

درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها
بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

**The Degrees Of Practicing Leadership Roles By Faculty Deans Of
Kuwait University and It's Relation To Teacher's Organizational
Identification From Their View Point**

إعداد الطالب
أحمد مطر الشمري

إشراف الأستاذ الدكتور
كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2012

أنا الطالب أحمد مطر الشمري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد مطر الشمري

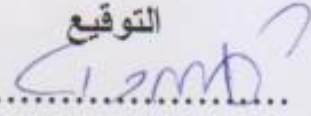
التاريخ: 2012/6/24 م.

التوقيع: 

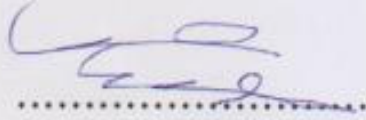
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم) وأجيزت بتاريخ 2012/6/24

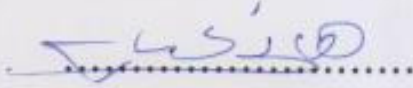
التوقيع

.....

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني (مشرفاً
ورئيساً)

.....

الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي
(عضواً داخلياً)

.....

الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل
(عضواً ومناقشاً خارجياً)

الإهداء

إلى من أعطاني الكثير من عطفه وعقله وماله ، إلى من أرشدني إلى الطريق الصحيح حتى استطعت أن أكمل

مسيرتي العلمية

إلى والدي الغالي

إلى سر نجاحي إلى الشمعة التي تحترق لتضيء الدرب لي ...

إلى من يناديها فؤادي قبل لساني ... إلى ينبوع الحب والتضحية والصبر والحنان

والدتي العزيزة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على انجاز هذه الدراسة، وبعد؛

إلى من ساندوني في مسيرة الدراسة وحققوا ما رجوته من أمل

إلى أساتذتي الكرام جميعاً

إلى الدكتور كمال دواني

الذي تلتطف بالإشراف على هذه الرسالة وقدم لي المعلومات التي أفادتني وأعطاني من وقته

وجهدته الكثير فله مني جزيل الشكر والعرفان

وأعضاء هيئة التدريس على جهودهم المثمرة وعلى تعاملهم معي أثناء فترة الدراسة

الباحث

أحمد مطر الشمري

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	ملخص اللغة العربية
ك	ملخص اللغة الانجليزية
1	الفصل الأول مقدمة الدراسة
1	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	تعريف المصطلحات
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
10	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الأدب النظري
44	ثانياً : الدراسات السابقة
65	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
65	منهج الدراسة
65	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
67	أدوات الدراسة
68	صدق أداتي الدراسة
69	ثبات الأداتين

70	الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	الفصل الرابع عرض النتائج
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
97	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
97	أولاً: النتائج
104	ثانياً: التوصيات
105	المراجع
115	الملحقات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
66	جدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة
70	جدول رقم (2) معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس لمتغيرات الدراسة
73	جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس النمط الديمقراطي
76	جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس النمط الاوتوقراطي
78	جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس النمط الترسلّي
80	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التماثل التنظيمي
83	جدول رقم (7) نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الانماط القيادية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الترسلّي) وبين التماثل التنظيمي
85	جدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة الكويت حسب الجنس
86	جدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة الكويت حسب الكلية
87	جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة الكويت حسب الرتبة الأكاديمية
89	جدول رقم (11) نتائج اختبار شيفية لاختبار دلالة الفروق في الانماط القيادية الثلاث حسب الرتبة الأكاديمية
91	جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة الكويت حسب سنوات الخبرة
93	جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت حسب الجنس

94	جدول رقم (14) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في التماثل التنظيمي في جامعة الكويت حسب الكلية
95	جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت حسب الرتبة الاكاديمية
96	جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت حسب سنوات الخبرة

الملخص

درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها

بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

إعداد الطالب

أحمد مطر الشمري

إشراف الأستاذ الدكتور

كمال دواني

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وقد حاولت الإجابة عن التساؤل التالي: ما درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وما علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟ وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور الجامعة كونها الخلية الأساسية في نظام التعليم العالي، ولأنها تقوم بالعناية بشؤون المدرسة، والاهتمام بما تشمله هذه العناية من جوانب تتعلق بالمهام الإدارية والفنية، وما يتبع ذلك من تحصيل دراسي للطلبة ومن إعداد لهم لمتابعة تعليمهم الجامعي والانخراط في سوق العمل.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في العام الدراسي 2011-2012، والبالغ عددهم (1042) عضواً، إذ تم اختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من (400) عضو في السنة الدراسية (2011-2012). وقد بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات، وأظهرت وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي في جامعة الكويت، ووجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلّي في جامعة الكويت ووجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت. وتظهر نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية مرتفعة الدرجة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799)، والدلالة الإحصائية له (0.000). وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الأوتوقراطي وبين التماثل التنظيمي دالة إحصائياً إلا أنها ضعيفة جداً؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.123) والدلالة الإحصائية لها (0.014). وفيما يتعلق باختبار العلاقة بين النمط الترسلّي والتماثل التنظيمي لم تظهر نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.068) والدلالة الإحصائية لها (0.174). وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الأنماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الأتوقراطي، الترسلّي) تعزى إلى اختلاف الكلية.

وتوصي الدراسة إعادة النظر في المعايير التي يتم تقييم عضو هيئة التدريس لتشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالسلوكيات والمهارات والإنجازات . والعمل على تعزيز وتكريس التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأن ذلك ينعكس بشكل ايجابي على مقدرة أعضاء هيئة التدريس على الأداء وبالتالي على عمل الجامعة بشكل عام.

The Degrees Of Practicing Leadership Roles By Faculty Deans Of Kuwait University and It's Relation To Teacher's Organizational Identification From Their View Point

Prepared by:
Ahmad Matar Al Shammari
Supervised by:
Prof. Dr. Kamal Dawani

This study aimed at analyzing and measuring the degree of leadership roles with the deans of faculties at the University of Kuwait and its relationship to organizational Symmetry of faculty members from their point of view. The Study Has attempted to answer the following question: What is the degree of practicing leadership roles by faculty deans of Kuwait University and their relation to organizational symmetry as perceived by faculty members? This study is the importance of the role of the university as a basic unit in the higher education system and as the care of the affairs of the school and the interest which include the care of the aspects of administrative functions and technical and the subsequent collection of courses for students and prepare them to pursue their university education and engage in the labor market.

