

الأساليب القيادية بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام - دراسة ميدانية -

علي علي عباس

وزارة التربية والتعليم -اليمن-

ملخص :

هدف الدراسة الحالية هو التعرف على الأساليب القيادية، الأكثر شيوعا بين عمداء ورؤساء الأقسام، بجامعة صنعاء، ثم معرفة الفروق الممكنة بين أفراد العينة، تبعا لمتغير المنصب والكلية، وتمثلت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائيا بـ (54) عميد ورئيس قسم، طبق عليهم مقياس أساليب القيادة لهرسي وبلانشارد، خلصت الدراسة إلى أن أسلوب الأمر أكثر شيوعا بين أفراد العينة، وتلاه في المرتبة الثانية أسلوب الإقناع، ثم المشاركة ثم التفويض مع وجود فروق دالة إحصائية بين العمداء ورؤساء الأقسام في درجة ممارسة أساليب القيادة المذكورة.

إشكالية:

القيادة ظاهرة إنسانية واكبت الإنسان منذ نشأته، فقد عرفتھا المجتمعات ومارستها عبر مراحل تطورها بغض النظر عن سماتها وأشكالها، لذلك أصبح وجود القيادة ضرورة بشرية، وذلك أنه بمجرد

الوجود البشري المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى من ينظم جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى تحديد وضبط العلاقات بين الأفراد والمؤسسات من جهة، وبين الأفراد فيما بينهم من جهة أخرى.

ولأهمية القيادة في حياة البشر تعددت نظرياتها وأساليبها تبعا لوجهات النظر لدى كل من علماء الإدارة، وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع.

وفي هذا الصدد أشار الأدب السابق عن وجود عدد من أشكال القيادة كالقيادة الأوتوقراطية (التسلطية)، والقيادة الديمقراطية (التشاركية)، والقيادة الترسلية (التسببية)، (كنعان، ن. 1995: 88-89).

وهناك من ينظر إلى القيادة من خلال الأساليب القيادية التي يستخدمها أو يمارسها القائد للتأثير في مرؤوسيه، فيرى أصحاب نظرية مسار الهدف مثلا: أربعة أنواع من القيادة وهي:

1. القيادة التوجيهية: حيث يقوم القائد بوضع معايير واضحة للأداء، ويجعل القواعد واللوائح واضحة للاتباع.

2. القيادة المساندة: وفي هذا النوع من القيادة يتميز القائد بأنه ودود وسهل التعامل، يسعى لتلبية حاجات الأتباع ومتطلباتهم الإنسانية.

3. القيادة المشاركة: يشير هذا النوع من القيادة إلى القادة الذين يدعون الأتباع إلى المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة التي يعملون فيها.

4. القيادة الموجهة نحو الإنجاز : وفي هذا النوع يطلب القائد من أتباعه أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، كما يضع معايير للتمييز بين الأفراد، ويسعى إلى التحسين المستمر. (بيترج، ن. 2006 : 136-137).

أما نموذج دورة الحياة الذي قدمه هيرسي وبلانشارد (1974 Hersy&Blanchard) فقد ركز على نوع القيادة من خلال صنع القرارات معتبرا أن صنع القرار يعتمد بشكل أساسي على ما يتوافر لدى المرؤوسين من خبرة في العمل، ونضج في الانفعال، لذلك حدد الأساليب القيادية في الآتي:

1. الأسلوب المحدد (الأمر): يستخدم مع المرؤوسين من ذوي النضج المنخفض الذين يتهربون من تحمل المسؤوليات.
 2. أسلوب الإقناع : حيث يقوم القائد بإقناع مرؤوسيه بصواب القرارات التي يختارها.
 3. الأسلوب المشارك : وفي هذا النوع يشرك القائد مرؤوسيه في صنع القرارات،
 4. الأسلوب المفوض : وفي هذا النوع يمنح القائد مرؤوسيه كافة الصلاحيات في اتخاذ القرارات دون تدخل منه.
- (Hersy,P & Blanchard.K ,1974).

ولذا فهذا النموذج يرى إن نمط صنع القرار يعتمد بشكل أساسي على ما يتوافر لدى المرؤوسين من خبرة في العمل و نضج في الانفعال.

