الفريق في عملية التصويت على القرار وبالتالي اتخاذه. وهناك دراسات أخرى في مجال تطوير نظريات القيادة الإدارية أنجزت في جامعة أوهايو الأمريكية اهتمت بإنجاز أهداف المنظمة وفي البعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد، وقد ظهرت أهمية التوازن بين هذين البعدين في المخطط المعياري الذي أعده بليك ورفاقه وفيه يتضح سلوك القائد من حيث اهتمامه بالإنتاج أو اهتمامه بالأفراد، أو كليهما معاً، هذا وقد أضاف هيرسي وبلانشارد [7] بعداً ثالثاً لهذه الشبكة هو النضج الوظيفي وأشار إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمروؤسين وحددا أربعة أنماط قيادية هي:

1- النمط الاخباري وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة.

2- النمط البائع وهو سلوك عال في التوجيه وعال في المساندة.

3- النمط المشارك وهو سلوك منخفض في التوجيه وعال في المساندة.

4- النمط المفوض منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

ومن أجل تجويد الأداء والارتقاء بالمؤسسات طور باس و ريجيو [8] نظرية القيادة التحويلية التي حددت دور القائد في تنمية الرؤية المشتركة حول الهدف من التغيير والعمل على تدعيم

والإحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة [3] ظهرت حاجة الجامعات لقيادات مؤثرة قادرة على تحقيق أهدافها ومواجهة تحدياتها التنافسية الداخلية والخارجية وتوظيف التكنولوجيا وأسننة التعليم. ويرى كنعان كما ورد في الطويل [4] أن القيادة أصبحت معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، وارتبط مفهوم الإنتاجية بالتزام القائد بالمصلحة العامة، وإشراكه للمروؤسين في حل المشكلات وامتلاكه للمهارات الإنسانية والفكرية والفنية فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم، وإحداث تغييرات تنبثق من عناصر المبادأة والتوقع والابتكار وإدراك احتياجات العاملين ومواجهتها. وقد طرح العلماء والباحثون عدة نظريات حول القيادة الإدارية منها ما سميت بالنظريات التقليدية، مثل نظرية الرجل العظيم التي يرى أصحابها أن القائد مخلوق بفطرته على القيادة وان لديه خصائص موروثه يمكن صقلها بالخبرة والتدريب كالنضج الاجتماعي مثلاً وقد بين ستوجل [5]

أن هناك علاقة إيجابية بين الصفات والقيادة الفعالة في دراسة أجراها على عدد من القيايين. ولتلافي القصور في النظريات السابقة التي ركزت على صفات معينة يجب توافرها في القائد وتجاهلها الظروف التي قد تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد واختلاف الصفات، وتعددها الذي اعجز العلماء عن إيجاد نموذج معين في النظريات السابقة انطلق البحث باتجاهين، الاتجاه الأول اهتم بدراسة سلوك القائد، والاتجاه الثاني اهتم بدراسة تطوير النماذج التنظيمية، فالإتجاه الأول ركز على العلاقة المتفاعلة بين صفات القائد والعضو والموقف وهو ما يسمى بـ "نظرية القيادة الموقفية" أما الإتجاه الثاني فقد اهتم بالنموذج التنظيمي، وأكد على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم الأدوار وتعريفاتها [17] وبناء على هذا الإتجاه فإن توضيح الأدوار وتوقعاتها، وفهمها من قبل الأفراد يجعل المنظمة في وضع أفضل، وإن مفهوم المخرجات يعني الإنتاج وزيادة دافعية المجموعة وتماسك أفرادها وبين ستوجل [5] "إنه بينما تعمل المنظمة أو المدرسة باتجاه تحسين

الخبير يعرف ما لا يعرفه الآخرون، ويتفوق في مهاراته، وتعد هذه السلطة أفضل مصدر لسلطة القائد.

يمكن الاستنتاج مما سبق أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على العلاقة بين القائد ومروءوسيه، ومدى وضوح المهمات والأهداف وطبيعة الأعمال التي ينوي القادة القيام بها وقوة مكانة القائد، والتفاعل الإيجابي بين الأفراد العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية نحو العمل، والاهتمام ببعد العمل والعلاقات الإنسانية ودمج الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسات، واعتماد الخبرة والكفاءة والمهنية المحترفة كأساس لسلطة القادة.

2. مشكلة الدراسة

تعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها أن توجه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم والتخطيط للأنشطة الجامعية وفعاليتها التربوية والعلمية والتنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل المنشود بين مدخلاتها، ويعد امتلاك القائد الإداري لمهارات السلوك القيادي أمراً حاسماً مؤثراً في سلوك أعضاء هيئة التدريس وفي تهيئة الجو العلمي الفاعل الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة، وخدمة المجتمع، وتطوير البحث العلمي، ونتيجة لظهور نظريات القيادة الحديثة اتجهت الأبحاث نحو دراسة مدى امتلاك القادة الأكاديميين أو المرشحين لتولي المراكز القيادية لمهارات السلوك القيادي لما لها من أثر إيجابي على تطوير المؤسسات التعليمية وحفز الإبداع. إن المتنبع للعلاقة بين أطراف الجامعة الثلاث الإدارة وعضو هيئة التدريس والطلبة يلاحظ خلافاً في علاقة أطراف الجامعة، إذ يسود هذه العلاقة نوع من التوتر والريبة والشك وعدم الوضوح وسيادة البيروقراطية المركزية الإدارية الشديدة، وتعطيل دور المجالس الجامعية وتحجيم دور الطلبة بمؤسساتهم المختلفة، ومحدودية المنهج الديمقراطي، المركزية الواضحة في اتخاذ القرار، وانخفاض مستوى الروح الأكاديمية [12] ويرى البعض إن ضعف القيادات الإدارية

