https://doi.org/10.47641/JRS.2022-9-1.26

مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات

ISSN 2518-5721

Vol 9, No 1, 2022, pp 662-692

تاريخ الاستلام: (17-07-2022)، تاريخ القبول: (31-08-2022)

الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية

حازم أحمد أبو علي

كلية فلسطين التقنية – دير البلح

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى لمتغيّرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية)، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (34) فقرة موزعة على (5) محاور، هي: (نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة المتساهلة، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (277) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريس كانت "كبيرة"، وقد حصل محور (نمط القيادة المتساهلة) على الترتيب الأول، وبدرجة تقدير كبيرة، ويليه محور (نمط القيادة التحويلية)، وبدرجة تقدير "كبيرة" أيضاً، ثم محور (نمط القيادة الديمقراطية)، وبدرجة تقدير "متوسطة"، ثم محور (نمط القيادة الأوتوقراطية)، وبدرجة تقدير "متوسطة" أيضاً، وأخيراً محور (نمط القيادة التبادلية)، وبدرجة تقدير "متوسطة" أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيّرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّرات الكلية، لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. وأوصت الدراسة بالعمل على حث رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة، وخاصة الديمقراطية والتبادلية والتحويلية، والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي المتسلط والنمط القيادي المتساهل.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الأقسام الأكاديمية، الكليات الجامعية، فلسطين.

The prevailing leadership styles among heads of academic departments in Palestinian university colleges from the perspective of their faculty members

Abstract

The study aimed to identify the leadership styles prevalent among the heads of academic departments in Palestinian university colleges from the perspective of their faculty members, and to determine whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between average degrees of the sample individuals' estimation of the leadership styles prevalent among heads of academic departments in university colleges in Palestine attributed to the variables (gender, years of service, academic qualification, and college). Depending on the descriptive analytical approach and reference to previous literature, a questionnaire was designed consisting of (34) items distributed on (5) axes: (Democratic leadership style, autocratic leadership style, laissez-faire leadership style, transformational leadership style, and transactional leadership style). After verifying the questionnaire's validity and reliability, it was applied to a random sample of 277 faculty members. The study found that the overall degrees of estimation for the leadership styles prevalent among the heads of academic departments in university colleges in Palestine from the perspective of their faculty members were "high." The domain (laissez-faire leadership style) ranked first, with a "high" degree of estimation, followed by the domain (transformational leadership style), with a "high" degree of estimation as well, then the domain (democratic leadership style) with a "medium" degree of estimation, followed by the domain (autocratic leadership style), with a "medium" degree of estimation as well, and finally the domain (transactional leadership style) with a "medium" degree of estimation as well. The findings also revealed that there were no statistically

significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average degrees of estimation of the sample individuals regarding the leadership styles prevalent among academic department heads that could be attributed to the variables (gender, years of service, and academic qualification), but there were statistically significant differences that could be attributed to the college variable, in favor of the University College of Applied Sciences. The study recommended working to urge the heads of academic departments in Palestinian university colleges to adopt modern leadership styles, especially democracy, transactional, and transformational, and to avoid practicing authoritarian and laissez-faire leadership styles.
Keywords: leadership styles, academic departments, university colleges, Palestine.

مقدمة

تُعد الكليات الجامعية في العديد من الدول المتقدمة من المؤسسات التعليمية التي لا تقل عن الجامعات من حيث رغبة الالتحاق بها، ولعل من أبرز مسوغات الإقبال عليها أنها تحتوي على برامج تتميز بالشمول، والمرونة، وتتلاءم مع حاجات الأفراد والمجتمع، ومع حاجات خطط التنمية من الكوادر البشرية، فبرامج الكليات الجامعية توفر فرصة أكبر للراغبين بالالتحاق بسوق العمل أو من يودون مواصلة تعليمهم الجامعي، أو تدريبهم المهني المتقدم؛ حيث تهدف إلى تزويد الطلبة بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل، وتعطي أغلب الكليات الجامعية في العالم شهادة نهائية تؤهل الطالب لمهنة محددة، وتؤكد إجادته لتخصص وإلمامه بمهارة؛ يُمكنه أن يصقلها بالخبرة المناسبة من الميدان.

وتشكل الأقسام الأكاديمية الوحدة التنظيمية الأساسية في الكليات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الكلية المتمثلة في نشر المعرف، وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع(الربيعي، 2013 ،412)، فالأقسام الأكاديمية هي التي تؤلف الكليات الجامعية، إذ تتكون الكلية من عدة أقسام أكاديمية يتولى كل منها تدريس المواد التي تدخل في اختصاصه، ولكل قسم كيانه الذاتي من الناحية العلمية والإدارية (النخالة، 2015، 65)، فالقسم الأكاديمي هو القوة الأولية الفاعلة في تحديد ملامح الكلية وإنتاجها، وتُعد وظيفة رئيس القسم الأكاديمي واحدة من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات المتوسطة.

فرئيس القسم الأكاديمي له دور لا يستهان به في مجال إدارة القسم، وإدارة شؤونه، وتحقيق أهدافه، فهو المسؤول عن تسيير أمور القسم تجاه إدارة الكلية، وعليه تقع المسؤولية المباشرة في تحيق أهداف القسم بكفاءة عالية (الحجيلي، 2010، 62)، فهو يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، إذ إن عمله ليس قاصراً على تسيير شؤون القسم فقط، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين، الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، والجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب؛ لتحقيق الجانب الأول (حميد، 2015، 416)، وعليه يجب أن يكون لدى رئيس القسم بالكليات الجامعية تصور واضح وشامل لطبيعة عمله، ومهماته وواجباته، وأن تتوافر فيه مهارات قيادية تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار.

وفي هذا السياق تبرز أهمية امتلاك رؤساء الاقسام الأكاديمية لأنماط القيادة المختلفة، والتي تجعل لديهم القدرة على استخدام جميع الموارد المتاحة لهم بكفاءة عالية؛ لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف الكلية ومناسبة لمستخدميها،" فكفاءة القسم الأكاديمي وقدرته على تحقيق أهدافه، وأهداف الكلية الجامعية، يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه، فنوعية وكفاءة القسم الأكاديمي تتحدد بقدرات واستعدادات رئيس القسم، فهو قائد ومدير، يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف القسم " (الطراونة، 2018 ، 101)، فعلى مدى قدرة رئيس القسم على إنجاز واجباته الإدارية ومسؤولياته القيادية يتوقف نجاح القسم في أداء وظائفه ومهماته وتحقيق أهدافه، ويتضح هنا أهمية الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والذي يتمثل في قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمهمات والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله في رئاسة القسم الأكاديمي.

ونظراً لأهمية امتلاك رؤساء الأقسام لأنماط القيادة المختلفة، قام العديد من الباحثين بدراسات تناولت أنماط القيادة ومنها دراسة دراسة اكباريب وآخرون (Akparep et al, 2019) التي توصلت إلى أثر أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي

للمؤسسة، ودراسة قرواني وشلش(2018) التي أكدت على أهمية توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وتوصلت دراسة السرحي(2016) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية، وأظهرت دراسة الجمل(2014) أن الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم كانت على الترتيب: النمط الديموقراطي، يليه النمط الاوتوقراطي، وأخيرا النمط التسيبي، أما دراسة شاهين(2013) فقد هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، ومن خلال ما سبق يتضح أن أنماط القيادة ضرورية؛ لمساهمتها في حُسن استخدام وتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ والقيام بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة وتقويم وتطوير؛ لتحقيق أهداف الكليات بكفاءة واقتدار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يرتبط نجاح وتقدم الكليات الجامعية بشكل مباشر بمستوى الموارد البشرية المتوفرة لديها من رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريس؛ حيث إن العنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية مهمة للكليات؛ لكونها تسعى إلى البقاء والتنافس والتميز من خلال تعزيز القيادة الفاعلة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الكليات الجامعية، وقد لاحظ الباحث بطبيعة عمله كإداري في كلية فلسطين الجامعية؛ بتدني ممارسة أنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي تؤثر على فاعليتهم في إنجاز عملهم، وعلى بيئة العمل في الأقسام الأكاديمية بالكلية؛ وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود جوانب ضعف وأوجه قصور في أداء الكليات الجامعية في فلسطين كدراسة الأيوبي (2015) التي توصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة كان متوسطاً، ودراسة اشتيوي (2018) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، ودراسة الحيلة والمصري (2022) التي أظهرت أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم كان "ضعيفاً".