ولقد أصبح ينظر إلى القيادة الإدارية بأنها وراء نجاح أو تعثر المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهو ما أشار إليه الأدب السابق (العجمي، م. 2007 : 3) وذلك لأن توفر جو من الثقة والتعاون المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى رفع المعنويات لدى الجميع، الذي ينعكس على تحسين الأداء وتجويد الإنتاج (طه، ف. 2003 : 212). وفي هذا الصدد أجريت عدد من الدراسات تناولت القيادة كمتغير مستقل ومدى تأثيرها في المتغيرات التي استهدفتها تلك الدراسات، ومنها تجارب الأجواء الاجتماعية التي أجريت في جامعة أوهايو (Ohio) الأمريكية، (طه، ف. 2003 : 12) وتجارب جورج التون مايو، (كنعان، ن. 1995)، ودراسة كان (kan)، وكاتز (Katz)، (Leoanrd B, R & Williams, 1974 : 343-346) ودراسة أوكنر (Ockner) التي استمرت لمدة عشرين عاما، شملت (176) مؤسسة. (Robert, H & Mary, L, 1979: 243-248) .

قد كشفت هذه الدراسات في مجملها عن وجود تأثير واضح للأساليب القيادية في عدد من المتغيرات المدروسة كارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين، والزيادة أو النقص في الإنتاج، بل إن البعض منها كشفت أن نسبة (31%) من زيادة الإنتاج سببها التغير في القيادة العليا، كدراسة أوكنر.

كما كشفت بعضها، عن وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات المرؤوسين نحو المهنة وبين السلوك القيادي لمدير المؤسسة، (عباس، ع. 2007)، ووجود علاقة أيضا بين الصحة النفسية لدى المرؤوسين، والسلوك القيادي للرؤساء، (الطارق، ع. 1997).

كما أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي الذي يتسم بالموازنة بين حاجات العمل وحاجات المرؤوسين، (الاهتمام بالعمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية)، هو الأكثر إيجابية في منظمات العمل والإنتاج.

وحيث أنه لا يوجد أسلوب قيادي فعال في كل المواقف، وإنما على القائد الناجح أن يستخدم الأسلوب المناسب في الموقف المناسب، لذلك أشار بوسام إلى أن النمط القيادي الفعال، هو الذي يتلاءم مع ظروف وعوامل الموقف، (بوسام، أ. 2003)، كما أن من المفيد للقائد الإداري الناجح، أن يركز على العمل حين تكون الظروف مواتية، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح هو النمط الأفضل حين تكون الظروف مناسبة، (فليه، ف. و عبد المجيد، س. 2005)، لذلك أوصى جاك (JACK)، أن على الرؤساء أن يعطوا المرؤوسين حرية التفكير، و يمنحونهم الثقة في أنفسهم، ثم يتركونهم يباشرون أعمالهم، فإذا فعلوا ذلك فسوف يحققون نتائج جيدة، وغير متوقعة. (سلاتر، 2004: 8-1).

إذا كانت القيادة الإدارية بهذه الأهمية من خلال تأثيراتها الواضحة في المتغيرات المدروسة وفي الروح المعنوية، في المؤسسات الاقتصادية، فلا شك أنها ستكون أكثر تأثيراً في المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك لأن المؤسسات التعليمية، لا تنتج مخرجات مادية، وإنما تنتج أفكاراً وقيماً واتجاهات ومعارف...، ستصبح مسئولة عن تسيير المؤسسات المختلفة، في كافة قطاعات المجتمع.

تعتبر الجامعات في أي مجتمع أعلى صرح علمي، يفترض فيه النموذجية، في القيادة الإدارية والتنظيم، نظراً للمستوى الوظيفي والأكاديمي، لدى كل من الرؤساء، والمرؤوسين، كما أنها أعلى مستوى تربوي تعليمي، يستكمل فيها الفرد بناءه العقلي والمعرفي والنفسي...، لكونها القادرة أكثر من غيرها على استيعاب كل الأفكار والاتجاهات المتوافقة، والمتباينة، وتحويلها لما يخدم تحقيق الأهداف المتوخاه منها، إذا أحسنت اختيار الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية في المرؤوسين.

جامعة صنعاء كغيرها من الجامعات تعد مسئولة عن تسيير العمل الأكاديمي والإداري في مختلف كلياتها وأقسامها، وقد لوحظ بعض من مظاهر عدم الرضا، كاستياء بعض المرؤوسين من تصرفات رؤسائهم ومظاهر أخرى كعدم رضا البعض عن الجو العام في البيئة الجامعية ، وهو ما لاحظته الباحثة من خلال زياراته المتكررة للجامعة، وكذلك تدني مستوى التحصيل لدى الطلبة.