منظومة القيم الإيجابية نحو العمل المبدع والالتزام الوظيفي، والتدريب الخاص لأفراد المنظمات، واستثمار القدرات الكامنة لدى الأفراد. ولم تقتصر دراسات السلوك القيادي على النظريات بل امتدت إلى صفات وخصائص القادة مثل الاستناد إلى المعلومات الدقيقة، والفتنة والصبر، والأمانة، وبعد النظر، والشجاعة، والقدرة على الحفز الإنساني، والتمكين الإداري، والثقة [9]. وهناك من أشار إلى صفات قادة المستقبل فمنها قدرة القائد على العمل ضمن فرق العمل، واستيعاب التطورات المتلاحقة، والسريعة في مجال القيادة، وتحمل المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات بناء على تكامل المعلومات ودقتها، وانتهاج نمط الإدارة بالأهداف، مروراً بالتغذية الراجعة التي تعكس مدى الإنجاز بالنسبة إلى الأهداف [10].

وقد حدد فرنش ورافن [11] خمسة مصادر لسلطة القادة

هي:

1. سلطة المكافأة وتعني استجابة أو طاعة شخص ما لرغبات القادة، لأنها ستوفر له منافع وفوائد إيجابية، فقد يكون ذلك المال أو التقدير أو الثناء أو تخفيف واجبات العمل أو الصداقة.
2. سلطة الإكراه أو الإكراه: وهي استجابة تبعد بعض العقوبات عن العاملين.
3. سلطة القانون: تتضمن الحقوق الرسمية (السلطات الرسمية) التي يملكها شخص ما بسبب مركزه الرسمي أو دوره الرسمي في المؤسسات ذلك أن من يملك سلطة القانون غالباً ما يملك سلطة تقديم المكافآت وإيقاع العقوبات.
4. سلطة سحر الشخصية: تتضمن الإعجاب الذي يبديه شخص بالقائد وعليه فإذا ما أعجبه فإنه يعدل من سلوكه واتجاهاته بما يتلاءم مع سلوك واتجاهات القائد ويرغب في أن يكون مثله.
5. سلطة الخبرة: تعني استجابة أو طاعة الأفراد للقادة لأنهم أصحاب كفاءة وخبرة ومهارة ومعرفة دقيقة بالعمل، ولهذا فالقائد

في رفع كفاءة وفاعلية الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وللدراسة الحالية أهميتها في مجال تشخيص واقع امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي وما درجة التطابق بين الواقع والمأمول كذلك تتبع أهميتها من طبيعة عينتها ومجتمعها، إذ تتناول وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس نحو واقع امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة لمهارات السلوك القيادي.

د. مصطلحات الدراسة

مهارات السلوك القيادي: قدرات القائد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وحفزهم لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف [15] وتعرف إجرائياً بأنها النمط الذي يمارسه عميد الكلية أو رئيس القسم، أو نائب العميد، أو مساعد العميد مع أعضاء هيئة التدريس وتفاعله معهم بالدرجة إلى تعكسها استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض، أما إجرائياً فهي درجة تقدير أفراد الدراسة لمستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي على أداة الدراسة .

القادة الأكاديميون: العمداء ونواب العمداء، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام العاملين في كليات جامعة الطفيلة التقنية.

هـ. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013/2012

الحدود مكانية والبشرية: العمداء ونواب العمداء ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين في كليات جامعة الطفيلة التقنية.

حدود موضوعية: تعرف مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للسنة الدراسية 2013/2012 .

3. الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات في مجال القيادة والسلوك القيادي منها:

الأكاديمية قد يكون ناتجاً عن طبيعة ثقافة المجتمع بالدرجة الأولى ووضع الرجل غير المناسب في صفوف القادة الإداريين [1].

وقد أشار تقرير لجنة سياسات التعليم العالي في الأردن عام (1987) إلى أن عضو هيئة التدريس يشعر بضعف مشاركته في صنع القرارات نتيجة لبعض الممارسات الخاطئة أو قصور في السلوك القيادي [14] كما لاحظ الباحث ومن خلال العمل الأكاديمي في جامعة الطفيلة التقنية وهي إحدى الجامعات الأردنية والتي تقع في جنوب الأردن وفي محافظة الطفيلة بالتحديد، ينطبق عليها ما ينطبق على باقي الجامعات من حيث مركزية وتواضع الممارسة الديمقراطية في صنعها، ومحدودية اللقاءات الجامعية، وقلة التواصل والتفاعل بين أطراف الجامعة وهذه تشكل بمجملها مهارات السلوك القيادي وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

أ. أسئلة الدراسة

1- ما مستوى امتلاك القيادات الأكاديمية في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مهارات السلوك القيادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطفيلة التقنية تعزى لمتغيرات، الجنس، التخصص والخبرة؟

ب. هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد مهارات السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية للعام الدراسي 2013/2012 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ج. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كونها من الدراسات المحدودة التي تقدم تحليلاً لمهارات السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين، مما يسهم

(82) عضو هيئة تدريس في كليات المجتمع في كاليفورنيا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحولية ونوعية كليات المجتمع، وبينت أن ممارسة القيادة التحولية تعمل على تطوير الكليات، كما أشارت إلى وجود اختلاف بين الرؤساء الذكور والرئيسات الإناث بالنسبة إلى القيادة التحولية .

كما أجرى شانك [20] دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، لدى مديري المدارس في تايوان من وجهة نظر المعلمين والمديرين وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية هي النمط السائد، كذلك إلى وجود دلالة إحصائية بين نجاح الإصلاح والرضا والوظيفي وأشارت إلى وجود علاقة بين النمط القيادي للمديرين والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة بوركيو [21] إلى تحليل مهارات السلوك القيادي لرؤساء الأقسام في الكليات العلمية في بعض الجامعات الأمريكية لتحقيق التميز العلمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المهارات التي لا بد من توافرها لدى القائد المشرف منها الدافعية، وحماس أعضاء الهيئة التدريسية، وأكدت على الدور الرئيس لرؤساء الأقسام في تطوير المنظومة البحثية في الأقسام الأكاديمية.