The study population consisted of all faculty members at Kuwait University in the academic year 2011-2012, and's (1042) members, selected a random sample consisting of regular (400) member of the faculty at the University of Kuwait in the school year (2011-2012). The study showed a high degree of degree of deans of colleges at Kuwait University for the style of democracy in their management of the faculties of the study showed a medium degree of exercise pattern Altostrati at Kuwait University study showed the presence of a weaker class of practice style Altersla at Kuwait University study showed a high degree of exercise symmetry organization at the University of Kuwait showing the results of Pearson correlation and a positive relationship high degree statistically significant at a level ($0.05 \geq \alpha$) between the pattern Democrat and the symmetry organization at the University of Kuwait, as the value of the correlation coefficient (0.799) and statistical significance to him (0.000). As well as the existence of a positive correlation between the pattern and symmetry Alatqrati regulatory function, but it is statistically very weak as the value of Pearson's correlation coefficient (0.123) and its statistical significance (0.014). With regard to testing the relationship between the pattern Altersla and uniformity organization did not show the results of Pearson correlation and a correlation statistically significant at a level ($0.05 \geq \alpha$) The value of Pearson's correlation coefficient (0.068) and statistical

significance to it (0.174). And the lack of statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the degree of the three leadership styles (democratic, Alatqrati, Altersla) attributed to the different college.

The study recommends reconsideration of the criteria that are evaluated faculty member to cover all aspects related behaviors, skills and achievements. And work to reinforce the organizational symmetry of the members of the faculty of the University because it reflected positively on the ability of faculty members on performance and thus the work of the university in general.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد :

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية، نظراً للمهام التي تقوم بها في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وهذه المجالات كثيرة ومتنوعة. إن للجامعات والمعاهد التقنية بمختلف تشكيلاتها وتخصصاتها دوراً كبيراً وأساسياً في المجتمع مهما كانت درجة رقيه وتطوره . إذ إنها تمثل قمة الهرم التعليمي، وتعدّ بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية، لأنها تشكل موقعاً مثالياً تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد واعراف المجتمع الاكبر بكل فئاته وطوائفه وقومياته مهما تعددت وكثرت .

ومن العناصر الاساسية في الجامعات والمعاهد التقنية الإدارة الجامعية أو ما يطلق عليها (القيادة الجامعية) ومن المفترض أن يتمتع كل شخص يتولى مسؤولية هذه المؤسسات التربوية بروح القيادة التي تجعله عنصر اشعاع دائم ومتوهج في محيطه وليس بروحية الإدارة التي تقيدته وتجعله منسقاً لإدارة الأعمال في الحياة

الجامعية وتوفير البيئة التعليمية والمناخ الملائم لتقديم المعلومات العلمية للطلبة بأفضل صورة ممكنة في ضوء الإمكانيات المتاحة لديه في مؤسسته الجامعية.

حظي موضوع الإدارة باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة، والدور المهم الذي تقوم به الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية، فلم يعد هناك مجال لنجاح أية مؤسسة إلا إذا تمت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة . (النشار، 1986)

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة ، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، والإدارة الجامعية شأنها شأن الإدارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة وإنجاح رسالتها. وفي ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر الإدارة التربوية يصبح التعرف على الأنماط القيادية امراً بالغ الأهمية ، كون النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات أو فشلها بوجه عام، والمؤسسات التربوية بوجه خاص .

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائدا ديكتاتورياً، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم. (جوهر، 1984)

ويُعدّ التماثل التنظيمي (Organizational Symmetry) من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة التربوية بشكل خاص، وفي الإدارة العامة بشكل عام، وقد إزداد الاهتمام به في ضوء الأدوار والمهام الكبيرة التي تقوم بها الجامعات الرسمية، ويعد أعضاء هيئة التدريس مرتكزاً أساسياً في نجاحها، ومن هنا صارت الجامعات تعمل على أن يؤمن العاملون فيها بهذه الرؤية والهدف، وأن

تتلاقى أهداف العاملين مع أهداف الجامعة التي يعملون فيها (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999). فمن خلال التماثل التنظيمي الذي يتم بين عضو هيئة التدريس والجامعة التي يعمل معها، ومع الجامعة التي ينتمي إليها، سيتم إشباع بعضاً من حاجاته ومطالبه وأهدافه، وينسجم مع الجامعة وأهدافها التي تشكل جزءاً منه، ولهذا فهو يعمل على تحقيقها.

تحتاج الجامعات إلى سلوك قيادي فعال، ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس مما يساعد على تحقيق التماثل التنظيمي بينهم بشكل فاعل ويزيد من المقدرة على رفع المستوى التعليمي والاكاديمي للطلبة إلا أن بعض الإدارات الجامعية تمارس أنماطاً قيادية سلبية مما يؤثر على بيئة العمل ودرجة ولاء والتزام أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس بشكل سلبي على أداء الجامعة والتحصيل الدراسي للطلبة، مما يبرز أهمية دراسة تأثير الأنماط القيادية للعمداء وتأثيرها على أساليب العمل ودور أعضاء هيئة التدريس .

من هنا تحاول هذه الدراسة تحليل درجة ممارسة الأدوار القيادية وقياسها لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل التالي :

ما درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. تعرّف درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت.
2. تعرّف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات للأدوار القيادية، وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
2. ما درجة ممارسة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

الانماط القيادية (الديقراطي، الاتوقراطي، الترسلّي) والتمائل التنظيمي في

جامعة الكويت.

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

درجة ممارسة الانماط القيادية تعزى الى اختلاف الجنس.

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية

والكلية .

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور الجامعة كونها، الخلية الأساسية

في نظام التعليم العالي، ولأنها تقوم بالعناية بشؤون الطلبة والاهتمام بما تشمله هذه

العناية من جوانب تتعلق بالمهام الإدارية والفنية والأكاديمية وما يتبع ذلك من

تحصيل دراسي للطلبة ومن إعداد لهم لمتابعة تعليمهم الجامعي والإنخراط في سوق

العمل.

والمعروف أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على درجة فاعلية السلوك

القيادي لعمداء الكليات في تحقيق حاجاتها وآمالها وطموحاتها، فإن سلوك العمداء له

تأثير مباشر على مقدره أعضاء هيئة التدريس على القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية

وبما يحقق تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية، من هنا فإن هذه الدراسة تقع

على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لإدارة الجامعة، وكذلك بالنسبة للعمداء

وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، لكونها تحاول الوقوف على درجة ممارسة

العمداء للأدوار القيادية وتأثير ذلك على التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وهذا سوف يكون له تأثير مباشر على نجاح العملية التدريسية في الجامعة.

كذلك تبرز أهمية هذه الدراسة بكونها تبحث في موضوع جديد لم تتناوله كثير من الدراسات والأبحاث حيث ستشكل هذه الدراسة مصدراً للباحثين والدارسين في هذا المجال.

تعريف المصطلحات:

تعرف الممارسة القيادية اصطلاحاً على أنها النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، نظراً لكون القيادة عملية شاقة تتطلب وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والتابعين (Coleman, 1995).