وفي ضوء ما سبق أحس الباحث بأن هناك حاجة لإجراء الدراسة الحالية، للتعرف على واقع أساليب القيادة الممارسة في كليات جامعة صنعاء، نظرا لندرة الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجامعات العربية فضلا عن عدم توافر مثل هذه الدراسة في الجامعات اليمنية -حسب علم الباحث-، فمن بين الدراسات التي أجريت في بعض الجامعات العربية على سبيل المثال: دراسة (المغيدي، أ. وأل ناجي، م. 1996: 194-223)، التي أجريت في جامعة الملك فيصل بن عبد العزيز، بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (عباس، م. 1994) التي أجريت في جامعة بغداد، ودراسة (عليمات، ص 2003: 143-168)، التي أجريت في الجامعات الأردنية فهذه الدراسات أجريت في بيئات غير يمنية، بالإضافة إلى أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الأهداف و المتغيرات فضلا عن التباين في بعض نتائجها.

لذا فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في كونها تتناول أسلوب القيادة التربوية التعليمية في أعلى صرح علمي باليمن (جامعة صنعاء) كنموذج للجامعات اليمنية الأخرى باعتبارها أول جامعة حكومية، ولا شك أن النتائج التي تتوصل إليها الدراسة ستسهم في تشخيص الوضع القائم حول واقع الممارسات القيادية لدى العمداء ورؤساء الأقسام، لاسيما وهذا التشخيص من المعنيين أنفسهم (كتقييم ذاتي)، وهذه النتائج تساعد القائمين والمعنيين على تعزيز ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي، والانطلاق نحو وضع استراتيجيات لتحديث الإدارة وتطوير الإنتاج في ضوء معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ولذا حددت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- 1- ما الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة في كليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة بصفة عامة؟.
- 2- ما الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة لدى عمداء الكليات بجامعة صنعاء؟.
- 3- ما الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظرهم؟.
- 4- ما الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة لدى أفراد العينة في الكليات الأدبية بجامعة صنعاء؟.
- 5- ما الأسلوب القيادي الأكثر ممارسة لدى أفراد العينة في الكليات العلمية بجامعة صنعاء؟.
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارساتهم للأساليب القيادية أثناء أدائهم لمهامهم تبعا للمتغيرين التاليين:
(أ) - المنصب القيادي (عميد، رئيس قسم).
(ب) - نوع الكلية (أدبية، علمية).

فرضيات الدراسة :

في ضوء تساؤلات الدراسة صيغت الفرضيات التالية :

- 1- أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية شيوعا في كليات جامعة صنعاء.
- 2- أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية ممارسة لدى عمداء الكليات بجامعة صنعاء.
- 3- أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية ممارسة لدى رؤساء الأقسام.
- 4- أسلوب التفويض أكثر الأساليب القيادية شيوعا في الكليات الأدبية.
- 5- أسلوب الإقناع أكثر الأساليب القيادية شيوعا في الكليات العلمية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارساتهم للأساليب القيادية أثناء أدائهم لمهامهم تبعا للمتغيرين التاليين:
(أ) - المنصب القيادي (عميد، رئيس قسم).
(ب) - نوع الكلية (أدبية، علمية).

المنهجية والإجراءات

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لجمع البيانات وتحليلها، لمعرفة ترتيب الأساليب الممارسة من قبل عمداء ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء، وكذلك مناسبته لمعرفة الفروق في متغيرات الدراسة التي تشمل: الكلية (علمية- أدبية)، والمنصب (عميد، رئيس قسم).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من كافة عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء والبالغ عددهم 70 فردا منهم 12 عميدا و58 رئيس قسم، وقد تم اختيار جامعة صنعاء مجتمعاً أصلياً للبحث، لكونها أول جامعة أسست في اليمن، بالإضافة إلى أنها أكبر الجامعات اليمنية، كما أنها تقع في مدينة صنعاء-العاصمة السياسية للجمهورية اليمنية، وهذا من العوامل المساعدة لإنجاز الدراسة.

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية من المجتمع الأصلي قوامها 54 شخصا منهم 9 عمداء، و45 رئيس قسم، وتمثل نسبة 77.14% من المجتمع الأصلي.

جدول رقم (01) يوضح أفراد العينة تبعا لمتغيراتها.