كما أجرى ستوموف [22] دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين معهم في ولاية نورث كارولينا وتناولت متغيرات الجنس، والخدمة، والعمر، ومستوى التعليم، وتكون مجتمع الدراسة من (232) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بين مستوى المؤهل والرضا الوظيفي.

كما أجرت عبد الرحمن [23] دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (52) إدارياً و(269) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري

دراسة الغامدي [3] التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وقد تكونت عينة الدراسة من (454) معلماً، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (29) فقرة وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط التسلطي.

أما دراسة شحادة [13] فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وقد تكونت عينة الدراسة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وقد طبق الباحث استبانتي الأولى بين أنماط السلوك القيادي والثانية حددت أنماط الاتصال وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين. ولمعرفة السلوك القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء أجرى النايف، والشريفي [16] دراسة طبقت على (25) فرداً يمثلون رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي لأفراد العينة كان بمستوى المتوسط في العمل وبمستوى فوق المتوسط في مجال العلاقات الإنسانية.

كما أجرى غينم أبوسمرة [16] دراسة بعنوان الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وعلاقتها بإدارة الوقت، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام وعددهم (22) رئيس قسم أكاديمي، وجميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (122) عضو تدريس وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات المسمى الوظيفية، والجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والجامعة التي تخرج منها.

وأجرى هاو [19] دراسة مسحية هدفت التعرف على النمط القيادي بالنسبة إلى عامل الجنس، وقد تكونت عينة الدراسة من

اتباع المنهج الوصفي، وهو منهج مناسب لمثل هذه البحوث التي ترمي إلى تحديد مستوى امتلاك مهارات السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية وعددهم (164) عضو هيئة تدريس وفقاً لإحصاءات الجامعة للعام الدراسي 2013/2102، وقد وزعت أداة الدراسة عليهم جميعاً، وتم استردادها جميعاً، وقد تم استثناء (18) استبانة لعدم اكتمال المعلومات فيها، وبذلك يصبح عدد أفراد عينة الدراسة (146) عضو هيئة تدريس، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة.

كانا من الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في حين لم يكن النمط التسيبي من هذه الأنماط.

يلاحظ مما سبق أن العديد من الدراسات العربية والاجنبية اهتمت بالسلوك القيادي وأهميته في تطوير الأداء، وتوفير مناخ داعم في المؤسسات التعليمية ومعرفة النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وإدارة الوقت، ومن هنا فإن البحث الحالي ركز على مهارات السلوك القيادي لدى القادة الأكاديميين في إحدى الجامعات العربية ألا وهي جامعة الطفيلة التقنية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري، وأداة الدراسة. ومنهجية الدراسة.

4. الطريقة والاجراءات

أ. منهج الدراسة:

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب الجنس والتخصص وسنوات الخبرة

الجنس	التخصص	سنوات الخبرة
ذكر	كليات انسانية	اقل من 5 سنوات
104	64	5 سنوات فأكثر
42	82	72
146	146	146

ج. أداة الدراسة

اعتمد الباحث عدداً من الأساليب والخطوات اللازمة لبناء أداة البحث:

* الاطلاع على دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع السلوك القيادي [17,25,1,24].

*مراجعة الأدب الإداري والتربوي حول مهارات السلوك القيادي .

* عرض الصياغة الاولى للأداة والمكون من (50) فقرة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات وطلب منهم اعطاء ملاحظاتهم من تعديل أو حذف، أو اضافة فقرات، أو اعادة صياغة، وبذلك اصبح العدد النهائي

للفقرات (41) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي:

- بعد اتخاذ القرار ويضم (9) فقرات.
- بعد منظومة القيادة الإنسانية ويضم (9) فقرات .
- بعد الاهتمام بالعمل ويضم (10) فقرات .
- بعد التعامل مع المتغيرات السلوكية ويضم (7) فقرات .
- بعد التقويم ويضم (6) فقرات .

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت (Likert Scal) ذا الأبعاد الخمسة وجاءت بدرجات تنازلية من (5) - (1) كنهايات للقيم العظمى والصغرى المعبرة عن استجابات أعضاء الهيئة

الوصفية، حيث أن استجابات الأشخاص قد تتباين من وقت لآخر،
لعوامل وظروف مختلفة.

و. تطبيق الأداة

بعد الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الجامعة قام
الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وقد تم جمع (146)
استبانة خلال شهر من المتابعة وهي الصالحة للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث الأساليب
الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

5. النتائج

أولاً: عرض النتائج الخاصة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما
مستوى امتلاك القيادات الأكاديمية في جامعة الطفيلة التقنية
لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية، لأبعاد السلوك القيادي والمتوسط العام
للأبعاد والجدول (2) يبين ذلك .

التدريسية على فقرات الاستبانة .
تم اعتماد المدى التالي للحكم على درجة مستوى امتلاك القادة
الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي بناءً على رأي الخبراء
بموافقتهم على المدى الذي وضعه الباحث.

1- 2.33 فأقل مستوى أداء متدنٍ

2- 2.33 - 3.67 مستوى أداء متوسط

3- 3.68 فأكثر مستوى أداء عالٍ

د. صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين
في أقسام المناهج وعلم النفس، والإدارة التربوية وأقسام إدارة
الأعمال في كليات الجامعة وكليات أخرى خارج الجامعة، وكان
عددهم 20 محكماً استجاب منهم ست عشر محكماً ومن خلال
تحليل استجابات المحكمين واعتماداً على معيار نسبة اتفاق
(85%) فاكتر كان التحقق من الصدق الظاهري للأداة.