وتعرف الممارسة القيادية إجرائياً على أنها مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها عمداء الكليات، لإدارة الكلية وما يتبعها من أقسام. بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجموعة من الأنماط القيادية التي تعبر عن ممارسة العميد لمهاراته القيادية وهي النمط الديمقراطي وتم قياسه من خلال الفقرات (1-17) والنمط الاوتقراطي وتم قياسه من خلال الاسئلة (18-29) والنمط الترسلّي (30-

ويعرف التماثل اصطلاحاً على أنه عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين، وتتم من خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة، وينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات. (Johnson, Johnson & Heimberg, 1999, p160)

التماثل التنظيمي: شعور عضو هيئة التدريس في الجامعة بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بالجامعة والكلية والقسم الذي يعمل فيه، ويقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على استبانة التماثل التنظيمي وتم قياسه من خلال الاسئلة (30-53).

الولاء التنظيمي : يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل. ويشير علماء الاجتماع هنا إلى أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة ايجابية، ويترتب على المشاعر الايجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء. (اللوزي، 1999)

عمداء الكليات: وهم مجموعة من الأساتذة الجامعيين الذين يقومون على إدارة الكليات الجامعية وتوجيهها على وفق الأهداف التي تحددها الإدارة الجامعية .

حدود الدراسة :

تعتمد الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحدود الزمانية :** تم إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2011-2012).

2. **الحدود المكانية:** اشتملت الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت .

3. **الحدود البشرية:** تختصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في جامعة الكويت.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج الدراسة بصدق أدوات الدراسة وصدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على أداة الدراسة وينسحب تعميم النتائج على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

ويتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالانماط القيادية وتعريفها وأنماطها والتماثل التنظيمي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

تعد القيادة التربوية من العوامل التي تساعد على نجاح الإدارة التعليمية، ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الوظيفي والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وينمط الشخصية والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لرجل الإدارة التعليمية، ولا شك أن القيادة هي ظاهرة إنسانية، تسمح لها الفرص بالظهور والبروز من خلال الجماعات، والقائد هو الشخص الطبيعي الذي يتمتع بخصائص وصفات تتيح له التميز عن غيره في قيادة الآخرين والتأثير فيهم بهدف تحقيق أهداف وغايات مجتمعية أو مؤسسية، ويمكن النظر للقيادة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال بلورة الرؤية ورسم السياسات واتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف، للتأثير في الأفراد لجعلهم يجتهدون نحو تحقيق أهداف مؤسسية أو مجتمعية مفيدة ومطلوبة.

* تعريف القيادة التربوية

حظي موضوع القيادة باهتمام خاص في الفكر الإداري والدراسات الإداريّة الحديثة، لما له من تأثير في مقدرات المنظمات على النجاح في العمل، إذ إنه ليس

من الضروري أن تتوفر القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد، فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية، ولكن تنقصه الممقدرة والمهارة التي تجعل منه قائداً كفواً، يساعد علة نجاح المنظمة.

تعدُّ القيادة روح الإدارة المعاصرة، إذ يتوجب على المدير إيجاد أفضل العاملين، وتشجيعهم بالحوافز، ومنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة بهم بأسلوب المدير القيادي الذي يسير عليه، وكذلك يتوجب على القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية، ليركز على أهداف المنظمة، وأن يعرف كيف يمكن أن يحقق تلك الأهداف.

لذا فإنّ نجاح أي مؤسسة، أو فشلها يتوقف على نوعية القيادة فيها، وأسلوبها في مواجهة الأعمال المختلفة، ونظراً لأهمية دور الإداريين في المجتمع المعاصر فقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي الإداري.

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة بسبب اختلاف الزاوية التي ينظرون للقيادة من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة، وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات التي تناولت موضوع القيادة : يذكر المحبوب (1996) نقلاً عن زهران (1973) أن القيادة عبارة عن دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به تكون له القوة والممقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة،

وقد خلص السبيعي (2007) بعد أن أورد سبعة وثلاثين تعريفاً للقيادة إلى القول إن معظم تعريفات القيادة تعكس الافتراض القائل بأن القيادة عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم العلاقات بين مجموعة من الأفراد وتسهيلها، في منظمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .

يعرفها عبيدات (2007) بأنها "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف.

يعرفها كل من (القيوتي وزويلف، 1993) بأنها سلوك يقوم به المدير في التأثير على المدرسين والطلبة وجميع العاملين في سبيل توجيه جهودهم للعمل، وتحسين التعاون والانسجام، وجعلهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة والمحافظة على بناء علاقات إنسانية فيما بينهم لأجل تحقيق الأهداف التربوية .

ويعرفها العرفي ومهدي(1996) "بأنها النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين من أجل توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية". (العرفي ومهدي 1996).

ويعرفها عريفج (2001) "بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية ، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء

الجماعة وتماسكها ، ويحقق التعاون، ويرفع مستوى الأداء". (عريفج، 2001:

(115

وعرفها البدري (2001) "بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي دائماً إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوي للجميع وللمؤسسات التعليمية".(البدري، 2001: 69)

ومن التعريفات السابقة ، نلاحظ أن مفهوم القيادة التربوية قد تأثر بالعوامل نفسها التي تأثر بها مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، ألا أن القيادة التربوية ينصب تركيزها على المتعلم، وتبرز أهميتها في تحسين عملية التعلم والتعليم، وإن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على المدير (القائد التربوي)، وذلك أن القائد التربوي يلعب دوراً مهماً في تحديد الأهداف وفي تحديد الوسائل التي تساعد في الوصول إليها، وله دور هام في وضع خطط النشاط المختلفة، وفي توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي المناسب لتنظيم وتوجيه جهود العاملين في المدرسة من أجل تنفيذ تلك الخطط، وبناء على ذلك يعرف الباحث القيادة التربوية بأنها ممارسة مدير

المدرسة لمجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين والطلبة، وتشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم لتدليل الصعاب ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح العملية التربوية، ولا سيما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات وتفجر معرفي متنامي وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية لتستطيع قيادة مؤسساتها في مواجهة متطلبات العصر في التطور والتنمية.

أهمية القيادة التربوية:

للقيادة أهمية بالغة كونها صورة فاعلة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها وإنجازها بدون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص. (الجبر، 2002)

وتعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تعمل على تنظيم العمل وتنسيقه بين العناصر المختلفة لتصل المؤسسة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية،

كما أنها " تعدّ من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي كون القيادة يؤثرون في المرؤوسين، ويقومون بتحليل رغباتهم وتلبيتها لتحقيق الأهداف المنشودة".
(عياصرة، 2006: 22)

وإن من أهم طموحات المجتمعات الإنسانية ، إيجاد قيادات تتمتع بسمات تمكنها من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي وتحمل الأعباء والإيمان الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوراهم القيادية، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحتل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة . (كنعان، 2002)

ويذكر مساعدة (2011) الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها، وهي:

1. أن القيادات تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي ، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكياتهم واهتمامهم بأهداف المؤسسات التي يعملون فيها.
2. أن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.
3. إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترفي نحو الأفضل من خلال التدريب، والتعليم، والخبرة.
4. معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد ، ليكونوا أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

5. معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية بين القادة والثقافة والوقوف على

الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها.