م	أ. الكليات الأدبية	العينة المأخوذة		
		عمداء	رؤساء أقسام	المجموع
1	كلية الآداب	1	7	8
2	كلية التربية	1	7	8
3	كلية التجارة	1	4	5
4	كلية الشريعة والقانون	1	4	5
5	كلية الإعلام	1	4	5

			ب. الكليات العلمية	
7	6	1	كلية العلوم	6
6	5	1	كلية الزراعة	7
6	5	1	كلية الهندسة	8
4	3	1	كلية الطب	9
54	45	9	المجموع	

أداة الدراسة

استخدم الباحث مقياس أساليب القيادة (فاعلية وتكيف القائد) وهذا المقياس صممه هرسى وبلانشارد في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا معتمدين نظريتهما الموقفية، ويتكون المقياس من 12 حالة (موقف)، لكل حالة أربع إجابات، وكل إجابة تمثل أسلوباً معيناً من أساليب القيادة الأربعة، وهي عبارة عن حالات غالباً ما تصادف القائد أثناء قيامه بمهامه، ويطلب من المستجيب اختيار إجابة واحدة من بين البدائل الأربعة التي تعبر عن تصرفه في تلك الحالة، وقد حصل الباحث على نسخة مترجمة باللغة العربية لهذه الأداة، وتم عرضها على المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة وعلم النفس بجامعة صنعاء - بعد تكيفها - لما يتناسب مع الدراسة الحالية، وقد تم إعطاء أوزان متدرجة للأساليب الأربعة على النحو التالي:

الأسلوب الأول (الأمر) أعطي الدرجة (1)، والأسلوب الثاني (الإقناع) أعطي الدرجة (2)، أما الأسلوب الرابع (المشاركة)، فقد أعطي الدرجة (3)، وأعطى الأسلوب الرابع (التفويض) الدرجة (4)، بحيث أصبحت النهاية الكبرى للمقياس $48 = 4 \times 12$ درجة والنهاية الصغرى $12 = 1 \times 12$ درجة بمتوسط حسابي $30 = 2/60$ درجة.

صدق المقياس

تم التحقق من صدق المقياس من خلال عرضه على (6) من المتخصصين و الخبراء في مجال الإدارة و علم النفس في جامعة صنعاء، للتأكد من وضوح العبارات ومدى

صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتم اعتماد نسبة الموافقة للتحكيم بنسبة (85%) فما فوق، وهي نسبة ملائمة لقياس الصدق.

ثبات المقياس

للتأكد من ثبات المقياس استخدم الباحث طريقة إعادة التطبيق على جزء من عينة الدراسة بعد (15) يوما من التطبيق الأول، وتم قياس الثبات بمعامل بيرسون، حيث وجد أن معامل الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني للمقياس ككل يساوي (90%) مما يدل على صلاحية المقياس لهذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية لترتيب الأساليب القيادية الممارسة من قبل العمداء ورؤساء الأقسام، كما استخدم اختبار (ت) T- Test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين، كما استخدم معامل الارتباط لبيرسون للتأكد من ثبات المقياس.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

كانت نتائج التحليل الإحصائي كالاتي :

اختبار الفرضية الأولى التي تنص على: أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية شيوعا في كليات جامعة صنعاء.

جدول (2): ترتيب ممارسة العينة للأساليب القيادية بصفة عامة

الترتيب	النسب المئوية	التكرارات	أساليب القيادة
الأول	35.60%	231	أسلوب الأمر
الثاني	33.10%	214	أسلوب الإقناع
الثالث	22.20%	144	أسلوب المشاركة
الرابع	9.10%	59	أسلوب التفويض
	100%	648	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أسلوب الأمر هو أكثر الأساليب القيادية ممارسة من قبل أفراد العينة، ويأتي أسلوب الإقناع كأسلوب مساند لأسلوب الأمر في المرتبة الثانية، وقد أحرز أسلوب المشاركة المرتبة الثالثة، أما أسلوب التفويض فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة متدنية جدا مقارنة بالأساليب الأخرى، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية الأولى، مما يعني أن أفراد العينة كقيادات إدارية تربوية وتعليمية تستخدم أسلوب الأمر والإقناع بدرجة كبيرة في تسيير شؤون العمل، أما أسلوب المشاركة و التفويض فأقلهم حضورا.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (المغدي، أ. وآل ناجي، م. 1996) التي أجريت بجامعة الملك فيصل بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، التي أظهرت أن عمداء الكليات يمارسون مع مرؤوسيهم أسلوب الإقناع من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما تتوافق هذه النتيجة كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (عباس، م. 1994)، في جامعة بغداد حيث كشفت نتائجها أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية يركزون على الأسلوب القيادي المهم بالعمل، أكثر من تركيزهم على العلاقات الإنسانية.

اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية ممارسة لدى عمداء الكليات بجامعة صنعاء.

جدول (3) ترتيب الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات.