هـ. ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام الاختبار
وإعادة تطبيق، فقد أعيد تطبيق الاستبانة على (20) عضواً من
أعضاء هيئة التدريس بفواصل زمني مقداره أسبوعان وظهر أن
معامل الثبات كان (0.84) وهو مستوى مقبول في الدراسة

جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السلوك القيادي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	رقم المجال في الاستبانة
متوسط	0.73	3.50	1	منظومة القيادة الإنسانية	2
متوسط	0.75	3.48	2	الاهتمام بالعمل	3
متوسط	0.85	3.37	3	التعامل مع المتغيرات السلوكية	4
متوسط	0.80	3.36	4	اتخاذ القرار	1
متوسط	0.79	2.83	5	التقويم	5
		0.61	3.35	الكلي	

بعد العمل بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (0.75)
وجاء في المرتبة الثالثة، بعد التعامل مع المتغيرات السلوكية

يشير الجدول (2) إلى أن منظومة القيادة الإنسانية حصلت
على أعلى متوسط حسابي (3.5) بانحراف معياري (0.73) يليها

بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.80) وفي المرتبة الرابعة جاء بعد اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.36) بانحراف معياري (0.80) ثم جاء بعد التقويم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) بانحراف معياري (0.79) وأما المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (3.35) بانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسطة، ولإلقاء الضوء على مزيد من التفاصيل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من مجالات الدراسة.

أولاً: بعد اتخاذ القرار: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يبين ذلك.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول إتخاذ القرار

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
عالي	1.10	3.92	يحدد المشكلة بشكل واضح	1	1
متوسط	1.04	3.66	يبحث عن معلومات قابلة للقياس لمتغيرات المشكلة	2	2
متوسط	1.06	3.63	يتأكد من تكامل المعلومات	3	3
متوسط	1.12	3.60	يصنف المعلومات حسب متطلبها الموقف	4	4
متوسط	1.12	3.23	يشرك الزملاء في تحليل البدائل لاقتراح الحلول الممكنة	8	5
متوسط	1.14	3.14	يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اختيار البديل	9	6
متوسط	1.13	3.07	يثير دافعية الزملاء للمشاركة في عملية اختيار البديل	7	7
متوسط	1.07	3.05	يحث الزملاء على التفكير المبدع في طرح البدائل	6	8
متوسط	1.29	3.01	يستعين بجلسات العصف الذهني في إيجاد البدائل	5	9
3.36			البعد ككل		

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول إتخاذ القرار ويظهر أن فقرة "يحدد المشكلة بشكل واضح" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.09) في حين أن فقرة "يستعين بجلسات العصف الذهني في إيجاد البدائل" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.01) بانحراف معياري (1.29).

ثانياً: مجال القيادة الإنسانية

ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني منظومة القيادة الإنسانية.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني منظومة القيادة الإنسانية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
عالي	1.01	4.07	يثق بأداء الزملاء	10	1
عالي	1.03	3.73	يستمتع لوجهات النظر المختلفة	11	2
متوسط	1.17	3.52	تنسجم أقواله مع أفعاله	14	3
متوسط	1.10	3.51	يلتزم بمعايير العدل والنزاهة والشفافية في الخيارات المطروحة	12	4
متوسط	1.07	3.38	يتعامل مع إدارة الوقت على إنها إدارة الذات	13	5

تابع جدول 4

متوسط	1.09	3.37	يهيئ مناخ اجتماعي داعم لتطوير العمل	15	6
متوسط	1.13	3.36	يقيم علاقات إنسانية كدافع للعمل	17	7
متوسط	1.21	3.31	يدرك حاجات العاملين النفسية والاجتماعية	16	8
متوسط	1.06	3.32	ينظر لكل عضو على أساس إنه إنسان متفرد له حاجاته وقدراته	18	9
	0.73	3.50	البعد ككل		

يبين الجدول (4) أن فقرة " يتق بأداء الزملاء " حصلت على معياري (1.06).

أعلى متوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.01) في حين **ثالثا: مجال العمل**

حصلت فقرة " ينظر لكل عضو على أساس إنه إنسان متفرد له حاجاته وقدراته" على أقل متوسط (3.31) بانحراف لفقرات البعد الثالث الاهتمام بالعمل.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث "الاهتمام بالعمل"

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
عالي	1.13	3.73	بضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق أهداف العمل	19	1
متوسط	1.07	3.6	يطلب من الجميع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها	23	2
متوسط	0.99	3.53	يلتزم بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال	24	3
متوسط	1.2	3.52	يلتزم بالوقت المحدد لجدول الاجتماعات	28	4
متوسط	1.14	3.51	يحدد الإجراءات والأساليب المناسبة لإنجاز الأعمال	21	5
متوسط	0.97	3.49	يوزع المهام والأدوار حسب الاختصاص	20	6
متوسط	1.09	3.46	يشرك الزملاء في اللجان المختلفة.	25	7
متوسط	1.11	3.36	الاجتماعات يلتزم بالوقت المحدد لجدول	22	8
متوسط	1.06	3.36	يضع مؤشرات عمل واضحة للإنجاز	27	8
متوسط	1.05	3.33	يتقن مهارات الاتصال الإداري للتأثير والإقناع.	26	10
	0.75	3.48	البعد ككل		

يشير الجدول (5) إلى أن فقرة " يضع الخطط والبرامج التي بانحراف معياري 1.05.

تسهم في تحقيق أهداف العمل" على متوسط حسابي 3.72 رابعا: التعامل مع المتغيرات السلوكية

بانحراف معياري 1.12 في حين أن فقرة يتقن مهارات الإتصال

الإداري للتأثير والإقناع " حصلت على أقل متوسط حسابي 3.32 لفقرات البعد الرابع التعامل مع المتغيرات السلوكية .