ومما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة التربوية تكمن في :

1. أنها حلقة الوصول بين أعضاء هيئة التدريس وبين خطط الجامعة وتوقعاتها

المستقبلية.

2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات

التربوية.

3. تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة.

4. تدعيم القوى الإيجابية في المدرسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة.

6. السيطرة على مشكلات العمل الجامعي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين

الآراء.

7. تنمية وتدريب ورعاية أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم أهم مورد للجامعة،

كما أن للأساتذة والطلبة المقدرة على اتخاذ رئيس الجامعة قدوة لهم .

وتشكل الجامعات ركناً أساسياً في النظام التعليمي نظراً للمهام التي تقوم

بها في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي

والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية

المجتمع، وبرامجها في مختلف مجالات الحياة، وهذه المجالات كثيرة ومتنوعة (أبو عيدة، 2010)

وتعد القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما له من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي يتشبعون بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائداً ديكتاتورياً، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم .

نظريات القيادة :

تمثل نظريات القيادة شكلاً من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة ، بدءاً بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ثم نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو، وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية .(Tompkins,1985)

وقد وجد الباحث أن هناك اختلافاً بين الكتاب في المنهج الذي قاموا من خلاله بعرض نظريات القيادة، لذلك سوف يتم عرض هذه النظريات بشكل موجز وفق أكثر التقسيمات شيوعاً بين الكتاب، إذ يقوم على تقسيم نظريات القيادة وفق ثلاثة مداخل رئيسية هي : مدخل السمات، والمدخل السلوكي، والمدخل الموقفي، وذلك في ضوء ما أورده كل من (العميان، 2005) و(عياصرة، 2006) وذلك على النحو التالي :

أولاً : مدخل السمات :

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره وقياسها، ومن أشهر هذه النظريات :

1- نظرية الرجل العظيم :

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون وهم يمتلكون صفات وخصائص تعبر عن القيادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب وسمات وراثية تجعل منهم قادة، أياً كانت المواقف التي يواجهونها، ولم تقدم هذه النظرية سمات محددة للقائد، والمقدرة القيادية صفة موروثية تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس واللون. (الغالبى والعامري، 2008)

2- نظرية السمات :

تعد هذه النظرية إمتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على توافر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية أو المكتسبة في شخصية القائد، وقد قسمت هذه السمات إلى سمات جسمية، وسمات شخصية، وسمات وظيفية، وسمات اجتماعية، وعلى الرغم من كثرة الجهود التي

بذلها الباحثون في تحديد سمات القيادة، إلا أن هذه النظرية واجهت مجموعة من الانتقادات.

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد، وسمات القائد وخصائصه الجسميّة، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية، وقد قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، ويلاحظ أن السمات أو الخصائص التي تميز القائد بحسب ما توصلت إليه هذه الدراسة هي: السمات الجسميّة: كالطول، والوزن، والحيوية، والسمات العقلية: المعرفية وسعة الأفق وحسن التصرف والسمات الانفعالية: كالثبات الانفعالي والنضج والسمات الاجتماعية كالتعاون والمقدرة على التعامل والانبساطية وروح الفكاهة، والمشاركة والمقدرة على خلق الروح المعنوية العالية في الجماعة. (عليّات، 2006)

كما أن هناك سمات عامة، تشمل المحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والأمانة وحسن السمعة، وقد عرضت العديد من السمات القيادية، والالتزام والجدية، والسعي لتحقيق الأهداف الجامعية، والمهارات الإدارية، واتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، ومن خلال التعرف على الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري اعتمد على افتراضين يتعلق الأول برغبة الإدارة والتزامها بإحداث التغيير والإصلاح، والثاني باتجاهات العاملين في التنظيم والتوصل الى أهمية النمط

القيادي وأثره في أحداث التغيرات والاصلاح الإداري بصورة سريعة، وذلك بالاعتماد على القيادة التمويلية والقيادة التبادلية وذلك من خلال الإدارة المرنة في اتخاذ القرارات والتركيز على المسؤولين ومشاركة العاملين واستثمار ذكائهم وقدراتهم.

ثانياً : المدخل السلوكي :

نظراً للانتقادات الموجهة لنظريات السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة ، فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم، وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ماذا وكيف يعمل القادة، وليس على ماذا يملكون من السمات، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلاً من سماتهم. ضمن المراحل لتطور الفكر الإداري وماشهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية فيبدأ الاهتمام بالتصرف لكيفية أداء الوظائف لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، (Mark , 1988)

ومن أشهر النظريات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة، ما يلي:

1- نظرية الأنماط القيادية :

وتسمى نظرية جامعة " أيوا" الأمريكية وهي عبارة عن دراسات أجرتها الجامعة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة، هي : (Koonts, Weirich,)

(1988)

- **النمط الأوتوقراطي الاستبدادي (التسلطي) (الديكتاتوري)** ويتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه ولا يسمح لأحد بالمشاركة.
- **النمط الديموقراطي (المشارك)** وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية ويشرك العاملين في صنع القرار ويكون موضوعياً في منح المكافآت والعقوبات.
- **النمط الترسلّي:** وهو النمط القيادي الذي المتسبب الذي لا يركز على قواعد علمية في إدارة المنظمة وإنما يجعل الموظفين يعملوا وفق مصالحهم الشخصية ودون تنظيم.
- **السلوك الحر أو المطلق** وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الديموقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل، لكن نتائج الدراسات التالية لهذه الدراسة وجدت متضاربة في أي الأساليب هو الأفضل.

2- نظرية الخط المستمر في القيادة :

وفيها حدد (Schmidt& Tannenbaum) العلاقة بين القائد ومروؤسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد المركزي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديموقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية

أنماط السلوك القيادي السبعة، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناء على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي :

- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلمها .
- القائد الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها .
- القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار .
- القائد الذي يطرح بدائل لإتخاذ القرار على المرؤوسين .
- القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى الاقتراحات قبل اتخاذ القرار .
- القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها .
- القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرار .

ويتم تقديم نظرية الخط المستمر في القيادة الإدارية وفق تصورات حددت فيها العلاقة بين القائد والعاملين على أساس خط مستمر تمارس فيها سبعة أنماط قيادية، يعتمد فيها القائد على سلطاته بأوسع المفاهيم، والاهتمام بالقائد على سلطاته واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب، وإن هذه القوى تؤثر بشكل مباشر على المدير في تعامله مع المواقف المختلفة وأن القيادة عملية اشتراطية ظرفية، ويرتبط سلوك القائد بمواقف وظروف معينة، وبما أن المواقف ذات طبيعة متغيرة، فإنه لا يمكن للقائد أن يكون مستقراً على نمط واحد بل عليه أن يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم نمطه القيادي مع الموقف، وعلى الرغم من صعوبة تحديد

سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات، إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرؤوسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح.(القيوتي وزويلف،1993)

3- نظرية البعدين :

وتمثلها الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية "أوهايو" الأمريكية، التي أسفرت عن تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (Kotter,1992)

أ- هيكلية المهام : ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين.

ب- الإهتمام بمشاعر الآخرين : ويشير إلى أن القائد يأخذ في الاعتبار أحاسيس التابعين لقيادته و مشاعرهم ويحترم أفكارهم، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل .

4- نظرية الشبكة الإدارية :

في ضوء نتائج دراسات (Blake&Mouton) الذين قاما بتطوير هذه النظرية وإستطاعا تحديد خمسة أنماط قيادية في إطار بعدي السلوك القيادي القائم على الإهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، وهذه الأنماط هي: (الفهيدي،2009)

- النمط (1/1) الإدارة الترسلية

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون إهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي

أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

- النمط (1/9) الإدارة العلمية

يعبر هذا النمط عن إهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الإهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلورفي نظريته ((الإدارة العلمية))، ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ،ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

- النمط (9/1) الإدارة الإجتماعية

يعكس هذا النمط الإداري إهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة

يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين ،ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب(9/1) وذلك عندما يشعرون بإحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ،ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

- النمط (9/9) الإدارة الجماعية

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة و إهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين ،فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ،وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري و إشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف وإختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

5- نظرية "ليكرت" لنظم القيادة :

توصل "رنسيس ليكرت" إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشغان الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي : (هوشار، 1992)

نظام (1) النمط التسلطي الاستغلالي : وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهـم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجأون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر .

نظام (2) النمط التسلطي النفعي : وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس .

نظام (3) النمط الاستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيهـم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية .

نظام (4) النمط المشارك : ويبيدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .

ثالثاً : المدخل الموقفى :

وتهتم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتتشترك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسة هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف. (كنعان، 2002)

ومن أشهر النظريات الموقفية :

1- نظرية "فيدلر" (النظرية الموقفية) :

قام " فريد فيدلر" بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة " الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، وترى النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه، ويرى " فيدلر" أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي : (العسيلي، 1999)

- علاقة القائد بالموظفين : ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به .

- **هيكله المهام** : ويقصد به تحديد مهمات الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء .

- **درجة قوة المنصب** : ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة .

ويرى " فيدلر " أنه متى توافرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد .

2- نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية " روبرت هوس " في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم. وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي : (مساعدة، 2011)

1. توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه .

2. إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف .

3. العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين .

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في

مواقف وظروف مختلفة، هي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك

المشارك، والسلوك الإنجازي .

3- نظرية "هيرسي وبلاتشارد" (نظرية دور الحياة) :

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين. كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد اتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي : (السبيعي ، 2007)

المرحلة الأولى : ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل . ويتبع القائد أسلوب الأمر والإخبار . (توجيه عال ومساندة منخفضة)

المرحلة الثانية : ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته . ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه . (توجيه عال ومساندة عالية)

المرحلة الثالثة : ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم . (مساندة عالية وتوجيه منخفض)

المرحلة الرابعة : ويكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية. ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

الاتجاهات الحديثة في القيادة :

نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) :

يقوم هذا النمط من القيادة على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المنظمة. فالقيادة التبادلية كما يرى العاملين تمثل طريقة تبادلية للمصالح، فالمدير الذي يمثل المنظمة يعمل على تقديم أو توفير الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال . وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية ذكرها في الهاللي،

(2006) هي: Bass & Avolio

1- المكافأة الطارئة (المشروطة): وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.

2- الإدارة بالاستثناء : وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب .

3- الإدارة بدون تدخل: حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل .

نظرية القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي (Burns, 1978) أساساً لدراسة

القيادة، وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح

القيادة التحويلية على يد (Burns (1978 فى كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعرف Burns (1978:20) القيادة التحويلية على انها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهما بالآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والاخلاق." وتسمى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الأحتكام الى افكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساوة والسلام والانسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

فالقائد التحويلي يتحرك فى عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الدافعية والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة الجرائية والقيادة التحويلية. فالمبداء الرئيس لنمط القيادة الجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهما فى الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شى ذي قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه، على سبيل المثال:

زيادة فى المكافآت وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال.

ويعتقد (Tichy and Devanna (1990 أن القيادة التحويلية تشارك فى عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً. وفى مراجعة لادبيات القيادة والتغيير التى تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تشارك فى وجهة عامة من حيث إيضاح الرؤية، الأسراع فى قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردى، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الاساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التى حددتها المنظمة. وقد طور (Bass and Avolio (1994 استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة ابعاد: (العبادله،2003)

1. الجاذبية (التأثير المثالى) حيث تصف سلوك القائد الذى يحظى بإعجاب التابعين وإحترامهم وتقديرهم. ويتطلب ذلك المشاركة فى المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. الحفز الالهامي. يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستثارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لاداء العمل.
4. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

مفهوم التماثل التنظيمي: Organizational Identification

يرتبط تحقيق التماثل بمجموعة من المتغيرات ومنها الدافعية والالتزام والانتماء الوظيفي والتحفيز، فالدافعية عبارة عن قوى أو طاقات نفسية توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل هذه الطاقات في الرغبات والحاجات والتوقعات التي يسعى إلى إشباعها وتحقيقها، ويلاحظ من تعريف الدافعية أنها مؤشر نستطيع أن نطلق عليه

بأنه تذبذب حيث ترتبط الدافعية بمستوى الإلتزام لدى العاملين تجاه المنظمة بحيث يترتب على إنخفاض الدافعية الداخلية إنخفاض مستوى الإلتزام المشار إليه .