الترتيب	النسب المئوية	التكرارات	أساليب القيادة
الأول	38.00%	41	أسلوب المشارك
الثاني	27.80%	30	أسلوب الإقناع
الثالث	22.20%	24	أسلوب الأمر
الرابع	12.00%	13	أسلوب التفويض
-	100%	108	المجموع

يتضح من الجدول (3) أن الأسلوب المشارك هو أكثر ممارسة لدى عمداء الكليات يليه أسلوب الإقناع ثم أسلوب الأمر، ويأتي أسلوب التفويض في المرتبة الأخيرة، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الثانية، ويبدو أن عمداء الكليات يدركون أهمية المشاركة بالنسبة لمرووسيتهم في تسيير العمل، ولكن ليس في كل الأمور، لذلك جاء الإقناع في الترتيب الثاني كأسلوب مساند أما أسلوب التفويض فقد جاء في آخر المراتب وهذا مؤشر يدل على أن الثقة بين العمداء ومرووسيتهم سواء كانوا أساتذة أو طلابا لم تصل إلى حد المستوى المطلوب وبخاصة في صرح تربوي أكاديمي بمستوى الجامعة. وهذا النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (المغدي، أ. وآل ناجي، م. 1996) التي أجريت في جامعة الملك فيصل بن عبد العزيز بالمملكة السعودية.

اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: أسلوب المشاركة أكثر الأساليب القيادية ممارسة لدى رؤساء الأقسام بجامعة صنعاء.

جدول (4) : ترتيب الأساليب القيادية لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة صنعاء.

الأسلوب القيادي	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
أسلوب المشاركة	190	35.20%	الأول
أسلوب الإقناع	184	34.08%	الثاني
أسلوب الأمر	120	22.22%	الثالث
أسلوب التفويض	46	8.50%	الرابع
المجموع	540	100%	

يتضح من خلال الجدول (4) أن أكثر الأساليب استخداما من قبل رؤساء الأقسام هو أسلوب المشاركة يليه أسلوب الإقناع، ثم أسلوب الأمر، أما أسلوب التفويض فقد جاء في الترتيب الأخير وبنسبة ضعيفة 8.50%، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الثالثة.

ويلاحظ أيضا أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء يتفقون من حيث ترتيب الممارسة لأساليب السلوك القيادي، مع الاختلاف في نسبة الممارسة، فعلى سبيل المثال نسبة استخدام أسلوب المشاركة لدى عمداء الكليات بلغت 38%، بينما لدى رؤساء الأقسام فكانت 35.20%، وهي أقل مما يستخدمه العمداء، كما أن نسبة استخدام أسلوب التفويض لدى العمداء بلغت 12%، بينما بلغت لدى رؤساء الأقسام 8.5، مما يعني أن رؤساء الأقسام أقل استخداما لأسلوب التفويض من عمداء الكليات.

اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على: أسلوب التفويض أكثر الأساليب القيادية شيوعا في الكليات الأدبية.

جدول رقم (5): ترتيب الأساليب القيادية لدى أفراد العينة في الكليات الأدبية.

الأسلوب القيادي	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
أسلوب المشارك	159	42.74%	الأول
أسلوب الإقناع	111	29.84%	الثاني
أسلوب الأمر	73	29.62%	الثالث
أسلوب التفويض	29	7.80%	الرابع
المجموع	372	100%	

يتبين من الجدول (5) أن الأسلوب المشارك قد جاء في المرتبة الأولى يليه أسلوب الإقناع ثم أسلوب الأمر، أما أسلوب التفويض فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة ضعيفة مقدارها 7.80%، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية.

وعند مقارنة ترتيب ممارسة أساليب القيادة بين الكليات الأدبية (الاجتماعية والإنسانية)، وبين الكليات العلمية، نجد أن في الكليات الأدبية كان الأسلوب القيادي المشارك هو الأول من حيث الممارسة، والأسلوب الذي يليه هو أسلوب الإقناع، وهذا عكس ما لدى الكليات العلمية حيث كان أسلوب الإقناع هو

الأول، والمشاركة حاز على المرتبة الثانية، أما الأسلوبين الآخرين (الأمر، التفويض) فكان هناك اتفاق من حيث الترتيب، أي أن أسلوب الأمر قد حاز على المرتبة الثالثة لكل منهما، كما جاء أسلوب التفويض في آخر المراتب.

اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على: أسلوب الإقناع أكثر الأساليب القيادية شيوعاً في الكليات العلمية.

جدول (6) : ترتيب الأساليب القيادية من وجهة نظر أفراد العينة في الكليات العلمية.