وقد قام الباحث بدراسة استطلاعية، قابل خلالها ثمانية أعضاء من هيئة التدريس بالكليات الجامعية وثلاثة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وملاحظة عدد منهم أثناء عملهم في رئاسة القسم الأكاديمي، وخلصت الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- عدم معرفة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأنماط القيادية المختلفة نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة المتساهلة، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية).
- الأنماط القيادية المستخدمة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ليس لها تأثير إيجابي على أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ وإنما تخلق فجوة بينهم، ولا تبني جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية لا تساهم في التعامل بفاعلية واقتدار مع أعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية، ولا تؤدي إلى حثهم على إنجاز مهامهم وواجباتهم الموكلة إليهم في جو يسوده التعاون و التفاهم.
- رؤساء الأقسام الأكاديمية ليس لديهم التأثير المباشر في اتجاهات العاملين وميولهم وسماتهم وآرائهم، وفلسفاتهم ومعتقداتهم، وقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم نحو البذل والعطاء والانتماء للكلية.

لذلك ظهرت الحاجة الملحة لامتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط القيادة المختلفة؛ وذلك لكونهم يقومون بدور رئيس في العمل التعليمي والتربوي والإداري، فهم يقفون في موقع الوسط بين الجهات السيادية بالكليات الجامعية، وبين أعضاء هيئاتها التدريسية والطلبة والمساقات الدراسية والبيئة الأكاديمية، وفي ضوء ذلك سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلين الآتيين :

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية)؟

فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤليها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الكلية (كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا).

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى لمتغيّرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية).

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تواكب الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنادي بضرورة الاهتمام بتنوع الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية؛ للرقي بتلك المؤسسات التعليمية .
2. قد تفيد المسؤولين في الكليات الجامعية الفلسطينية في توظيف الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ للحد من المشكلات الإدارية.
3. الوقوف على الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز توظيف تلك الأنماط القيادية بناءً على نتائج الدراسة.
4. قد تفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية من خلال تعرف درجة ممارساتهم للأنماط القيادية.

5. قد تُفيد في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية؛ للارتقاء بمستوى ممارستهم للأنماط القيادية المختلفة في الكليات الجامعية، والذي ينعكس بشكل إيجابي على القسم الأكاديمي.
6. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات متنوعة حول الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

حدود الدراسة :

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1- الحدود الموضوعية : بعض الأنماط القيادية، وهي: (نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة المتساهلة، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية).
2- الحدود البشرية : عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئاتها التدريسية بالكليات الجامعية.
3- الحدود المكانية: الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية بمحافظات غزة، وهي: (كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا).
4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021م.

مصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات كما يلي:

1. أنماط القيادة:

مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية، التي يقوم بها القائد، ويتميز بها عن غيره، والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة، وذلك بالتعاون مع أفراد الجماعة سواء بالتسلط أو بالحوار، أو غير ذلك (صالحي، 2019 ، 126).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أسلوب أو طريقة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية في ممارسة عملية التأثير في أعضاء هيئة التدريس، والارتقاء بالتزامهم، وأدائهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وتقاس الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية من خلال استبانة أُعدت لهذا الغرض.

2 . رئيس القسم الأكاديمي:

الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الكلية؛ ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في الكلية (الحجيلي، 2010،67).

3. الكليات الجامعية

مؤسسات تعليمية تقدم برامج تعليمية أكاديمية لمدة لا تقل عن أربع سنوات دراسية، تنتهي بمنح شهادة البكالوريوس وفق أنظمة الكلية في التخصصات المختلفة (وزارة التربية والتعليم، 2017، 31).

الخلفية النظرية للدراسة

مفهوم القيادة

ظهرت القيادة منذ ظهور المجتمعات الإنسانية الأولى، فأدركت دورها الفاعل والهام في تنظيم الحياة وتطويرها، فمارستها في حياتها اليومية بأساليب وأشكال متعددة، وتطور هذا المفهوم عند الباحثين من خلال نظريات القيادة، ثم تم التركيز في الدراسات على السلوك القيادي، فانصب الاهتمام على أداء القائد وفاعليته، ثم ظهرت النظرية الموقفية التي تفترض أن القائد يظهر كقائد إذا تهيأت له الظروف والبيئة المناسبة؛ لاستخدام مهاراته وإمكانياته، ورغم تعدد الدراسات والبحوث والكتابات حول القيادة، إلا أنه لم يستقر على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة.

فالقيادة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات من أفراد وجماعات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة التي نشأت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة (باشيوة، 2016، 116)، القدرة على حشد مجموعة من الأتباع، يتم جمعهم لأغراض محددة، لتحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى عالٍ من الالتزام، واستخدام الحد الأدنى من القوة (Atasoy, 2020, 257)، وهي الاتجاه الإداري الذي يتبعه القائد في الغالب في مختلف أعماله، من ممارسات وسلوكيات مع المرؤوسين، وتمثل استراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم، فهو عملية التأثير للقائد على الموارد البشرية والمادية لتحقيق مجموعة من أهداف المؤسسة (Qaralleh, 2020, 168).

فالقيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين، والقدرة على توجيه المرؤوسين عن طريق الحث والاستمالة والإقناع والتحفيز، والتأثير في سلوكهم، والتزامهم؛ ليقدموا أفضل ما لديهم، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في جو من العمل الفريقي المتكامل.

أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في كونها صورة فعالة للربط ما بين العاملين والمصادر المتوفرة في المنظمة معاً؛ لتحقيق أهداف المنظمة المأمولة، فالقيادة لها تأثير على السلوك الإنساني بشكل عام، والسلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد يخلق مناخاً تنظيمياً إنسانياً في المنظمة؛ فيتيح للعاملين الإسهام في كثير من العمليات الإدارية؛ مما يعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو المنظمة والعمل فيها ونحو القائد، وتتضح أهمية القيادة في أنها عملية تعاون وتفاعل ما بين القائد والمرؤوسين، وقدرة القائد على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين، وتحفيزهم وتوجيههم، وتوحيد جهودهم في كافة أوجه العمل، للوصول بالمنظمة إلى التكامل المأمول، بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية من أجل الوصول للنجاح والتميز، والقدرة على المنافسة.

فالقيادة لها دور أساسي في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين، ومدى انتمائهم للمنظمة، والدأب على تحقيق أهدافها (البقمي، 2019، 8)، فالقيادة النشاط الحيوي الضروري لنجاح واستمرار أي مجموعة تسعى لتحقيق أهداف معينة، ودعم القوى الإيجابية في المنظمة (المنتشري، 2019، 76)، ولها التأثير المباشر في اتجاهات العاملين وميولهم وسماتهم وآرائهم، وفلسفاتهم ومعتقداتهم، وقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم نحو البذل والعطاء والانتماء للمنظمة، فمن خلالها يتم وضع الاستراتيجيات للمنظمة وسياستها، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، وتحديد الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة، وتقسيم العمل حسب الكفاءات والخبرات، وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، والقيام بالتنسيق والتوازن بين جهود العاملين.

الأنماط القيادية

تُعد القيادة شكل من أشكال التفاعل بين القائد والمرؤوسين، حيث تبرز سمة التبعية والقيادة، وهي العملية التي يتم من خلالها تأثير القائد على سلوك المرؤوسين من العاملين؛ لدفعهم للعمل برغبة ورضا، وتقديم أفضل ما لديهم، وتحفيزهم وإرشادهم وتنمية دافعيتهم نحو العمل؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، ويستخدم القائد أنماطاً للقيادة متنوعة ومختلفة؛ حسب ما يلائم العاملين في المؤسسة، فالأنماط القيادية هي الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير على العاملين؛ بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم بفاعلية (عطية، 2016، 75)، وهي محصلة التفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين داخل المؤسسة (الزهراني، 2017، 544).

فالنمط القيادي شكل من أشكال السلوك الإنساني؛ يختاره القائد حسب رؤيته وقناعاته، أو حسب المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وتتنوع الأنماط القيادية ما بين النمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الفوضوي (الحر)، ومن الصعوبة أن نفصل ما بين أنماط القيادة بفواصل واضحة، فالنمط القيادي الذي يستخدمه القائد له

أثر مباشر في سلوكه وسلوك العاملين، ويمكن أن يجتمع لدى القائد في ممارساته أكثر من نمط من الأنماط القيادية، ويمكن تعريف النمط القيادي على أنه: مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها القائد في إدارته للمؤسسة؛ استناداً إلى طبيعة شخصيته من سمات واتجاهات، وفلسفته الإدارية، وهي تحدد علاقاته مع المرؤوسين؛ وتقوم على تحفيزهم للمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

والأنماط القيادية عبارة عن محصلة التفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد بالعاملين في المؤسسة، فتلك الأنماط القيادية للقادة متنوعة ومتعددة، فدفع ذلك الباحثين في دراساتهم إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة؛ كتصنيفهم من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية، أو من حيث علاقاتهم بالعاملين، أو من حيث طريقة اختيارهم، أو من حيث الوسائل أو الأساليب التي يستخدمها في التأثير على مرؤوسيه، وبالتالي ظهرت أنماط وأساليب ومداخل متعددة للقيادة، ومنها: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة المتساهلة، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، وسوف يتناول الباحث تلك الأنماط بشيء من التفصيل، وذلك على النحو الآتي:

1 – نمط القيادة الأوتوقراطية

يعرف هذا النوع من القيادة أيضا بأسماء مختلفة، القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)،"ويتميز هذا النوع من القادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة له؛ ليحمل أتباعه للقيام بأعمالهم وفقاً لإرادته، وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد، والتخويف مستفيداً من سلطته أو مركزه، أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه (السرحي، 2016، 58)، وتقوم أيضاً على الاستبداد بالرأي والتعصب وإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل أعمال العاملين، وفرض السيطرة عليهم، وعدم فتح حوار ونقاش معهم، ولا يسمع آراءهم (عيروط، 2018، 567)، ويشار إلى نمط القيادة الأوتوقراطية بأسلوب القيادة الاستبدادي، ويشمل كونه تعسفياً، ومسيطراً، وموجهاً للسلطة، وقسرياً، وعقابياً، ومنغلق الأفق، فإنه يأخذ كامل المسؤولية عن القرار والسيطرة على أداء المرؤوسين (Oyugi and Gogo, 2019, 23).