ولكن اشباع حاجات الفرد وإن كانت أمراً ضرورياً لزيادة الدافعية أو حتى لإيجادها والتي تشكل جزء من مبدأ الانتماء الوظيفي الذي يتأثر نتيجة عدم الإشباع لتلك الحاجات، فالانتماء يخلق حالة من التفكير لدى عضو هيئة التدريس بالعمل فإن كل عضو هيئة تدريس يشعر انه جزء فاعل وحقيقي في الجامعة، وإن كان العمل في مجال الخدمة العامة شعر بأنه يقوم بواجب ديني ووطني تجاه وطنه وشعبه وبالتالي لا يهتم فيما إذا لاقى بعض المعاناة بهذا الشأن، على أن تنمية الشعور المشار إليه يجب أن يرتبط بتفهم رسالة أو جهة العمل وأهدافها واستنتاجاتها لأن ذلك يساعد على نجاح المنظمة وعدم الوضوح يؤدي إلى عدم الإدراك لطبيعة العمل إذن فالحاجة إلى هياكل تنظيمية بسيطة يسهل إدارتها ويمكن فهمها وهذا يعتبر متطلباً أساسياً من شأنه تعزيز مبدأ الانتماء الوظيفي. (رشيد، 2003)

بدايةً لا بد من التعريف لغة وإصطلاحاً:

والتماثل لغة جاء من الفعل تَمَاتَلَ: أي تشابه، تَطَابَقَ، ومصدرها تَمَاتَلٌ: بمعنى تشابه، تَطَابُقَ، ومَاتَلَ يُمَاتَلُ مُمَاتَلَةً: الشيء: شابهه، كان يُمَاتَلُ أستاذَه في العلم والمعرفة. فلاناً بفلان: شَبَّه به؛ ماثلتُ أخي بأحد أصدقائي، ولا تكون المماثلة إلا بين المنقَّيْن، لونه كلونه، طعمه كطعمه. تَمَاتَلَ يَتَمَاتَلُ تَمَاتُلًا: الشيطان: تشابهها تماثل

الرأيان، التماثل في الحساب يعني تساوي العددين، التماثل في البلاغة ضرب من ضروب التشبيه (ابن منظور، 2003).

أما التماثل التنظيمي فهو إصطلاح عرفه أشفورت وميل (Ashforth & Mael, 1989. p21) بأنه حالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرفاه بأنه قبول أو (استيعاب) الوحدة (التوحد) مع المجتمع البشري والانتماء إليه. (السعود والصررايرة، 2009) أما تومبكنز وتشيني (Tompkins & Cheney, 1985) فأشارا إلى أن الموظفين الذين يتمثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتوافق مع مجموعة من المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها. أن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين. وكذلك يشير التماثل إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والظروف، ويطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة، ويشعر بالاتحاد معها. (السعود والصررايرة، 2009)

فهناك قيم إجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من خلالها فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج بمستويات راقية للأداء . وتستطيع أن تلاحظ مستوى ولاء الأعضاء في جماعاتهم وإنتمائهم من

خلال إتباع القيم السائدة فهناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل الالتزام بساعات الدوام . (مركز التوجيه الوظيفي، 2011)

هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة، وهي المشاعر نفسها التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره، وصلاح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة (Hall, Schnider & Nygren, 1970)

ويتشابه مفهوم التماثل التنظيمي مع مفهوم التوافق المهني ويتضمن المفهوم الرضا عن العمل، وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل بالاختيار المناسب للمهنة، والافتتاع الشخصي، والاستعداد لها علماً وتدريباً والدخول فيه، والصلاحية المهنية والانجاز والكفاءة والانتاج والشعور بالنجاح، والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء، والاستقلال في المهنة والتغلب على مشكلاتها ويعبر عن التوافق المهني بالشخص المناسب والتوافق المهني هو نجاح الفرد في عمله ورضاه عنه، والتوافق المهني هو أحد أبعاد التوافق النفسي ويتضمن الإختيار المناسب للمهنة والاستعداد له علماً وتدريباً والانجاز والكفاءة والشعور بالرضا والنجاح (السلمي، 2004) .

يقوم الأفراد بأداء أعمالهم في إطار الجماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون من خلالها تنظيم غير رسمي، "والتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة." (Hall, Schnider & Nygren, 1970, p17)، ويكون التنظيم غير الرسمي، وذلك لأنه يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة للوصول إلى أهداف محددة، وهو يمثل المراكز والعلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

ومركز التوجيه الوظيفي يتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد وتشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعدّ العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عنها. فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة، ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره، وخبرته، ومقدرته وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبته لأعضائها (Glynn,1998) .

وللتماثل التنظيمي العديد من الإيجابيات منها : أن القرارات تتخذ بما ينسجم ومصصلحة المنظمة وبما يحقق أفضل النتائج، ويهيئ الظروف لإيجاد نسق من السلوك بين العاملين للعمل بروح الفريق، وبالتالي لتحقيق الأهداف (Albert, Ashforth & Mael,1989). كما أن الفرد الذي يتصف بالتماثل مع منظمته يكون متمسماً ببعض الصفات والخصائص، أنه: (السعود والصررايرة، 2009)

1. مستعد لقبول الأهداف والقرارات الجماعية.
 2. يحاول الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين.
 3. يكون أكثر تفاعلاً واتصالاً مع العاملين.
 4. مستعد للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات.
- ويشير التماثل إلى فعل أو عملية غير منتهية تتغير وتتطور مع مرور الوقت، وتتأثر بالمتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة، فمن خلالها يعمل الفرد على إحداث تغيير أو تطوير لروابط مع شخص أو جماعة أو منظمة ما، ويشعر مع هذا الطرف الثاني بالاتحاد ووجود صفات وعوامل مشتركة بينهما تعمل على توحيد الطرفين. ومن هنا فالتماثل مع طرف ما يعني اعتناقاً، أو فهماً، أو ارتباطاً، يتم من خلاله تجاوز أي نقاط للخلاف أو الاختلاف، ويتم التركيز في هذا الرابط على نقاط الالتقاء مع الجانب الآخر ولا يمكن إغفال حقيقة أن الأفراد يختلفون في درجات

استعدادهم للتمائل (Glynn,1998). وفيما يأتي بعض العوامل والمتغيرات ذات

العلاقة مع مبدأ التماثل التنظيمي: (السعود والصررايرة، 2009)

1- تمثل خصوصية قيم الجماعة وممارساتها إحدى العوامل السابقة لعملية

التمائل؛ وذلك لسهولة التعامل مع كيان متميز بشكل أكبر من الكيان غير

المتميز.

2- أن النجاح الجماعي يعود إلى اعتقادات الأفراد بأن المجموعة تعمل بشكل

فعال وتتفد مهامها بنجاح، وهذه الميزة سابقة أو تالية للتمائل الوظيفي، وذلك

لأن الأفراد في المنظمة أكثر قابلية للتمائل.

3- التماسك والارتباط بين الأقسام داخل المنظمة نتيجة للتمائل أو الانسجام

الاجتماعي، فكلما زاد عدد الأفراد المتوافقين داخل الأقسام ، زادت إمكانية

الحصول على مزايا إيجابية.