الأسلوب القيادي	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
أسلوب الإقناع	103	37.32%	الأول
أسلوب المشاركة	72	26.09%	الثاني
أسلوب الأمر	71	25.72%	الثالث
أسلوب التفويض	30	10.87%	الرابع
المجموع	270	100%	

يتضح من الجدول (6) أن أسلوب الإقناع لدى أفراد العينة قد جاء في الترتيب الأول وبنسبة 37.32%، يليه أسلوب المشاركة، ثم أسلوب الأمر، أما أسلوب التفويض فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة ضعيفة 10.87%، لذلك كان استخدامهم لأسلوب الإقناع هو السائد وبنسبة عالية بلغت 37.32%، بينما أسلوب المشاركة جاء في المرتبة الثانية وبنسبة 26.09%، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المغدي، وآل ناجي، 1996) التي أظهرت نتائجها أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية يركزون على الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل أكثر من تركيزهم على الأسلوب الذي يهتم بالعلاقات الأسرية.

اختبار الفرضية السادسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارساتهم للأساليب القيادية أثناء أدائهم لمهامهم تبعاً للمتغيرين التاليين:

أ- المنصب القيادي (عميد، رئيس قسم).

ب- نوع الكلية (أدبية، علمية).

جدول (7): اختبار (ت) لدلالة الفروق لعينتين مستقلتين في ممارسة الأساليب القيادية، بكلية جامعة صنعاء.

المنصب	العينة	المتوسط النظري	المتوسط المحسوب	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
عمداء كليات	09	2.5	2.81	1.83	35.81 3	53	دالة إحصائية عند مستوى 0.05
رؤساء الأقسام	45	2.5	9.8				

يتضح من خلال الجدول (7) أن اختبار (ت) قد أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين تقديرات عمداء الكليات، وبين تقديرات رؤساء الأقسام بجامعة صنعاء في ممارساتهم للأساليب القيادية الأربعة (الأمر - الإقناع - المشاركة - التفويض) مما يعني أن لدى العمداء اتجاهات إيجابية نحو أسلوب المشاركة و التفويض أكثر من الأسلوبين الآخرين، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية الصفرية لوجود الفروق الدالة إحصائياً لصالح عمداء الكليات.

وهذا الفرق قد يرجع إلى أن عمداء الكليات أكثر ما تكون معاملاتهم واحتكاكهم المباشر مع رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس الذين يعتبرونهم

زملاء، أكثر من كونهم رؤساء عليهم، بالإضافة إلى أن طبيعة المنصب الذي يحتله العمداء، تجعلهم يميلون إلى أسلوبية المشاركة والتفويض لينتفروا إلى أعمال أخرى كالمشاركات والملتقيات وغيرها، أما رؤساء الأقسام فهم أكثر احتكاكا بالإداريين والطلاب، لذلك فهم أكثر استخداما لأسلوبية الإقناع والأمر.

جدول رقم (8): اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير نوع الكلية (علمية-أدبية)

نوع الكلية	العينة	المتوسط النظري	المتوسط المحسوب	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الكليات الأدبية	31	2.5	2.3	1.57	23.170	53	دالة إحصائية عند مستوى 0.05
الكليات العلمية	23	2.5	0.73				

يتضح من خلال الجدول رقم (8) وجود اختلاف دالا إحصائيا عند مستوى 0.05 بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارساتهم لأساليب القيادة وذلك تبعا لنوع الكلية (أدبية-علمية) حيث أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الكليات الأدبية، وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية الصفرية لوجود اختلاف في درجة الممارسة لأساليب القيادة حسب المتغير المدروس، وهذه الفروق قد ترجع إلى التخصص كما سبقت الإشارة إليه، وذلك لأن أصحاب التخصصات الأدبية ربما تأثروا بدراساتهم في مجال العلوم الإنسانية المختلفة فكونوا أفكارا عامة عن أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم، أما أفراد العينة من الكليات العلمية، فأكثر تعاملاتهم مع أرقام ومعادلات رياضية لا تحتمل التأويل.

النتائج العامة:

أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

1- أفراد العينة بصفه عامة يميلون إلى حب السيطرة في التأثير على رؤوسهم ، حيث جاء أسلوب الأمر في المرتبة الأولى يليه أسلوب الإقناع، ويبدو أن أسلوب الإقناع ماهو إلا أسلوب مساند لأسلوب الأمر يستخدمه العمداء ورؤساء الأقسام حتى يتمكنوا من إقناع رؤوسهم بأن قراراتهم وتعليماتهم هي عين الصواب ولا مجال لمناقشتها، أما أسلوبا المشاركة والتفويض والذان يركزان على البعد الإنساني والاجتماعي فنسبة حضورهما في جامعه صنعاء ضئيلة مقارنة بأسلوب الأمر والإقناع ، حيث أحرز أسلوب المشاركة المرتبة الثالثة ، أما أسلوب التفويض فقد جاء في المرتبة الأخيرة، مما يعني أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لا يتقنون بقدرات واستعدادات رؤوسهم لاعتقادهم أن الرؤوسين قادرين على العمل ولكنهم غير راغبين فيه ، أو لأنهم راغبون في العمل ولكنهم غير قادرين على الأداء كما ينبغي.