2– نمط القيادة الديمقراطية

يسمى هذا النوع من أنواع القيادة في بعض الأحيان بالقيادة التعاونية أو الشورى، حيث يهتم هذا النوع بأساليب مشاركة العاملين، وبالتالي ظهور الاتجاهات الإيجابية بين العاملين تجاه القائد (منصور،2020، 14)، وتعتمد القيادة الديمقراطية على وسائل التحفيز الإيجابية؛ حيث يقوم القائد بإعداد الأهداف والبيانات بعد مشاركة الجماعة وإصدار الأوامر بناءً عليها، وتوضيح خطط العمل المستقبلية لأعضاء الجماعة، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والوضوح في تحديد الثواب والعقاب، فمهمة القائد تنظيمية وتنسيقية أكثر منها توجيهية ووقائية (المصدر، 2017، 53)، ويهتم هذا النمط بالعاملين في المؤسسة، ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للعاملين، وحيث يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتوجيه، والقائد فيها يحترم العاملين، وينمي قدراتهم الإبداعية والابتكار، فيؤدي ذلك إلى التعاون المثمر والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والشعور بالرضا لدى الجميع، ورفع الروح المعنوية بين العاملين، ويدفع العمل إلى التقدم، ويشترك العاملون في صنع القرار.

3– نمط القيادة الحرة (المنطلقة، المتساهلة):

يسمى هذا النوع من القيادة بالقيادة المتساهلة، أو بالقيادة الفوضوية، أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة حرة أو قيادة عدم التدخل، والقيادة المنطلقة، والقيادة الترسلية، وفيها نجد القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة، ودوره ثانوي، وعمله مقتصر على إعطاء المعلومات عند الطلب، "ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث إن هذا النوع من القيادة تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك, فهي قيادة تترك للعاملين حرية مطلقة في التصرف، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد(الزبيدي، 2021، 349)، فالقائد يخول سلطة

صنع القرار للعاملين، ويترك القائد حرية كاملة للعاملين في تحديد أهدافهم، وهنا تظهر العشوائية في العمل، ويصبح دور القائد هامشياً في بعض الأحيان، وتظهر حالات من التسيب وعدم الجدية في العمل.

4 – القيادة التحويلية

نمط قيادي يمارسه القائد للارتقاء بالمؤسسة من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد، وهي: بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، حيث تعمل على تحقيق رضا الإداريين والعاملين على حد سواء، وتحفيزهم للعمل للوصول إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي(المقحم، 2020، 401)، وهي تلك القيادة التي تسعى لتوحيد الرؤية في المؤسسة من خلال إلهام العاملين، واستثارة تفكيرهم ومكامن الإبداع لديهم، مغلبة المصلحة العاملة للمؤسسة على المصالح الشخصية (حسن، 2020، 815)، فالقيادة التحويلية تساعد في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب والملائم والمحفز؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة تعاونية بين القائد والمرؤوسين، فهي تركز على سمات القائد وعملية التفاعل بينه وبين المرؤوسين، وتأثيره فيهم، وإيجاد بيئة إيجابية تساعد على العطاء والإنجاز والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

5– القيادة التبادلية

نمط من أنماط القيادة الذي يقوم فيه القائد بتحفيز المرؤوسين من خلال بناء علاقات قائمة على تبادل المنفعة معهم، وهو النمط الذي يقوم فيه القائد بتوضيح معايير الأداء، وما هو متوقع منهم، وما سيحصلون عليه مقابل طاعاتهم وإجادتهم، وبذلك يكون جهد القائد منصب على ربط الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين وبين العائد الذي سوف يحصلون عليه (جبريل والعالم، 2020، 478)، والقيادة التبادلية نمط قيادي يقوم على فكرة وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يتبادل المنافع والخدمات معهم لتحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل ذلك يعدهم بإعطاء المكافآت والجوائز لهم، معتمداً على كفاءة الأداء من قبل المرؤوسين، لتحقيق أهداف المؤسسة (العقاد، 2020، 35)، فالقيادة التبادلية تتمثل في سلسة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين من جهة أخرى، من حيث المهام والأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، والقائمة على مبدأ الأنظمة المحددة، والمتفق عليها من قبل الجميع من قائد ومرؤوسين.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدِّراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة إيناندي وجيليك (İnandı and Gılıç,2021): وهدفت تحديد العلاقة بين أنماط القيادة (الديمقراطية والاستبدادية والتحويلية) والسخرية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (426) معلمًا ومعلمة، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس أسلوب القيادة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن آراء المعلمين حول القيادة الاستبدادية والديمقراطية تختلف اختلافًا كبيرًا حسب الجنس، وأيضًا أن المعلمين الذكور والإناث يعانون من السخرية السلوكية بدرجات مختلفة، تكشف نتائج الدراسة أيضًا أن جميع أنماط القيادة كانت مرتبطة بجميع الأبعاد الفرعية للسخرية التنظيمية.

دراسة آدم ومحمد (2020): وهدفت التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا–تشاد من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وطور الباحثان استبانة مكونة من (45) بنداً موزعة على (3) تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (87) معلماً، وقد خلصت الدراسة إلى أن: النمط الديموقراطي والدكتاتوري والتسيبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين.

دراسة أتاسوي (Atasoy, 2020): وهدفت التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين في المدرسة وثقافة المدرسة وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي، وتم استخدام تصميم بحث كمي، ضمت عينة الدراسة المختارة عشوائياً (382) معلماً يعملون فيها شمال قبرص، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس أساليب القيادة لمديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات مهمة بين أساليب القيادة وثقافة المدرسة والتغيير التنظيمي، جنبًا إلى جنب مع التحولات وأساليب قيادة المعاملات لمديري المدارس، والتي تنبأت بشكل كبير بالثقافة المدرسية3

دراسة أوزجينيل وكارسانتيك (Ozgenel and Karsantik, 2020)، وهدفت الكشف عن آثار أنماط القيادة لمديري المدارس على ممارسات القيادة لدى مديري المدارس، وتم استخدام نموذج المسح الارتباطي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (404) معلماً ومعلمة، وأداة الدراسة تمثلت في استبيان القيادة متعدد العوامل، وقد أظهرت النتائج أن هناك ارتباط كبيراً بين أساليب القيادة وممارسات القيادة وأبعادها الفرعية كما يراها المدرسون، فإن أساليب القيادة لها تأثير على ممارسات القيادة بشكل إيجابي، وأن من أساليب القيادة التي يفضلها مديرو المدارس هي القيادة التحويلية.

دراسة الغضوري (2020):وهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الكويتية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (383) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الكويتية متوسطة المستوى، وجاء النمط الديموقراطي بالمرتبة الأولى، يليه نمط المدير التساهلي، وثالثاً جاء النمط الأوتوقراطي.

دراسة بالبيد والزهراني (2020):وهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة القنفذة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (426) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة مكونة من (33) فقرة تقيس ممارسة الأنماط القيادية، و(22) فقرة تقيس أساليب مواجهة السلوك العدواني، وأسفرت النتائج عن أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة القنفذة للأنماط القيادية بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها (2.71)، وجاء النمط القيادي الديموقراطي في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، ثم التسيبي.

دراسة الغامدي(2020) : وهدفت التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية لقيادات المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة جدة، وتم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة بلغت (706) معلمة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حصل عموم الأداة على متوسط (3.71 من 5)، بدرجة موافقة (كبيرة) وعلى مستوى الأنماط حصل النمط الديمقراطي (التشاركي) على أعلى متوسط (4.03) يليه النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) بمتوسط (3.78) وكلاهما بدرجة ممارسة (كبيرة)، وأخيراً النمط الفوضوي (التساهلي).

دراسة الغريب وآخرون (2020):هدفت الدراسة إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانتين إحداهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى بدافعية الإنجاز، وبلغت عينة الدراسة (110) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.32)، وبمستوى متوسط، تلاه نمط (النمط الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي (2.88) بمستوى متوسط، في حين جاء نمط (النمط الترسلي) بالرتبة الأخيرة .