4- تقييم إحترام الذات المبني على العمل في المنظمة، الذي يعكس مدى اعتبار

الأشخاص لأنفسهم وأهميتهم في العمل ، يُعدُّ عاملاً مؤثراً في المنظمة أو

الوحدة التابعة للمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد. كما يُعدُّ تقييم الذات (احترام

الذات) أو الوازع/ الحفز الذاتي للعمل أحد أهم الدوافع التي تشد الفرد للتطابق

والتمائل مع المجموعات.

5- تُعدُّ الرغبة في البقاء في المنظمة من نتائج التماثل التنظيمي لأن الفرد الذي يتمثل مع المنظمة، يرى أن مغادرتها وتركها بالضرورة يتضمن بعض المسؤولية أو الإدراك للخسارة نتيجة مغادرته للمنظمة.

وأكد السالم (2002) وجود علاقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون فيها، فالموظف يتوقع أن يحصل من المنظمة على عوائد أكثر مما يقدم من عمل ، ومن هذه التوقعات: وجود عمل ذي قيمة ومكانة عالية ، ووجود أنظمة وقواعد تحكم العمل وتمنحه الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقية وتولي المناصب العليا، والحصول على دخل عالٍ يلبي حاجاته ومتطلباته. أما بالنسبة للمنظمة فهي تتطلب الحصول على إسهامات من العامل تفوق ما يمنح له من امتيازات، فهي تأمل منه المقدرة على أداء المهمات المطلوبة باقتدار، والإبداع في العمل، والتوصل إلى طرق جديدة في أداء العمل، والتعاون مع الزملاء في العمل، والعمل بروح الفريق، والمقدرة على اتخاذ القرارات وإدارة وقته بكفاءة عالية والمحافظة على سمعة المنظمة.

وتبرز أهمية الحياة الوظيفية للشخص العامل في منظمة معينة بما

يأتي:(السعود والصرابرة ، 2009)

1. تعزيز الفرد لنفسه واحترامه لذاته.

2. الوصول لدرجة من النمو فوق الذات.

3. إضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة.

4. الارتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين.

5. زيادة درجة الانتماء للمنظمة.

إن التماثل التنظيمي في الجامعات يتحقق من خلال تحديد مستوى العلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة، أو من خلال مستوى إدراك الأعضاء لأهمية دورهم في نجاح الجامعة في القيام بواجباتها الموكلة لها والذي ينعكس من خلال شعورهم بالولاء والانتماء والرغبة في الحفاظ على مكانة الجامعة وسمعتها سواء بالنسبة للطلبة أم البيئة المحيطة، أما بالنسبة للواقع الإداري للمنظمات المحلية والعربية، فإن الدراسات التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي تُعدُّ محدودة، وهي في مراحلها الأولى والمبكرة. كما أن واقع الإدارة في المؤسسات العربية يتصف بأنه ذو طابع تقليدي ويتسم بالاستقرار النسبي. من هنا فإن الحاجة في هذه المنظمات إلى البحث والتطوير والاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة كالتماثل التنظيمي لم تظهر بعد (القرالة، 2005).

أن المهمة الأساسية للإدارة الجامعية هي مهمة علمية وتربوية قبل أن تكون مهمة إدارية على الرغم من أهميتها وعليها أن تستوعب هذا بدقة من يجب أن تنصب معظم نشاطات القائد في الإدارة الجامعية توجهاته وخطته على تطوير الجانب العلمي والتربوي لمؤسسته وعدم التعمق كثيراً في التفاصيل الإدارية الكثيرة

التي تبعده عن مهمته الأساسية والتي من الممكن أن يقوم بها غيره من المساعدين ممن لا يمتلك نفس مؤهلاته العلمية والتربوية والتي كانت هي الأساس لتأهيله وأختياره لقيادة المؤسسة الجامعية .

وبذلك ينبغي أن يتميز بسعة الأفق والمقدرة على التخطيط الاستراتيجي والمرحلي بصورة دقيقة وصحيحة، من أجل النهوض بواقع مؤسسته الجامعية، وأن لا يألو جهداً في هذا المجال، وعليه كذلك أن يكون اختياره للقيادات الجامعية الأدنى منه، فيكون مسؤولاً مباشراً عنهم وفق الأسس والمعايير التي تجعلهم يتعاونون معه، لأنهم يحملون نفس الأفكار التي يحملها ويعملون على تحقيقها بأسلوب علمي دقيق، إن الجانب الثاني الذي ينبغي للقيادات الجامعية الالتفات إليه والاهتمام به بدرجة كبيرة هو الجانب التربوي ويقصد به علاقة هذه القيادات والعاملين في المؤسسة الجامعية مع الطلبة وأهمية مراعاتهم والاهتمام بهم وبآرائهم وإحتياجاتهم ومشاكلهم وتفهم وجهات نظرهم والعمل بصورة جدية وفاعلة على توفير أفضل الأجواء لتحقيق البيئة التعليمية المثالية وفق الامكانيات المتاحة في المؤسسة الجامعية من أجل زيادة أستيعاب الطلبة للمعلومات التي يتلقونها من أعضاء هيئة التدريس الفنين وقدرتهم على إستيعابها والتفاعل معها وإمكانية تطبيقها من قبلهم في الحياة العملية بعد التخرج ليساهموا في بناء مجتمعهم وبلدهم . وعلى القيادات الجامعية أن تستوعب بأن الطلبة هم أقل منهم سناً ونضجاً ومستوى علمياً وثقافياً وقدرتهم على

التعامل مع متغيرات الأمور قد تكون ليست بالمستوى المطلوب، أو ليست كما يطمح له من هم أكبر منهم سناً، وأقصد بهم القيادات الجامعية والتدريسيين .

ثانياً : الدراسات السابقة :

1. الدراسات العربية :

دراسة العسيلي (1999) بعنوان: النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي (دراسة حالة) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في كل من جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي ، وبيت الدراسة شيوع النمط القيادي الاوتقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين، كما لم يختلف النمط القيادي باختلاف (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) و اختلف باختلاف الراتب الشهري وأيضاً لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي و اختلف باختلاف سنوات الخبرة، والراتب الشهري، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي كل من جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين.

دراسة حربي (1999) بعنوان: رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين (أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة) وقد هدفت تعرف على الأدوار الوظيفية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية وأهمية كل منها بالنسبة إليهم، وتعرف احتياجات التطوير المهني التي يقدرها رؤساء الأقسام بالنسبة لمهامهم، والتعرف على الأدوار التي من المحتمل أن يلعبها رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا والبالغ عددهم (158) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (87) فقرة وزعت على أربعة محاور هي: إدارة شؤون القسم، المهام التدريسية، مهام الدراسات العليا، والبحث العلمي، ومهام القسم لخدمة المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديميين ينقصهم الإعداد الإداري الضروري، لمهامهم مع وجود علاقة ارتباطية بين مسؤولية المهمة والحاجة إلى التطوير المهني في المهام الإدارية والتدريسية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ، وأن حجم الاهتمام الذي يوليه رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم هو على الترتيب :المهام الإدارية، ثم التدريسية، فالدراسات العليا، ويأتي في المرتبة الأخيرة خدمة المجتمع، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة :بضرورة إتاحة

الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية للتطوير المهني اللازم في مختلف مجالات الأدوار الوظيفية.