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع "التعامل مع المتغيرات السلوكية"

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
عالي	1.16	3.84	يستفيد من ذوي الخبرات	29	1
متوسط	1.05	3.55	يستعين بذوي الخبرات بالإشراف على تطوير البرامج والخطط	30	2
متوسط	1.07	3.41	يقدم تغذية راجعة مستمرة للزملاء الجدد	31	3
متوسط	1.08	3.30	يقدم توجيهات عملية لمن ليس لديه خبرة بالعمل	33	4
متوسط	.99	3.29	يشرك من لديه خبره وحماس بتحمل المسؤولية	32	5
متوسط	.99	3.29	يشرك من لديه خبره وحماس بتحمل المسؤولية	32	5
متوسط	1.05	3.07	يبذل جهداً مستمراً لتغيير مسلمات الزملاء الذين لا يرغبون في العمل	34	7

يشير الجدول (6) إلى أن فقرة يستفيد من ذوي الخبرات بانحراف معياري 1.05

"حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.83) بانحراف معياري خامسا: التقويم

(1.16) وأن فقرة "يبذل جهداً مستمراً لتغيير مسلمات الزملاء الذين

لا يرغبون في العمل" حصلت على أقل متوسط حسابي (3.06) لفقرات البعد الخامس "التقويم"

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس "التقويم"

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
متوسط	1.37	3.45	يستخدم تطبيقات الحاسب الإلكتروني لعملية التحليل وعرض المؤشرات الرقمية	39	1
متوسط	1.08	3.18	يقدم تقارير واضحة عن المنجزات والمعيقات	40	2
متوسط	1.23	2.85	يقدم تغذية راجعة عن سير العمل في الوقت المناسب .	38	3
متوسط	1.21	2.71	يقدم تفسيراً واضحاً لنتائج التقويم مستخدماً النماذج الرياضية	41	4
متوسط	1.01	2.44	يعتمد معايير تقويمية في ضوء وصف المهام لكل مركز وظيفي	37	5
متوسط	1.17	2.38	يضع خطة شاملة لعملية تقويم البرامج والنشاطات .	36	6

يشير الجدول (7) إلى أن فقرة "يستخدم تطبيقات الحاسب الإلكتروني لعملية التحليل وعرض المؤشرات الرقمية" على أعلى

المتوسط حسابي (3.45) بانحراف معياري (1.37) في حين أن

فقرة "يضع خطة شاملة لعملية تقويم البرامج والنشاطات" حصلت

على أقل متوسط (2.38) بانحراف معياري (1.17).

ثانياً: عرض النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية يبين متوسطات درجات

مهارات السلوك القيادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطفيلة

التقنية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة .

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد

(MANOVA) على اعتبار أن مجالات مهارات السلوك القيادي

(اتخاذ القرار، منظومة القيادة الإنسانية، الاهتمام بالعمل، التعامل

مع المتغيرات السلوكية، التقويم) متغيرات تابعة والجنس (ذكر،

أنثى)، والتخصص (كليات علمية، كليات إنسانية)، والخبرة (أقل

من (5) سنوات، (5) سنوات فأكثر) متغيرات مستقلة والجدول (8) مهارات السلوك القيادي حسب متغير الجنس. يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

الجدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهارات السلوك القيادي حسب متغير الجنس.

الجنس	البعد الاول اتخاذ القرار	البعد الثاني منظومة القيادة الإنسانية	البعد الثالث الاهتمام بالعمل	البعد الرابع التعامل مع المتغيرات السلوكية	البعد الخامس التقويم
ذكور / المتوسط	3.36	3.60	3.55	3.41	2.80
الانحراف المعياري	.79	.73	.74	.76	.87
إناث / المتوسط	3.38	3.27	3.33	3.31	2.92
الانحراف المعياري	.85	.89	.77	.89	.59

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للإناث في بعدي اتخاذ القرار، والتقويم أعلى من الذكور حيث بلغ على الترتيب في البعدين (3.38 2.92) بانحراف معياري (0.85) (0.59) أما بعد منظومة القيادة الإنسانية، والاهتمام بالعمل، التعامل مع المتغيرات السلوكية فقد كان الذكور أعلى من الإناث حيث بلغ متوسطهم

جدول 9

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مهارات السلوك القيادي حسب متغير التخصص

الكليات التخصص	البعد الاول اتخاذ القرار	البعد الثاني منظومة القيادة الإنسانية	البعد الثالث الاهتمام بالعمل	البعد الرابع التعامل مع المتغيرات السلوكية	البعد الخامس التقويم
العلمية/ المتوسط	3.51	3.48	3.56	3.51	2.91
الانحراف المعياري	.73	.73	.71	.82	.75
الإنسانية/ المتوسط	3.19	3.54	3.40	3.21	2.74
الانحراف المعياري	.86	.88	.81	.76	.76

يبين الجدول (9) أن الكليات العلمية كان متوسطها الحسابي أعلى من الكليات الإنسانية في أبعاد الدراسة (اتخاذ القرار، الاهتمام بالعمل، التعامل مع المتغيرات السلوكية، التقويم) حيث بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب (3.51، 3.56، 3.51، 2.91) ولانحرافات معيارية (.75، .82، .71، .73) أما في بعد منظومة القيادة الإنسانية فقد كانت التخصصات الإنسانية أعلى من العلمية حيث بلغ متوسطهم الحسابي (3.48) وبانحراف معياري (.73). ولفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم إجراء تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (10) يبين هذه النتائج .