دراسة الأحمد والكردي (2020): وهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وفقا لنظرية ليكرت، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (109) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام مقياسين الأول خاص بأنماط القيادة، والثاني الولاء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن الأنماط القيادية جاءت

مرتفعة على النمطين التشاركي الديمقراطي والاستشاري الديمقراطي ومتوسطة على النمط الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي، وأن مستوى الرضا والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدّراسات السابقة في انفرادها بالتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى لمتغيّرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدّراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة، وما تنطوي عليه من رصد للواقع وتحليله ووضع توصيات مقترحة لتطويره.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية بمحافظات غزة، وهي (كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا)، والبالغ عددهم (986) عضو هيئة تدريس، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2021/2020م، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (30%)، بلغت (300) عضو هيئة تدريس، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (277) منها، والجداول الآتية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيّرات الدراسة.

الجدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	244	%88
	أنثى	33	%12
المجموع		277	%100

الجدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	-	%0.0
	5 إلى أقل من10 سنوات	22	%8
	10 سنوات فأكثر	255	%92
المجموع		277	%100

الجدول(3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	11	%4
	دراسات عليا	266	%96
المجموع		277	%100

الجدول(4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الكلية	كلية فلسطين التقنية	78	%28.1
	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	103	%37.1
	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	96	%34.6
المجموع		277	%100

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة كأداة لدراسته، مستفيداً من بعض الأدبيات والدِّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة قرواني وشلش (2018)، ودراسة الغضوري (2020)، ودراسة زبالبيد والزهراني (2020)، ودراسة الغامدي (2020)، ودراسة الغريب وآخرون (2020)، ودراسة الأحمد والكردي (2020)، ودراسة بركات (2019)، ودراسة المحارمة والغفري (2019)، ودراسة باعمر (2019)، ودراسة حداد (2019)، ودراسة سعادة (2019)، ودراسة آدم ومحمد (2020)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (50) فقرة موزعة على (5) محاور، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (صدق المحتوى): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (13) محكمًا، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت إعادة صياغة أو حذف أو تعديل بعض الفقرات، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (34) فقرة موزعة على (5) محاور.

وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (45) عضو هيئة تدريس، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الخمسة والدرجة الكلية للاستبانة (الصدق البنائي)على النحو الآتي: (0.84)، (0.79)، (0.80)، (0.74)، (0.85)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.69-0.90)، والمجال الثاني (0.65-0.85)، وفي الثالث (0.68-0.85)، وفي الرابع (0.75-0.84)، وفي الخامس (0.73-0.85)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.85)، وللثاني (0.89)، وللثالث (0.83)، وللرابع (0.83)، وللخامس (0.80)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.81)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (5-1=4) ÷ 5 = (0.8). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: كبيرة جداً (من 4.21 إلى 5)؛ كبيرة (من 3.41 إلى 4.20)؛ متوسطة (من 2.61 إلى 3.40)؛ قليلة (من 1.81 إلى 2.60)؛ قليلة جداً (من 1.00 إلى 1.80).

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا : النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول

ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	نمط القيادة الديمقراطية	3.33	.524	66.6	3	متوسطة
2	نمط القيادة الأوتوقراطية	3.31	.710	66.3	4	متوسطة
3	نمط القيادة الحرة (المنطلقة، المتساهلة)	3.92	.408	78.3	1	كبيرة
4	نمط القيادة التحويلية	3.41	.483	68.2	2	كبيرة
5	نمط القيادة التبادلية	3.31	.465	66.3	5	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.46**	**.287**	**69.1**		كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن درجة التقدير الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية في المحاور جميعها بلغت (3.46)، وبوزن نسبي (96.1%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن رئيس القسم يمارس الأنماط القيادية المختلفة من أجل التأثير في أعضاء هيئاتها التدريسية؛ بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، من خلال القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم بفاعلية، فالنمط القيادي يختاره رئيس القسم حسب رؤيته وقناعاته، أو حسب المناخ التنظيمي داخل الكلية، ومن الصعوبة أن نفصل ما بين أنماط القيادة بفواصل واضحة، فالنمط القيادي الذي يستخدمه رئيس القسم له أثر مباشر في سلوكه وسلوك أعضاء هيئاتها التدريسية، ويمكن أن يجتمع لدى رئيس القسم في ممارساته أكثر من نمط من الأنماط القيادية، ولكن هناك نمط يغلب على سلوكه، والذي يحدد الطابع العام لرئيس القسم؛ استناداً إلى طبيعة شخصيته من سمات واتجاهات، وفلسفته الإدارية، وهي تحدد علاقاته مع أعضاء هيئاتها التدريسية؛ وتقوم على تحفيزهم للمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء؛ لتحقيق الأهداف المأمولة للكلية الجامعية.

بالنسبة للمحاور فقد حصل المحور الثالث(نمط القيادة الحرة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.92)، وبوزن نسبي (78.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن متطلبات العمل في الكلية الجامعية تتطلب من رئيس القسم إعطاء الحرية في التصرف لأعضاء هيئاتها التدريسية، وتفويضهم الصلاحيات الكافية؛ لتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم؛ لأن إتاحة مساحة من الحرية لهم يساعدهم على العمل بشكل أفضل، وظروف العمل في الكلية تجعل رئيس القسم يتيح فرصة اعتماد أعضاء هيئاتها التدريسية على أنفسهم، وعلى كيفية تقييم نتائج عملهم، وإصدار القرارات المناسبة للعمل، والتي يرونها مناسبة لإنجازه.

في حين حصل المحور الرابع (نمط القيادة التحويلية) على الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي(3.41)، وبوزن نسبي (68.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي والسعادة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية، ودورها المحوري في تحفيزهم للعمل للوصول إلى أعلى المستويات من الدافعية والسلوك الأخلاقي، فهي قيادة يتم فيها تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتركز على التفاعل بين رئيس القسم وأعضاء هيئاتها التدريسية، وتعمل على إيجاد بيئة تساعد على الإنجاز والعطاء والعمل بروح الفريق الواحد.

بينما حصل المحوران الثاني والثالث (نمط القيادة الأوتوقراطية)، (نمط القيادة التبادلية) على الترتيب الأخير على حد سواء، وبمتوسط حسابي(3.31)، وبوزن نسبي (66.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القيادة الأوتوقراطية ليست ضرورية الاستخدام لأعضاء هيئة تدريس بكلية جامعية؛ كونهم لديهم الوعي الكامل بعملهم، وواجباتهم تجاه هذا العمل، ويحملون مؤهلات علمية عالية، فتلك القيادة تؤدي إلى انفراد رئيس القسم بالسلطة المطلقة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة لأعضاء هيئاتها التدريسية، وهذا يؤدي إلى الحد من الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين، وإصابتهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، بينما القيادة التبادلية تعمل في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن، وتعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط، وتقوم على أساس عملية التبادل بين رئيس القسم وأعضاء هيئاتها التدريسية وهذا التبادل لا يجدي بالنفع الكبير في بعض المواقف في العمل الجامعي.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين داخل كل محور من محاور الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت محاورها، كما هو موضح في الجداول (6)، (7)، (8)، (9)، (10):

المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطية:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطية:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الديمقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يفوض رئيس القسم جزء من صلاحيته إلى أعضاء هيئة التدريس.	3.35	.719	67	4	متوسطة
2	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشاكل التي تواجه العمل وبحثها.	2.80	.901	56	8	متوسطة
3	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	3.83	.630	76.6	2	كبيرة
4	يحفز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتجديد والابتكار.	3.89	.664	77.8	1	كبيرة

5	ينتقد العمل ذا المستوى المتدني بطريقة لا تجرح مشاعر أعضاء هيئة التدريس.	3.14	.592	62.8	6	متوسطة
6	يستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات لأعضاء هيئة التدريس.	3.38	.674	67.6	3	متوسطة
7	يهيئ مناخاً تنظيمياً يتسم الود والتراحم.	3.08	.903	61.6	7	متوسطة
8	يراعي قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس عند توزيع المسؤوليات.	3.16	.773	63.2	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.33	.524	66.6		**متوسطة**

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لدرجة توفر نمط لنمط القيادة الديمقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين بلغ (3.33)، وبوزن نسبي (66.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك أن ممارسة القيادة الديمقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية يحتاج منهم إلى استخدامها بشكل مقنن وليس كبير بدرجة كبيرة، لأنه قد يترتب على الاستخدام المفرط لهذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات، وظهور بعض الصراعات والخلافات داخل المؤسسة التعليمية، فالقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق جو من المحبة والألفة والمناخ التنظيمي المناسب؛ مع الاهتمام بتحقيق أهداف القسم والكلية الجامعية.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحفز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والتجديد والابتكار)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بتطوير وتحفيز أعضاء هيئاتها التدريسية؛ لتشجيعهم على الإبداع والتجديد، والابتعاد عن التقليدية في أداء المهام؛ نظراً للتطور الكبير في العصر المعرفي والتكنولوجي، فلا بد أن يبدع ويبتكر عضو هيئاتها التدريسية في هذا المجال؛ لمواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُشرك أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشاكل التي تواجه العمل)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن العاملين في القسم من رئيس وأعضاء هيئاتها التدريسية يعرفون عملهم وواجباتهم على أكمل وجه، فالمشاكل التي تواجه العمل يقوم رئيس القسم بحلها بالطريقة المناسبة، ولا حاجة لمشاركة تلك المشكلات مع أعضاء هيئاتها التدريسية؛ إلا في بعض الحالات التي لها ظروف خاصة، وفيها أكثر من جانب.