ولاشك أن هذه الوضعية غير مشجعة في ظل إدارة الجودة الشاملة في إدارة تعليمية وتربويه، إذ يفترض في الجامعة كأعلى مؤسسة أكاديمية تربوية أن تكون نموذجاً يحتذى بها في ممارسة الديمقراطية في الإدارة التي تشجع على الإبداع والابتكار، فإذا أفتقد المجتمع الجامعي هاتين الخاصيتين فلن يكن هناك تطور أو تحديث .

2- أظهرت النتائج أن ترتيب الأساليب القيادية في كلية الجامعة لا تختلف باختلاف المنصب القيادي (عميد ، رئيس قسم) مع وجود تفاوت طفيف من حيث الأوزان النسبية في درجة الممارسة، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة متقاربة ، ومتأثرة بالثقافة التنظيمية العامة في بيئة النظام العام .

3- اتضح من خلال الجدولين (5،6) أن ترتيب الأساليب القيادية في كليات الجامعة تختلف تبعاً لنوع الكلية (أدبية ، علمية) ففي الكليات الأدبية كان أسلوب المشاركة هو الأسلوب المساند يليه أسلوب الإقناع، وعلى العكس من ذلك في الكليات العلمية. أما أسلوب الأمر فقد جاء في المرتبة الثالثة ، وأسلوب التفويض في آخر المراتب

في كل منهما ، مما يعني أن أفراد العينة من الكليات الأدبية يميلون إلى مشاركة مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات، ومع ذلك يستخدمون أسلوب الإقناع كأسلوب مساند لترجيح آرائهم وعلى العكس من ذلك في الكليات العلمية، حيث يمارس أسلوب الإقناع كأسلوب رئيسي، أما أسلوب المشاركة فيمارس في هذه الكليات كأسلوب مساند، وهذا الاختلاف في الترتيب قد يرجع إلى تأثير التخصص على أسلوب تعامل القادة مع مرؤوسيهـم، وذلك لأن مجالات التخصصات الأدبية تتمثل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أما مجالات التخصصات العلمية فتتمثل في العلوم التجريبية والتطبيقية التي يغلب عليها المنطق الرياضي، وربما أيضا أنهم لم يتلقوا برامج تكوين في الجوانب الإدارية، لذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات الأدبية والعلمية في درجة ممارسة أساليب القيادة.

الاقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يقترح الباحث الآتي :

- 1- إجراء دراسة عن أسباب إحجام عمداء الكليات و رؤساء الأقسام في جامعة صنعاء على الأخذ بأسلوب التفويض باعتباره يمثل القيادة الديمقراطية في الإدارة الحديثة لاسيما في الجامعات.
- 2- إجراء دراسة للكشف عن الأساليب القيادية الممارسة في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية والخبرة.
- 3- بناء برنامج تدريبي لتكوين ثقافة تنظيمية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 4- إجراء دراسة مشابهة في الجامعات اليمنية الأخرى ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة لمعرفة مدى الاتفاق أو الاختلاف في ممارسة أساليب القيادة، وعمّا إذا كانت البيئة الاجتماعية والجغرافية لها تأثير في اختيار أساليب القيادة.

5- ينبغي إخضاع مناصب العمداء ورؤساء الأقسام بجامعة صنعاء للانتخابات باعتبار الجامعة أعلى مؤسسة أكاديمية وبحثية يفترض أن يتميز الرؤساء فيها والمرؤوسين بنضج وظيفي أعلى مما هو في المؤسسات الأخرى.