جدول 10

تحليل التباين المتعدد لامتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي وفقاً لمتغيرات الدراسة

المصدر	الاختبار	قيمة الاختبار	ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	هوتلنج	0.116	3.099	5	* .011
التخصص	هوتلنج	0.136	3.65	5	* .004
الخبرة	هوتلنج	.021	.557	5	.733
تفاعل الجنس مع التخصص	ويلكس	.949	1.440	5	.214
تفاعل الجنس مع الخبرة	ويلكس	.941	1.691	5	.141
تفاعل التخصص مع الخبرة	ويلكس	.959	1.142	5	.341
تفاعل الجنس مع الخبرة مع التخصص	ويلكس	.931	1.990	5	.084

يبين الجدول (10) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لمستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي في جامعة الطفيلة التقنية تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة اختبار هوتلنج (0.116) وبلغت قيمة (ف) المناظرة لهذه القيمة (3.099) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن هناك فروقا دالة إحصائياً في مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي في جامعة الطفيلة التقنية تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة اختبار هوتلنج (0.136) وبلغت قيمة (ف) المناظرة لها (3.65) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن هناك فروقا دالة إحصائياً في مستوى امتلاك القادة الأكاديميين لمهارات السلوك القيادي في جامعة الطفيلة التقنية تعزى لمتغير الخبرة، وتفاعل التخصص مع الخبرة، وتفاعل الجنس والتخصص والخبرة ولتحديد في أي المتغيرات التابعة كان هناك أثر للجنس أو التخصص تم تحليل التباين لمهارات أبعاد السلوك القيادي كما يلي:

أولاً: الجنس

ولتحديد في أي المتغيرات التابعة كان هناك أثر للجنس تم إجراء تحليل التباين والجدول (11) يبين هذه النتائج .

جدول 11

تحليل التباين لمهارات أبعاد السلوك القيادي حسب متغير الجنس

المصدر - البعد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار	6.82	1	6.82	0.11	0.74
القيادة الإنسانية	4.94	1	4.94	8.2	* 0.005
الاهتمام بالعمل	3.019	1	3.019	5.76	* 0.018
التعامل مع المتغيرات السلوكية	1.27	1	1.27	2.082	0.151
التقويم	1.73	1	1.73	0.028	0.867

يبين الجدول (11) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في بعدي القيادة الإنسانية والاهتمام بالعمل، حيث بلغت قيمة (ف) لبعدي القيادة الإنسانية (8.2) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أما بعد الاهتمام بالعمل فقد بلغت قيمة (ف) (5.76) وهي دالة إحصائياً من خلال الجدول (8) فإن هذه الفروق تعزى للذكور حيث بلغ متوسطهم الحسابي في بعد القيادة الإنسانية (3.60) وبانحراف معياري (0.73) وفي بعد الاهتمام بالعمل بلغ متوسطهم الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.74).

يبين الجدول (11) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في بعدي القيادة الإنسانية والاهتمام بالعمل، حيث بلغت قيمة (ف) لبعدي القيادة الإنسانية (8.2) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أما بعد الاهتمام بالعمل فقد بلغت قيمة (ف) (5.76) وهي دالة إحصائياً من خلال

ثانياً: التخصص: ولتحديد أي المتغيرات التابعة كان أثر للتخصص فقد تم إجراء تحليل التباين والجدول (12) يوضح ذلك

جدول 12

تحليل التباين المتعدد لأبعاد مهارات السلوك القيادي حسب متغير التخصص

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	البعد
* 0.004	8.57	5.306	1	5.306	اتخاذ القرار
0.345	0.899	0.542	1	0.542	القيادة الإنسانية
* 0.01	6.908	3.618	1	3.618	الاهتمام بالعمل
* 0.002	10.446	6.367	1	6.367	التعامل مع المتغيرات السلوكية
0.26	1.279	0.783	1	0.783	التقويم

المشكلات خوفاً من الفشل ومرتبات التغيير، وتعرض القيادات الأكاديمية إلى كثير من الضغوطات الداخلية، والخارجية التي تؤثر على قراراتها، وقلة البرامج التدريبية للقيادات على مهارات السلوك القيادي، كذلك اتباع منهج المعالجات الجزئية، وعدم الارتقاء إلى مستوى الفكر القيادي، وغياب العمل المؤسسي، وقلة أو ندرة الحوارات بين القادة الأكاديميين وزملائهم في العمل وضعف ممارسة الاستبصار وتمحيص المتغيرات بقصد فهم إطارها الكلي، ويحتاج التقويم الفعال إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في تحديد أهداف البرامج والنشاطات واعتماد معايير ومؤشرات واضحة في ضوء وصف المهام للعاملين وطبيعة البرامج التي تقدم الأمر الذي يتطلب تقديم تقارير واضحة عن المنجزات والمعوقات، وتفسيرها ووضوحاً لنتائج التقويم، كما يحتاج إلى مزيد من الوقت في الأعداد والتخطيط واعداد التقارير الأمر الذي يجعل القادة الأكاديميين لا يمارسونه.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة النايف والشريفي [17] التي توصلت إلى أن السلوك القيادي لأفراد العينة كان بمستوى المتوسط ودراسة عبد الرحمن [23] التي توصلت إلى أن نمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري كانا من الأنماط القيادية لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية كذلك دراسة بوركيو [21] التي توصلت إلى أن هناك مجموعة من المهارات التي لا بد من توفرها في القادة الأكاديميين الدافعية والحماس وتطوير المنظومة

يبين الجدول (12) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في أبعاد اتخاذ القرار، الاهتمام بالعمل، التعامل مع المتغيرات السلوكية حيث بلغت قيمة (ف) 8.57 في بعد اتخاذ القرار وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وفي بعد الاهتمام بالعمل بلغت قيمة (ف) 6.908 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وفي بعد التعامل مع المتغيرات السلوكية بلغت قيمة (ف) 10.446 وهي دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ومن خلال الجدول (9) فإن هذه الفروق تعزى لصالح ذوي التخصصات العلمية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد اتخاذ القرار، والاهتمام بالعمل، والتعامل مع المتغيرات السلوكية على الترتيب (3.51، 3.56، 3.51) بانحرافات معيارية (0.73)، (0.71)، (0.82).

6. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطفيلة التقنية كان متوسطاً ويمكن أن يعزى هذا إلى أن مهارات السلوك القيادي تحتاج إلى مهارات خاصة في التحليل والتنبؤ والمقارنة وتفعيل استخدام العصف الذهني لمواجهة المستجدات، واتقان مهارات الاتصال والاقناع، وتنفيذها يحتاج إلى وقت وجهد اضافيين من القادة الأكاديمي، ويشير أيضاً إلى اهتمامات القادة ما زالت تركز على الصيغ التقليدية، وما زال لدى الإداريين تخوف من عملية التغيير في نمط التفكير خاصة في حل

البحثية في الاقسام.

على التواصل في اي وقت، وقد ينجزون الأعمال المطلوبة خارج اوقات الدوام الرسمي، كما لديهم القدرة على تبسيط الاجراءات وتوزيع المهام والأدوار، وتحديد مؤشرات ومعايير لإنجاز المهام والأعمال على عكس الإناث فهن أكثر التزاما بالتعليمات والأنظمة ويبدن مخاوف من تفويض الصلاحيات بالإضافة إلى منظومة القيم الاجتماعية التي تحد من علاقاتهن خارج الوقت الرسمي، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ابو سمره، غنيم [18] التي أظهرت نتائجها وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي، ودراسة هاو [19] التي توصلت إلى وجود اختلاف بين الرؤساء الذكور والإناث ودراسة بوركيو [21] التي توصلت إلى المهارات القيادية التي يجب توافرها في رؤساء الاقسام الأكاديمية الدافعية والحماس وتطوير منظومة البحث العلمي.

يتضح من الجدول (9) ان الفروق في المتوسطات الحسابية لمتغير التخصص في أبعاد: اتخاذ القرار، والتعامل مع المتغيرات السلوكية، والاهتمام بالعمل، جاءت لصالح الكليات العلمية. وربما يعزى ذلك إلى أن القادة الأكاديميين من الكليات العلمية لديهم توجهات لاستخدام الإسلوب العلمي لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل ابتداء من التعريف بالمشكلة، وتحديد الأهداف، واختيار البدائل والموازنة بينهما واتخاذ القرار بناءً على هذه المعطيات، والتخطيط لتنفيذه كذلك إتاحة فرص التجريب والتحليل وربط النتائج بالأسباب وتعزيز التطبيق العملي، وتضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق، وعادة ما يتطلب تحليل الظواهر الاجتماعية، والطبيعية المحيطة بالعمل الجامعي الاستعانة بذوي الخبرات، وتطبيق المنهج العلمي.

7. التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإن الباحث يوصي:

1- بضرورة أعداد برامج تدريبية في مجالات مهارات السلوك

وفيما يخص مستوى امتلاك مهارات السلوك للقادة الأكاديميين وفقا لأبعاده الخمسة أظهرت نتائج الجدول (2) ان منظومة القيادة الإنسانية حصلت على اعلى متوسط حسابي مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يهتمون بالبعد الإنساني في التعامل لاعتقادهم بأنه يهيئ مناخاً داعماً في العمل، ويرفع الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في صنع القرارات، وجاء في المرتبة الثانية مجال العمل مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتقدون ان العمل أساس التنظيم وجوهر العمل الإداري وجاء في المرتبة الثالثة التعامل مع المتغيرات السلوكية الذي يشير إلى اهمية مقبولة في تغيير مسلمات المرؤوسين في حين ان بعدي اتخاذ القرار والتقييم قد حصلتا على اقل متوسط حسابي لاعتقادهم أن بعد اتخاذ القرار، والتقييم يحتاج إلى مهارات فنية متخصصة من القادة الأكاديميين من حيث تصنيف المعلومات وتكاملها وتحديد المشكلات وطرح البدائل وتحليلها واعتماد معايير التقييم واستخدام التطبيقات التقنية للحاسوب، وإعداد مؤشرات واضحة لنجاح البرامج والفعاليات والأنشطة الجامعية. يتضح من الجدول (8) ان الفروق في المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس في المجالين جاءت لصالح الذكور في بعدي المنظومة الإنسانية والاهتمام بالعمل وربما يعزى ذلك إلى أن الذكور من أعضاء الهيئة التدريسية في بعد منظومة القيادة الإنسانية والعمل هم اقدر على التحفيز والتأثير في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ويتقنون بأداء الزملاء والعاملين، وأكثر إدراكاً لحاجات العاملين النفسية والاجتماعية، ويمكن وصف نموذج الاتصال بأنه مفتوح بينهم، مما ينعكس إيجابياً على مناخ العمل من حيث إدراكهم لقدرات الزملاء وامكانياتهم وبالتالي توجيه سلوكهم، كذلك هم أكثر ممارسة لتفويض الصلاحيات، وبلورة ما تتفق عليه أفراد الجماعة من آراء وأفكار لصالح عملية اتخاذ القرارات، والالتزام بما ينبثق عن عمل اللجان المختلفة والالتزام بالوقت والمواعيد، خاصة وان منظومة القيم الاجتماعية تساعدهم

دار وائل للطباعة والنشر .

القيادي للقادة الأكاديميين من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعة.

[9] عباس، علي (2004). أساسيات علم الإدارة . (ط 1)، دار

المسيرة للنشر والتوزيع :عمان .

2- إجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأردنية .

[12] العمري، بسام (2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر

العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية.

مجلة دراسات، العلوم التربوية، (29) (2) 308-333.