المحور الثاني : نمط القيادة الأوتوقراطية:

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: نمط القيادة الأوتوقراطية:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الأوتوقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يصدر رئيس القسم أوامره لأعضاء هيئة التدريس ولا يسمح لأحد بمخالفتها.	3.70	1.12	74	1	كبيـــرة
2	يعتمد على العقوبات في توجيه سلوكيات المرؤوسين المقصرين.	3.16	.874	63.2	5	متوسطة
3	يهتم بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر أعضاء هيئة التدريس.	3.42	1.02	68.4	4	كبيـــرة
4	يتخذ من التخويف والحوافز السلبية سلاحاً أساسياً للسيطرة على أعضاء هيئة التدريس.	3.10	.940	62	6	متوسطة

5	يحرص رئيس القسم علي متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.	3.47	.640	69.4	3	كبيـــرة
6	يوجه أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة.	3.02	.923	60.4	8	متوسطـة
7	يحتفظ رئيس القسم بكافة صلاحياته ولا يميل للتفويض.	3.61	.928	72.2	2	كبيـــرة
8	يوزع المهام والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس دون مراعاة لقدراتهم.	3.03	.894	60.6	7	متوسطـة
الدرجة الكلية		**3.31**	**.710**	**66.3**		**متوسطـة**

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لدرجة توفر نمط لنمط القيادة الأوتوقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين بلغ (3.31)، وبوزن نسبي (66.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية يستخدمون تلك القيادة بدرجة متوسطة في بعض المواقف والظروف، وخاصة خلال أوقات الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة، وأن العاملين بحاجة إلى التوجيه والضبط؛ كي يؤدوا ما عليهم من مهام على أكمل وجه وبالطريقة المناسبة، فاستخدام تلك القيادة بدرجة متوسطة لانعدام العلاقات السلمية فيها، والتعاون بين القائد والمرؤوسين، وانعدام الثقة وانخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين لذلك يستخدمها رئيس القسم الأكاديمي في ظروف خاصة ومواقف معينة تتطلب منه ممارسة القيادة الأوتوقراطية.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يصدر رئيس القسم أوامره لأعضاء هيئة التدريس ولا يسمح لأحد بمخالفتها)، وبدرجة تقدير كبيرة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية يقوم فيه رئيس القسم الأكاديمي بإصدار القرارات التي تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية بالكلية مثل توقيع الحضور، الالتزام بوقت المحاضرات وغيره، وينبههم بتنفيذ تلك القرارات، وعدم التهاون بها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوجه أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ التعليمات والقرارات دون مناقشة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن القوانين تصدر من إدارة الكلية، ومن رئاسة القسم على حد سواء وعلى أعضاء الهيئة التدريسية تنفيذ تلك التعليمات والقرارات دون مناقشة، وخاصة التي تصدر عن إدارة الكلية، والتي لا يمكن مناقشتها؛ لأنها تخص جميع أعضاء الهيئة التدريسية؛ وتهدف إلى تحقيق أهداف الكلية المأمولة، وتحقيق الريادية والتميز للكلية الجامعية.

المحور الثالث : نمط القيادة المتساهلة:

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث: نمط القيادة المتساهلة:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة الحرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يترك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس يؤدون أعمالهم دون مراقبة.	4.31	1.22	86.2	2	كبيرة جداً
2	يمنح أعضاء هيئة التدريس الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.58	.581	71.6	5	كبيـــرة
3	يتساهل مع أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء واجباتهم.	3.47	.561	69.4	6	كبيـــرة
4	يميل دائما لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل .	3.71	.535	74.2	4	كبيـــرة

5	يترك المجال لأعضاء هيئة التدريس لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم.	3.93	.393	78.6	3	كبيـــرة
6	يفضل أن يختار أعضاء هيئة التدريس الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم.	4.50	.612	90	1	كبيرة جداً
الدرجة الكلية		**3.92**	**.408**	**78.3**		**كبيـــرة**

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لدرجة توفر نمط لنمط القيادة الحرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين بلغ (3.92)، وبوزن نسبي (78.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بالقيادة الحرة وأهميتها نتيجة للدورات التدريبية التي التحقوا بها.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يفضل أن يختار أعضاء هيئة التدريس الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية لديهم مساحة من الحرية تساعدهم على العمل بشكل أفضل، وتتيح له فرصة الاعتماد على أنفسهم، وكيفية تقييم نتائج عملهم، وإصدار القرارات المناسبة للعمل، ومراجعة الظروف والعوامل المتعلقة باتخاذ القرار، وانجاز عملهم على أكمل وجه وبالطريقة المناسبة، فرئيس القسم يترك لهم مساحة من تأدية أعمالهم وفق أسلوبهم عندما يكون مناسباً؛ وفيه إنجاز للعمل وتحقيق لأهداف الكلية المنشودة.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتساهل مع أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أداء واجباتهم)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن رئيس القسم الأكاديمي لديه قوانين يسير وفقها عندما يقصر أحد من أعضاء هيئة التدريس في واجباتهم وأداء مهامهم، مثل التحذير، والتنبيه الشفوي، ثم يليه التحذير الكتابي كلفت نظر وغيره، ثم يليه كتاب إلى إدارة الكلية، ويتم ذلك وفق خطوات محددة يجب أن يسير وفقها رئيس القسم في متابعة أعضاء هيئة التدريس المقصرين في أعمالهم وواجباتهم.

المحور الرابع: نمط القيادة التحويلية:

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع: نمط القيادة التحويلية:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس.	4.52	.836	90.4	1	كبيرة جداً
2	يخلق نوعاً من التنافس بين أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى أدائهم.	3.78	.605	75.6	2	كبيـــرة
3	يوزع المهام والأعباء على أعضاء هيئة التدريس وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	3.01	.528	60.2	4	متوسطـة
4	يقدم التسهيلات لدعم النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لحاجاتهم التدريبية.	2.39	.697	47.8	6	قليلـــة
5	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بعملهم.	2.99	.538	59.8	5	متوسطـة
6	يهتم كثيراً بأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون قدرات تميزهم عن زملائهم الآخرين.	3.77	.680	75.4	3	كبيـــرة
الدرجة الكلية		**3.41**	**.483**	**68.2**		**كبيـــرة**

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لدرجة توفر نمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين بلغ (3.341)، وبوزن نسبي (68.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير

كانت كبيرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون القيادة التحويلية في بعض المواقف، والتي منها توزيع المهام والأعباء على أعضاء هيئاتها التدريسية بالكلية وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم، وتفويض الصلاحيات لديهم، وتمكينهم، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وفي القيادة التحويلية يتم التغيير في المرؤوسين وحفزهم معنوياً وذهنياً من خلال الحفز الإلهامي والتأثير المثالي، واستثارة التفكير، بالشكل الذي يستطيع من خلاله تحويل المرؤوسين نحو الوعي بواجباتهم ومهامهم في المؤسسة، والنهوض بذلك، وأن يتجاوزوا المصالح الشخصية الضيقة نحو تحقيق أهداف العمل والمؤسسة والجماعة، فالقيادة التحويلية تساعد في إيجاد المناخ التنظيمي المناسب والملائم والمحفز؛ لتحقيق أهداف الكلية بصورة تعاونية بين رئيس القسم وأعضاء هيئاتها التدريسية، فهي تركز على سمات القائد وعملية التفاعل بينه وبين المرؤوسين، وتأثيره فيهم، وإيجاد بيئة إيجابية تساعد على العطاء والإنجاز والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الكلية المنشودة.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعمل على تنمية روح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى الوعي بأهمية العمل الفريقي في تحقيق أهداف القسم خاصة، وأهداف الكلية عامة، فالاهتمام بتنمية روح الفريق الواحد في العمل؛ يحفز أعضاء هيئة التدريس على التعاون من أجل التميز في العمل الأكاديمي المنشودة، وتحقيق النتاجات المرغوبة، ورفع شأن القسم الأكاديمي بين الأقسام الأكاديمية الأخرى، والقدرة على التنافس مع الكليات الجامعية الأخرى.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقدم التسهيلات لدعم النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لحاجاتهم التدريبية)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى بأن رئيس القسم الأكاديمي لديه من الأعباء والضغوط الشيء الكثير في العمل برئاسة القسم الأكاديمي؛ مما يجعله يهتم بأمور تتعلق بنجاح القسم الأكاديمي أكثر من الدعم النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في الكلية الجامعية، فاحتياجاتهم التدريبية تحتاج منه لعقد برامج تدريبية متنوعة وورش عمل ولقاءات متعددة؛ وهذا لا يتوافق مع انشغالاته واهتمامه بشؤون القسم، وكثرة الأعمال والمهام المطلوبة منه.