قائمة المراجع

- 1- بوسام، أبو بكر، (2003)، فكرة القيادة الإدارية، تطبيقات الفكر الإسلامي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 2- بيتريج نورث هاوس، (2006)، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، ترجمة صلاح بن عبد الله المعيوف ومحمد بن عبد الله البرعي، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- 3- سلاتر، روبرت، (2004)، القيادة لدى جاك ويلتش، نشرة معا نتطور، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، مكتب التربية العربية، العدد السابع، يناير.
- 4- الطارق، علي سعيد احمد، (1997)، سيكولوجية القيادة، ط1، مركز عباد، صنعاء.
- 5- طه، فرج عبد القادر، (2003)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- عباس، علي عباس، (2007)، اتجاهات المعلمين حيال مهنة التدريس وعلاقتها بالسلوك القيادي لمديري المدارس الأساسية باليمن، دراسة ميدانية على معلمي أمانة العاصمة - صنعاء (رسالة ماجستير غير المنشورة) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 7- عباس، محمد علي، (1994)، تجديد الإدارة ضرورة الإستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، العدد 07، السنة 03، عمان.
- 8- العجمي، محمد حسنين، (2007)، الإدارة المدرسية و متطلبات العصر، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية.
- 9- عليمات، صالح ناصر، (2003)، القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد 23، السنة 12، يناير.
- 10- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- 11- كنعان ،نواف (1995)، القيادة الإدارية، ط 5 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الاردنية.
- 12- المغيدي، الحسن بن محمد، وأل ناجي، محمد بن عبد الله، (1996)، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة مركز البحوث التربوي بجامعة قطر، العدد 7، السنة 5، يناير.
- 13- Hersey .P & Blanchard. K, (1974) .So you went to know your leadership style, training and development journal, February, 1-
- 14- Leonard, L. Rosenbaum, William, B. Rosenbaum (1974) Moral and productivity consequences of group leadership stress and type of task journal of applied psychology wise N° 04.
- 15- Robert, House, Mary, L.Beatz (1979), leadership; some empirical generalization and now reach direction research in organization behavior.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ الكريم :

تحية طيبة وبعد :

أشرف إن أضع بين يديك المقياس المرفق الذي يتكون من (12) حالة أو موقف من الحالات القيادية التي غالبا ما تواجه القادة الإداريين أثناء أدائهم لوظائفهم، وقد تم وضع أربعة أساليب كبداية للتصرفات التي يمكن اتخاذها في تلك الحالة أو الموقف.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على كل الحالات الواردة في المقياس، ثم اختار أسلوبا واحدا من بين البدائل المقابلة لكل حالة، والمرفقة بـ (أ، ب، ج، د) والذي تستخدمه كحل لذلك الموقف، وذلك بوضع دائرة على الخيار.

كما يرجى وضع علامة X في المربع المقابل لبياناتك الشخصية أدنى، و نؤكد لكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين تعاونكم .

الباحث /علي علي عباس

الإسم :

اختياري :

☐

علمية

أدبية

☐

الكلية :

☐

رئيس قسم

عميد

☐

المنصب الحالي :

مقياس أساليب القيادة بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

الأسلوب المناسب	الحالة الخامسة
أ- أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم. ب- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم تُشرف على ذلك بعناية. د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات.	خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء مرؤوسيك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية، فمرؤوسيك مازالوا بحاجة إلى التشجيع بصورة مستمرة لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد.
الأسلوب المناسب	الحالة السادسة
أ- أعمل كل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ب- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج- أتعمد أن لا ألتدخل في شؤون مرؤوسي. د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات، ولتأكد من تحقيق الأهداف	تم التحاقك بمؤسسة تسير بكفاءة عالية، كان مديرها السابق شديدا وحازما، وتود أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة.
الأسلوب المناسب	الحالة السابعة
أ- أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية. ب- أشرك مرؤوسي في تطوير إجراءات التغيير، وأترك لهم الحرية في عملية التنفيذ. ج- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت، ولكن أحافظ على السيطرة في عملية التنفيذ. د- أتجنب المواجهة، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي.	تود إجراء تغيير في تنظيم قسمك، والذي سوف يكون شيئا جديدا على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علما بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة في العمل.
الأسلوب المناسب	الحالة الثامنة
أ- أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي. ب- أناقش الموقف مع مرؤوسي، وبعد ذلك اتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.	إنتاجية مرؤوسيك وعلاقاتهم الشخصية جيدة ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.

ج- تُخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي العمل بطريقة واضحة و دقيقة. د- أُلشد مرؤوسي في منقشة لمشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.	
الأسلوب المناسب	الحالة التاسعة
أ- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها، بعناية. د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية.	عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفا واجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.
الأسلوب المناسب	الحالة العاشرة
أ- أدع مسؤولي يشاركون في تحديد المواصفات بدون رقابة. ب- أعيد تحديد مستوى الإنجاز وأشرف عليه بعناية. ج- أتجنب المواجهة من خلال عدم ممارسة الضغوط على مرؤوسي وأترك الموقف دون تدخل. د- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.	على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤوليات، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب.
الأسلوب المناسب	الحالة الحادية عشرة
أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ب- أشرك مرؤوسي في اتخاذ قرارات وتشجع لمشاركة لجنة. ج- أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. د- أستمّر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي.	حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا السيطرة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة.
الأسلوب المناسب	الحالة الثانية عشرة
أ- أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ب- أترك مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ج- أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف، وتبني التوجيهات. د- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم اللازم لهم.	أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معا بنسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون لقيام بالمهمة.