3- تضمين برامج " مديريات تطوير أعضاء هيئات التدريس في

الجامعات" أبعاد مهارات السلوك القيادي في بعدى العمل، والقيادة

الإنسانية خاصة للإناث من أعضاء الهيئات التدريسية، وفي

مجال اتخاذ القرار والتعامل مع المتغيرات السلوكية لأعضاء

الهيئات التدريسية في الكليات الإنسانية.

[13] شحادة، رائف شحادة (2008). العلاقة بين أنماط السلوك

القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة

ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.

4- عقد ورش عمل متخصصة في مجال تنمية مهارات التقييم

لدى القادة الأكاديميين تتضمن نماذج التقييم الخاصة بالفعاليات،

والبرامج وتحديد معايير ومؤشرات الإنجاز في ضوء أهداف

الجامعات وفلسفتها.

المراجع:

[14] محافظة، علي (1987). تقرير لجنة سياسية التعليم في

الأردن. عمان وزارة التربية والتعليم الأردنية.

[1] محاسنه، حسن نايف (2007). السلوك القيادي للإداريين

الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال

الإداري والمشاركة باتخاذ القرار مع أعضاء هيئة التدريس

وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي. رسالة دكتوراه، غير

منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات

العليا.

[15] العساف، حسين (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات

الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام

التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها

التدريسية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية

للدراسات العليا، عمان، الأردن .

[2] المغيدي، الحسن بن محمد، وآل ناجي، محمد بن عبدالله،

(1994). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك

فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية.

(29)، 63-66.

[16] الناييف، عزيز والشريفي حسين (2006). السلوك القيادي

لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء من وجهة نظر

المدرسين العاملين معهم. دراسة مقدمة لمؤتمر العلوم التربوية

والنفسية - تجديبات وتطبيقات مستقبلية 22- 24 تشرين

الثاني 2005، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

[3] الغامدي، علي (2010). نمط القيادة التربوية لدى مديري

المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون. مجلة العلوم

التربوية والنفسية (11) (4). 108-133.

[17] عليجات، ناصر محمد (2002). النمط القيادي لمديري

المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ

التنظيمي، مجلة جامعة دمشق 18 (1). 171-180.

[4] الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية. عمان:

- [8] Bass, B.M. and Ronald E.R (1997). *Transformation leadership: Industrial, military, and educational impact*. New jersey: library of congress cataloging in publication data.
- [10] Drucker, p.f.(1999) *management challenges for the 21 century*, new york, Harper Collins Publishers, Inc, p. 73.
- [11] French, J and Raven, B, (1960). *The Basis of Social Power*. In: *Group Dynamics and Research in Theory*. Edited by: Darwin Cartwright and A.F.Zander. New York, Harper & Row.
- [19] Hua. P C (2005): *The Relationship Between Gender, Presidential Leadership, and the Quality of Community Colleges*. University of Southern California, DAI-A66/06,P 2079
- [20] Chang,H.R.(2005) : *The Relationship of leadership style to Education Reform as Indicated By Teachers Jop Satisfaction*. University of Montana, DAI-A66/02,p495,AAT3166290
- [21] Pourciau, T, A.(2006). *Leadership for scholarly excellence: a qualitative examination of department chair facilitation methods to promote research productivity in pre-tenure biological sciences faculty*. Louisiana state University,(PHD Dissertation).
- [22] Stumpf, Mitzi, N (2003), *The relationship of perceived leadership styles of North Carolina extension directors to job satisfaction of county extension professionals*, Dissertation Abstract International [online abstract], North Carolina University, USA .
- [18] أبو سمره، محمود وقرنبح، قمر الدين، وحبر، احمد (2003). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. (42)، ص ص 241 - 292 .
- [23] عبد الرحمن، ميساء نجيب (2001). *الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- [24] خليل، صالح احمد علي (2007) . *السلوك القيادي السائد لمديري ومديريات التعليم العام في محافظة عدن من وجهة نظرية فدلر الموقفية*. رسالة ماجستير غير منشورة، عدن، جامعة عدن.
- [25] عيسان، صالحه، والزاملي، علي (2011). *السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم التربوية والنفسية* (12) (12) 152-162.
- ب. المراجع الاجنبية
- [5] Stogdill, R.(1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, (25), 35- 71
- [6] Likert, R, (1961). *New Patterns of Management*. New York, Mc Graw Hill Co.
- [7] Heresy, P and Blanchard, K.(1982) *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood cliffs NJ: prentice hall.

THE LEVEL OF THE ACADEMIC LEADER POSSESSION FOR THE SKILLS OF LEADERSHIP BEHAVIOR FROM THE STAFF MEMBER PERSPECTIVES IN TAFILA TECHNICAL UNIVERSITY

Hani Ahmad Al- kremen

Tafila Technical University

hanikremen@yahoo .com

***Abstract** -The study aimed at recognize of the level of the academic leader possession for the skills of leadership behavior from the staff member perspectives in Tafila Technical University. To achieve the goals, the researcher constructed a questionnaire consisted of (41) items distributed into five domains for the skills of leadership behavior (Decision Making, Systematic Humanitarian Leadership, Labor interest, Dealing with behavioral variables, and assessment).The questionnaire was distributed to the sample (146 instructors). The results of the study show that the level of the academic leaders possession for the skills of leadership behavior was medium, also the result of the study indicates a statistically significant differences at the level of academic leaders for the skills of leadership behavior in Tafila Technical University with regard to variables of gender and specialization. Whereas no statistically significant differences were noticed with regard to experience variable or to any interaction to those variables. The researcher recommends that training programs should held in the area of skills of leadership behavior for academic leaders from Deans of faculties and chair persons.*

***Keywords:** Academic leader, humanitarian leadership, University administration.*