المحور الخامس : نمط القيادة التبادلية:

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الخامس: نمط القيادة التبادلية:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لنمط القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بإيجابية.	4.55	.809	91	1	كبيرة جداً
2	يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة.	3.57	.842	71.4	3	كبيـــرة
3	يحث أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بروح الفريق لتحقيق المهام المطلوبة.	2.84	.465	56.8	5	متوسطة
4	يحرص على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل.	2.35	.528	47	6	قليلـــة
5	يسخر كافة الإمكانيات لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة.	2.92	.376	58.4	4	متوسطة
6	يعبر عن رضاه عندما يتمكن أعضاء هيئة التدريس من إنجاز ما يتوقع	3.65	.744	73	2	كبيـــرة

	منهم.				
الدرجة الكلية	3.31	.465	66.3		**متوسطـة**

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لدرجة توفر نمط لنمط القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين بلغ (3.31)، وبوزن نسبي (66.3%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن القيادة التبادلية لا تناسب الكثير من المواقف والأعمال في الكلية، خاصة أنها نمط قيادي يقوم على فكرة وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يتبادل المنافع والخدمات معهم لتحقيق أهداف الكلية، في مقابل ذلك يعدهم بإعطاء المكافآت والجوائز لهم، معتمداً على كفاءة الأداء من قبل المرؤوسين، لتحقيق الأهداف المأمولة، فرئيس القسم تكون علاقاته في العمل مع أعضاء هيئة التدريس قائمة على أسس واضحة ومشروطة، توضح فيها المطلوب منهم مقابل تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت بكافة أنواعها، مقابل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالطريقة الفاعلة والمناسبة، ويهتم أيضاً بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، وتنشيط دور المرؤوسين للقيام بمهامهم على أكمل وجه. .

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل بإيجابية)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات مع أعضاء هيئة التدريس؛ نتيجة للدورات التدريبية التي تلقونها، وورش العمل التي تم تنفيذها، وتوجهات الإدارة الحديثة التي تحث على تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل؛ وتؤثر فيه بإيجابية، وترفع من شأن القسم الأكاديمي.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة عن أدائهم في العمل)، وبدرجة تقدير قليلة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعْزَى ذلك إلى أن رئيس القسم ليس لديه الوقت الكافي لتزويد أعضاء هيئة التدريس بالكلية بالتغذية الراجعة عن أدائهم،؛ وإنما يكتفي بعقد لقاءات جماعية مع أعضاء هيئة التدريس في بداية العام الدراسي فقط ، أو حين يحتاج الأمر ويكون التوجيه لأداء العام بصفة عامة وليس خاصة لعضو تدريس معين، فالتغذية الراجعة يأخذها عضو هيئة التدريس من خلال تقارير الطلبة في نهاية العام الدراسي؛ والتي يتم فيها تقييم أداء المحاضر على عمله طوال فترة دراسية محددة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى لمتغيّرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والكلية)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الأربعة الآتية :

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة الفرضة تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (11):

الجدول (11)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة التي تُعْزَى لمتغيّر الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة الديمقراطية	ذكر	244	3.34	.522	.868	.386	غير دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.25	.537			
نمط القيادة الأوتوقراطية	ذكر	244	3.31	.712	-.239-	.812	غير دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.34	.706			
نمط القيادة الحر	ذكر	244	3.93	.387	1.791	.074	غير دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.80	.532			
نمط القيادة التحويلية	ذكر	244	3.43	.442	2.135	.034	دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.24	.701			
نمط القيادة التبادلية	ذكر	244	3.33	.443	1.679	.094	غير دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.19	.601			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	244	3.47	.262	1.380	.051	غير دالة إحصائياً
	أنثى	33	3.36	.424			

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تساوي (.051) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوافق في آراء أعضاء هيئاتها التدريسية بالكليات الفلسطينية بغض النظر عن جنسهم حول الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية، فأعضاء هيئاتها التدريسية سواء ذكور وإناث يتعرضون لأنواع متعددة من الأنماط القيادية من قبل رؤساء الأقسام بدءاً من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والحرة والتبادلية والتحويلية، ولا تختلف تلك الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام من رؤية عضو تدريس لآخر؛ لهذا جاءت آرائهم متوافقة في رؤيتهم تجاه الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية عليهم في الكليات الجامعية الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغريب وآخرون(2020)، والمحارمة والغفري(2019)، وآدم ومحمد(2020)، وبالبيد والزهراني (2020)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة قرواني وشلش (2018)، والغضوري(2020)، وبركات (2019)، وحداد(2019)، وسعادة(2019).

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12):

الجدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة التي تُعْزَى لمتغيّر سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	.365	1	.365	1.332	.250	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	75.307	275	.274			
	المجموع	75.671	276				
نمط القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	.247	1	.247	.489	.485	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	138.835	275	.505			
	المجموع	139.082	276				
نمط القيادة الحرة	بين المجموعات	.855	1	.855	5.208	.023	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45.125	275	.164			
	المجموع	45.979	276				
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	.347	1	.347	1.494	.223	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	63.952	275	.233			
	المجموع	64.299	276				
نمط القيادة التبادلية	بين المجموعات	.579	1	.579	2.691	.102	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	59.152	275	.215			
	المجموع	59.731	276				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	.188	1	.188	2.286	.132	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	22.597	275	.082			
	المجموع	22.785	276				

يتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تساوي (.132) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوافق في آراء أعضاء هيئاتها التدريسية بالكليات الفلسطينية بغض النظر عن سنوات خدمتهم في العمل الأكاديمي في الكليات الفلسطينية، فالأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية يراها أعضاء هيئاتها التدريسية واحدة لا تختلف من عضو لآخر حسب سنوات خدمته، فأعضاء هيئاتها التدريسية باختلاف سنوات خدمتهم يمارس عليهم الأنماط القيادية من قبل رؤساء الأقسام بدءاً من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والحرة والتبادلية والتحويلية بنفس الآلية ولا تختلف من عضو لآخر حسب سنوات خدمته؛ لهذا جاءت آراؤهم متوافقة في رؤيتهم تجاه الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية عليهم في الكليات الجامعية الفلسطينية بغض النظر عن سنوات خدمتهم في الكلية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغريب وآخرون(2020)، والمحارمة والغفري(2019)، وحداد(2019)، وآدم ومحمد(2020)، وبالبيد والزهراني (2020)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة قرواني وشلش (2018)، (2020)، وأوزجينيل وكارسانتيك (Ozgenel and Karsantik, 2020)، والغامدي(2020).

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) .

وللتحقق من صحة الفرضة تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (13):

الجدول (13)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة التي تُعْزَى لمتغيّر المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة الديمقراطية	بكالوريوس	11	3.36	.704	.230	.819	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.33	.517			
نمط القيادة الأوتوقراطية	بكالوريوس	11	3.10	.903	-1.006-	.316	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.32	.702			
نمط القيادة الحرة	بكالوريوس	11	3.94	.375	.186	.853	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.92	.410			
نمط القيادة التحويلية	بكالوريوس	11	3.32	.681	-.641-	.522	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.41	.474			
نمط القيادة التبادلية	بكالوريوس	11	3.15	.603	-1.184-	.238	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.32	.459			
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	11	3.38	.358	-.959-	.339	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	266	3.46	.284			

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية لاستبانة الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تساوي (.339) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوافق في آراء أعضاء هيئاتها التدريسية بالكليات الفلسطينية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي حول الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية، فأعضاء هيئاتها التدريسية سواء كانوا يحملون مؤهلاً علمياً بكالوريوس أو ماجستير أو دكتوراه يمارس عليهم الأنماط القيادية من قبل رؤساء الأقسام بدءاً من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والحرة والتبادلية والتحويلية بنفس الممارسة، فلا تفريق لدى رؤساء الأقسام بين أعضاء هيئاتها التدريسية لديهم وفق مؤهلهم العلمي، ولا تختلف تلك الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام من رؤية عضو تدريس لآخر حسب مؤهلهم العلمي؛ لهذا جاءت آرائهم متوافقة في رؤيتهم تجاه الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية عليهم في الكليات الجامعية الفلسطينية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي الذي يحملونه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحارمة والغفري(2019)، والغامدي(2020)، وسعادة(2019)، وآدم ومحمد،(2020)، وبالبيد والزهراني(2020)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بركات(2019)، وأوزجينيل وكارسانتيك (Ozgenel and Karsantik, 2020)، وإيناندي وجيليك (İnandı and Gılıç,2021)

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الكلية (كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (14):

الجدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة التي تُعْزَى لمتغيّر الكلية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	6.601	2	3.301	13.094	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	69.070	274	.252			
	المجموع	75.671	276				
نمط القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	22.594	2	11.297	26.572	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	116.488	274	.425			
	المجموع	139.082	276				
نمط القيادة الحرة	بين المجموعات	23.577	2	11.788	144.184	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	22.402	274	.082			
	المجموع	45.979	276				
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	4.795	2	2.397	11.039	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	59.505	274	.217			
	المجموع	64.299	276				
نمط القيادة التبادلية	بين المجموعات	14.292	2	7.146	43.092	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	45.439	274	.166			
	المجموع	59.731	276				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	6.083	2	3.042	49.898	.000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16.702	274	.061			
	المجموع	22.785	276				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين تعزى إلى متغير الكلية الجامعية، ولمعرفة اتجاه الفروق، استخدم الباحث اختبار المقارنات البعدية شيفيه، وفيما يلي بيان للفروق في تقديرات عينة الدراسة كما يلي:

الجدول (15)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في محور نمط القيادة الديمقراطية التي تعزى لمتغير الكلية

نمط القيادة الديمقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
كلية فلسطين التقنية– الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	.318*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	.320*	.000	دالة

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (كلية فلسطين التقنية، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) لصالح كلية فلسطين التقنية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً .

الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في محور نمط القيادة الأوتوقراطية التي تعزى لمتغير الكلية

نمط القيادة الأوتوقراطية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية	.677*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.101	.549	غير دالة
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية	.575*	.000	دالة

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة الأوتوقراطية تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في محور نمط القيادة الحرة التي تعزى لمتغير الكلية

نمط القيادة الحرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
كلية فلسطين التقنية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.011	.967	غير دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية	.597*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.609*	.000	دالة

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة الحرة تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في محور نمط القيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الكلية

نمط القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية	.326*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.103	.297	غير دالة
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية	.222*	.000	دالة

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في محور نمط القيادة التبادلية التي تعزى لمتغير الكلية

نمط القيادة التبادلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية	.566*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.212*	.001	دالة
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية	.354*	.000	دالة

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.

الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق

ودلالتها في الأنماط القيادية التي تعزى لمتغير الكلية

الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية	.370*	.000	دالة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	.141*	.035	دالة
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية	.229*	.000	دالة

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستبانة الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الكلية، وكانت هذه الفروق بين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية – الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا – كلية فلسطين التقنية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية نظراً لتعدد الأقسام والتخصصات في الكلية تطرأ عليهم المنافسة فيما بين تلك الأقسام، وخاصة أنها جامعة خاصة، فنجاحها يستقطب الطلبة بشكل واضح؛ فيؤدي ذلك إلى استخدامهم للأنماط القيادية بشكل واضح، لأن القيادة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة، وتمكن الكلية من تحقيق أهدافها المأمولة، لذلك تحرص الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بوضع القائد المناسب من رؤساء الأقسام الأكاديمية الأكفاء على رأس عملهم وتتابع ذلك، فتجد رؤساء الأقسام لديهم القدرة على التعامل مع المرؤوسين حسب حاجاتهم واهتماماتهم وميولهم؛ مما يُحتم عليهم استخدام أنماط قيادية تتناسب وهؤلاء الفئة من العاملين، وهناك تغليب لمصلحة الكلية على المصالح الذاتية، وتحويل بعض السلوكيات الخاطئة إلى تعاون ومثابرة وجهد؛ يصب في رؤية مستقبلية مشتركة لقيادة الكلية، والتفكير بطريقة تحقق أهداف الكلية، وتقديم أفضل الجهود والطرق، ثم يلي في استخدام الأنماط القيادية الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فهي جامعة حكومية تقوم عليها وزارة التربية والتعليم؛ لذلك فاختيار رئيس القسم في تلك الكلية لنمط من أنماط القيادة دون الأنماط الأخرى، يكون بسبب بعض المحددات التي تتفاعل مع بعضها البعض؛ لتؤثر في اتجاه رئيس القسم لإتباع النمط القيادي الذي يراه مناسباً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حداد(2019)، وآدم ومحمد (2020)، وبالبيد والزهراني(2020)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة قرواني وشلش(2018)، وسعادة(2019).

توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة حث رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الجامعية الفلسطينية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة، وخاصة الديمقراطية والتبادلية والتحويلية، والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي المتسلط والنمط القيادي المتساهل.
2. تنظيم ندوات تثقيفية لرؤساء الأقسام الأكاديمية حول أهميّة الأنماط القيادية ودورها في الأداء والإنجاز.
3. عقد لقاءات وورش عمل وبرامج تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية؛ لتعريفهم بالأنماط القيادية الإيجابية؛ للعمل بموجبها وممارستها، والابتعاد عن الأنماط القيادية السلبية وممارستها.
4. توفير المناخ التنظيمي المناسب لأعضاء هيئاتها التدريسية بالكليات الجامعية الفلسطينية، مع الاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشكلاتهم؛ بما يحقق الأهداف المأمولة، ورفع مستوى النمو المهني لديهم.
5. اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية بفلسطين من بين المشهود لهم بالكفاءة من أعضاء هيئاتها التدريسية ورؤسائهم ومرؤوسيهم في العمل.
6. اختيار المرشحين لشغل منصب رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمعايير موضوعية، ومقاييس دقيقة؛ لاختبار قدراتهم وصفاتهم الشخصية والمعرفية واتجاهاتهم ومهاراتهم الإدارية.
7. تفويض رؤساء الأقسام الأكاديمية مزيداً من الصلاحيات.
8. تحديث الهيكل التنظيمي للأقسام الأكاديمية المختلفة بالكليات الجامعية بحيث يتضمن توصيف واضح للمهام والمسؤوليات لذلك الهيكل التنظيمي؛ بما يجعل عمليات توزيع المهام وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات على أعضاء هيئاتها التدريسية من الأمور التي تتناسب مع مسماهم الوظيفي وبما يتفق مع أهداف القسم الأكاديمي.
9. السماح لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية الفلسطينية بالمشاركة في رسم سياسات واتخاذ القرارات.

المراجع

المراجع العربية

1. الأحمد، سليمان والكردي، عصمت(2020). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئاتها التدريسية لجامعتهم، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج73، ص759-788.
2. آدم، محمد ومحمد، عبد الواحد(2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مج2، ع5، ص143-184.
3. اشتيوي، محمد عبد (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال، فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد 3، عدد (1)، 63-106.
4. الأيوبي، منصور محمد (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، دير البلح، فلسطين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 2، 106-137.
5. باشيوه، حسين (2016). الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج9، ع26، ص111-134.
6. باعمر، فاطمة(2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين في ضوء نظرية هيرسي وبلانشرد، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع108، ص150-172.
7. بالبيد، مفرج والزهراني، عبد الواحد(2020). الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بأساليب مواجهة السلوك العدواني لدى الطلاب. مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، مج5، ع2، ص19-47.
8. بركات، كفى(2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. دراسات- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج46، ع3، ص3.07-323.
9. البقمي، عبد الله والغامدي، عمير(2019). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج35، ع5، ص274-316.
10. جبريل، مصطفى والعالم، رانيا (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع58، ص471-501
11. الجمل، سمير (2014) . الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية،ع32، ص151-186.
12. الحجيلي، نصر (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية . مجلة جامعة دمشق، مج 26، ص55-84.
13. حداد، مها(2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع2، ص1-19.
14. حسن، عبد الله (2020). الأنماط القيادية لرؤساء وأثرها في الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية. مجلة كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة القدسية، ع43، ص151-164.

15. حميد، محمد (2015). مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعتي صنعاء وعمران من وجهة نظر هيئاتها التدريسية. مجلة جامعة الناصر، مج2، ع6، ص413-446.
16. الحيلة، آمال عبد المجيد والمصري، مروان وليد (2022): رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد (42)، عدد 2، 177-196.
17. الربيعي، ياسين (2013). بناء معايير لتقويم المهام الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام في ضوء جودة التعليم الجامعي. مجلة الأستاذ، مج1، ع205، ص 411-450.
18. الزبيدي، مشعل(2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع233، ص333-360.
19. الزهراني، عبد الواحد(2017). الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، مج2، ع11، ص533-581.
20. السرحي، محمد (2016). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
21. سعادة، سميرة (2019). الأنماط القيادية لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء ماركا في محافظة عمان الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج3، ع21، ص92-105.
22. شاهين، نرمين (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
23. الطراونة، علي (2018). المنظومة القيمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. دراسات – العلوم التربوية، الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي، مج45، ص160-180.
24. العامودي، محمد (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية. رسالة ماجستير، برنامج الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
25. عطية، محمد (2016). الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي. جامعة الأزهر، ع171، ج2، ص66-137.
26. العقاد، حافظ (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعممين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى.
27. عيروط، مصطفى (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج 29, ع1، 564-586.
28. الغامدي، وفاء(2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع30، ص36-57.

29. الغريب، طارق والصويلح، بدر والمهيري، عبد الله (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوي دافعية الإنجاز للمعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع186، ج1، ص227-277.
30. الغضوري، حنان (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع28، ص1-20.
31. قرواني، خالد وشلش، باسم (2018) . درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدراس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج8، ع24.، ص24-41.
32. المحارمة، ياسين والغفري، نضال (2019). الأنماط القيادية لدى مدربي الفرق الرياضية المدرسية وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين، دراسات – العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج46، ع3، ص372-390.
33. المصدر، محمد (2017). علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
34. المفحم، بشرى (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع22، ص391-454.
35. المقحم، بشرى (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية. ع 22، ج 2، ص391-454.
36. المنتشري، عائض (2019). القيادة الموقفية للقادة فى المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمى من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة، الثقافة والتنمية، جميعه الثقافة من أجل التنمية، س20، ع142، ص 63-114.
37. منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع21، ج4، ص1-45.
38. النخالة، نجلاء (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
39. وزارة التربية والتعليم (2017). الدليل الإرشادي لخريجي الثانوية العامة الخاص بالجامعات والكليات الفلسطينية المعتمدة بقطاع غزة.

References (Romanized Arabic and English):

1. Adam, Muhammad and Muhammad, Abdul Wahed (2020). School administrative leadership styles prevailing among principals of Arab Islamic secondary schools in N'Djamena from the point of view of a sample of teachers. The Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health, Vol. 2, P. 143-184.
2. Al-Akkad, Hafez (2020). The degree to which secondary school principals in Gaza governorates practice the dimensions of reciprocal leadership and its relationship to organizational symmetry among teachers. Master's Thesis, College of Education, Al-Aqsa University.
3. Al-Ahmad, Suleiman and Al-Kurdi, Ismat (2020). The prevailing leadership styles among the deanships of the faculties of Al-Zaytoonah University of Jordan and its relationship to

organizational satisfaction and loyalty among its faculty members to their university, The Educational Journal, Sohag University, Vol. 73, P. 759-788.
4. Al-Amoudi, Muhammad (2013). The level of efficiency of job performance and its relationship to the leadership styles prevalent among administrative leaders. Master's Thesis, Master's Program in State Administration and Good Governance, Administration and Politics Academy for Graduate Studies in partnership with Al-Aqsa University.
5. Al-Ayoubi, Mansour Mohamed (2015). Work environment and its impact on achieving institutional excellence: An applied study on government technical colleges in the governorates of Gaza, Deir Al-Balah, Palestine, Palestine Technical College Journal for Research and Studies, 2, P.106-137.
6. Al-Baqmi, Abdullah and Al-Ghamdi, Amir (2019). Leadership skills of educational supervisors in Torba governorate and its relationship to the level of teachers' organizational commitment. Journal of the Faculty of Education, Assiut University, Vol. 35, P. 274-316
7. Al hila, Amal Abdul Majid and El-massry, Marwan Waleed (2022). A proposed vision to improve the level of strategic awareness among workers at Palestine Technical College, Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education, Volume (42), No. 2, P.177-196.
8. Al-Hujaili, Nasr (2010). The views of the heads of academic departments at Dhamar University towards their administrative and academic tasks. Damascus University Journal, Volume 26, P. 55-84.
9. Al-Rubaie, Yassin (2013). Building standards for evaluating the administrative and academic tasks of department heads in light of the quality of university education. Al-Ustad Magazine, Vol. 1, P. 411-450.
10. Al-Tarwana, Ali (2018). The administrative value system of public school principals in Karak governorate and its relationship to teachers' organizational commitment. Studies - Educational Sciences, University of Jordan - Deanship of Scientific Research, Vol. 45, P. 160-180.
11. Akparep, J,.Jengre, E., & Mogre, A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. Open Journal of Leadership,8 , P.1-22.
12. Ayrout, Mustafa (2018). The prevailing patterns of educational leadership among principals and principals of basic public schools in Amman from the point of view of teachers. Journal of the Faculty of Education, Benha University, Vol. 29, No. 1, P.564-586.
13. Al-Zahrani, Abdul Wahed (2017). Leadership styles practiced by managers of administrative units at Al-Baha University from the point of view of employees, Al-Baha University Journal for Human Sciences, Vol. 2, P. 533-581.
14. Al-Zubaidi, Mishaal (2021). The degree of moral leadership practice by general education school leaders in Al-Hojra governorate and its relationship to teachers' organizational commitment. Reading and Knowledge Magazine, Faculty of Education, Ain Shams University, P. 333-360.
15. Atasoy, Ramazan (2020) . The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change, International Journal of Progressive Education, Vol. 16, No.5,P. 256-274.
16. Attia, Muhammad (2016). The organizational commitment of the faculty members at Al Baha University and its impact on the level of their job performance. Al-Azhar University, P. 66-137.
17. Bashioh, Hussein (2016). The prevailing leadership styles at the University of Mohamed Lamine Debaghin in the Algerian city of Setif, according to the viewpoint of its faculty

members. The Arab Journal for Quality Assurance of University Education, Vol. 9, P. 111-134.
18. Baomar, Fatima (2019). Leadership styles of principals of basic education schools in the Governorate of Dhofar and its relationship to teachers' achievement motivation in the light of Hersey and Blanchard's theory, Arabic Studies in Education and Psychology, P. 150-172.
19. Balubaid, Mufarrej and Al-Zahrani, Abdul Wahed (2020). The dominant leadership styles in the schools of Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to the methods of confronting the aggressive behavior of students. Afaq Journal for Science, Zayan Ashour University, Djelfa, Vol. 5, P.19-47.
20. Barakat, Enough (2019). The leadership styles prevalent among the principals of private schools in the Ain Al-Basha district and their relationship to the morale of the teachers. Studies - Educational Sciences, University of Jordan, Vol. 46, P.307-323.
21. El-Gamal, Samir (2014). The prevailing leadership styles among officials in the directorates of education in the Hebron governorate and its impact on the development of creative thinking of subordinates. Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies, P. 151-186.
22. Haddad, Maha (2019). The prevailing leadership styles among public school principals and their relationship to education quality from the point of view of education quality assessors in Jordan. Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 3, P. 1-19.
23. Hassan, Abdullah (2020). Leaders' leadership styles and their impact on organizational commitment - an exploratory study. Journal of the College of Administration and Economics, Al-Qudsiyah University, P. 151-164.
24. Hamid, Mohammed (2015). The availability of administrative communication skills among the heads of academic departments at the universities of Sana'a and Amran from the point of view of their teaching staff. Al-Nasser University Journal, Vol. 2, No. 6, P. 413-446.
25. İnandı, U, and Gılıc, F(2021). The relationship between school administrators' leadership styles and organizational cynicism from teachers' perspectives, South African Journal of Education, Vol. 41, No. 1,p. 1-12.
26. Ishtiwi, Muhammad Abed (2018). Leadership skills and their relationship to the level of job performance from the point of view of workers at Palestine Technical College, Al-Istiqlal University, Palestine, Al-Istiqlal University Journal of Research, Vol. 3, No. 1, P.63-106.
27. Jibril, Mustafa, and Alalem, Rania (2020). Transformational and exchange leadership of principals as perceived by teachers of the first cycle of basic education and its relationship to self-efficacy. Journal of Specific Education Research, Mansoura University, P. 471-501.
28. Ministry of Education (2017). The guide for high school graduates of accredited Palestinian universities and colleges in the Gaza Strip.
29. Oyugi, M, and Gogo, J. (2019). Influence of principals' leadership styles on students' academic performance in secondary schools in Awendo Sub-County, Kenya. African Educational Research Journal, Vol. 7, No. 1, P. 22-28.
30. Ozgenel, M , and Karsantik ,I (2020). The effects of school principals' leadership styles on leadership practices, Malaysian Online Journal of Educational Sciences, Vol. 8, No. 2,P. 1-13.
31. Qaralleh, Thikryat(2020). Leadership Styles Prevailing for Faculty Members at the College of Education in Al-Delam from the Point of View of its Female Students, International Journal of Higher Education, Vol. 9, No. 2, P. 167-183.

32. Serhi, Mohammed (2016). The leadership styles of the administrative leaders in the Ministry of Education and their relationship to the development of human resources. Master's Thesis, College of Education, The Islamic University of Gaza.
33. Saadeh, Samira (2019). Leadership styles of principals of public schools in the Marka District Education Directorate in Amman Governorate, Jordan, and their relationship to job satisfaction from the point of view of teachers. Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 3, P. 92-105.
34. Shaheen, Nermin (2013). Leadership styles of government school principals in Gaza governorates and their relationship to promoting a culture of achievement. Master's Thesis, College of Education, The Islamic University of Gaza.
35. Ucar ,R and Dalgic, S(2021). Relationship Between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizatıonal Commitment Levels, Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 91, P.105-126.