دراسة تبوك (2001) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطور التنظيمي

دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان. وهدفت هذه

الدراسة لتعرف دور القيادات الإدارية في التطور التنظيمي واهم نتائجها:

1- لا يختلف دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي باختلاف كل من

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) كل على حدة بينما يختلف دورها

باختلاف المستوى الوظيفي.

2- العمليات التنظيمية لها أدوار متفاوتة في درجة التأثير على التطوير

التنظيمي.

دراسة السحيمي (2002) بعنوان: الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية

السعودية. قام السحيمي بهذه الدراسة بهدف معرفة النمط القيادي لعمداء كليات

المعلمين كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من

(47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي السلوك الديمقراطي، الدكتاتوري،

التساهلي) وظهرت النتائج أن عمداء الكليات يمارسون السلوك الديمقراطي بشكل

كبير جداً، ويمارسون السلوكيات الدكتاتورية والتساهلية اقل بكثير، كما أشارت

النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع السلوك القيادي للعمداء باختلاف الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

دراسة العبادلة (2003) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب وكانت أهم نتائجها:

1- إجراء المزيد من الدراسات حول مدى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات أخرى ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

2- تشجيع المدراء على تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام لتطبيق الأنماط القيادية الموقفية.

3- عقد ندوات تثقيفية للرؤساء وأخرى للمرؤوسين لترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في الدوائر الحكومية.

تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لزيادة الثقة بين الموظف والمدير.

دراسة رشيد (2003) بعنوان: الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل

للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته. هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية

للمفهومين من خلال محاولة الإجابة عن سؤالين يتعلقان بدرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية. وكذلك اختبار فرضيتين تتعلق الأولى بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي للعضو مقارنة مع التماثل على مستوى الجامعة، وتتعلق الثانية بالارتباط بين عدد سنوات الخدمة في الجامعة مع مستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قوياً نسبياً، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة، وأن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة.

دراسة القرالة (2005) بعنوان: أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن المشاركة المرغوبة جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت تصوراتهم حول التماثل التنظيمي مرتفعة، وأن للمشاركة المرغوبة والمدركة أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية على مستوى كل من القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي.

دراسة عليّات (2006) بعنوان "السمات القيادية المفضلة لدى القادة

الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك"، تعد الجامعة إحدى المؤسسات التربوية التي تعمل على صقل الأجيال بالعلم والعمل عن طريق قيادتها الأكاديمية والإدارية الفعالة ولهذا تناولت هذه الدراسة السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، حيث تم استخدام استبانة تكونت من (50) سمة قيادية يفضلها القائد بدرجات متفاوتة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها وتوزيعها على عينة تكونت من (106) قائد أكاديمي وإداري في الجامعة وتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً (الإطلاع، المعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل، الموضوعية، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية).

أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين مرتبة تنازلياً (العلاقات الإنسانية، الإطلاع والمعرفة، التخطيط والذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح).

دراسة الفقيه (2006) بعنوان: القيادة التحويلية لمديري التربية، والتعليم،

وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية، والتعليم في المملكة العربية

السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم

في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية

لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، وقد تم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري التربية والتعليم والبالغ عددهم (601) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما تصل درجة فعالية التنظيم في إدارات التعليم من منظور القيم المتنافسة إلى درجة متنافسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري التربية والتعليم على ممارسة سلوك القيادة التحويلية مع الاهتمام بتقويم تلك الممارسات، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات علمية تتناول القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما في إدارات التربية والتعليم للبنات والمؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومراحلها.

دراسة العازمي (2006) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

الإداري. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية السعودية ومدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية، واقتصرت الدراسة على الموظفين المدنيين العاملين بديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض من المرتبة الثامنة إلى الثانية عشر وقد تكونت عينة الدراسة من (300) موظف هم جميع العاملين من هذه الفئة حيث تم توزيع الاستمارة عليهم التي قام الباحث بتصميمها والتي تكون من (45) فقرة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة

كبيرة في لدى القيادات المدنية وأن القائد المدني يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، كم أنه يثق بقدرات مرؤوسيه بشكل كبير وأنه يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات لعل أبرزها أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان بوزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية، كما أوصت بإجراء المزيد من البحوث في مجال التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

دراسة الحديدي (2008) بعنوان: أساليب تدريب القيادات في الجامعات

وكليات المعلمين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين وكذلك التعرف على الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين والتعرف على مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استخدام أداة استقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة، و البالغ عددهم (267) متدرباً موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير و وكيل مدرسة ، و قد طبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكليتي المعلمين في الرياض والطائف.

حيث استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي : تم معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية

الآتية: أسلوب التكرارات - أسلوب تحليل التمايز.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن أكثر الأساليب الممارسة في تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين هي أساليب نظرية، وكان من أكثر الأساليب الممارسة أسلوباً الأسئلة والمحاضرة.

2- وجود اختلاف بين كليات الجامعات و كليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية حيث كانت درجة الانتماء بين كليات الجامعات وكليات المعلمين (صفر).
3- وجود اختلاف بين الكليات الجامعية في استخدام الأساليب التدريبية ، ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية وتعتبر كلية التربية بجامعة أم القرى وكلية المعلمين بالطائف من أكثر الكليات تحقيقاً للأهداف التدريبية.

4- وجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف التدريبية ، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

دراسة بني عيسى (2006) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين

في المؤسسات العامة الأردنية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة الأردنية وتمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي: الكريزماتية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية، وشكل متغير الأداء المتغير التابع، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة مكونة من (41) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة، ونظراً لكبر حجم المؤسسات المستقلة العامة تم اختيار أربع مؤسسات بطريقة عشوائية وبلغت عينة الدراسة (340) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (2390) موظفاً، وكانت أهم النتائج ان المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في تلك المؤسسات،— ومدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارتها، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر هذه القيادة تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ووجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر هذه القيادة على الأداء تعزى لمتغير الخبرة العملية، كما أن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من

خصائص القيادة التحويلية. وتوصي الدراسة بالقيام بعمليات التغيير المدروس والتطوير داخل المؤسسات وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التمكين والتفويض، وإجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة التحويلية على المؤسسات العامة والدوائر الحكومية التي لم تتناولها الدراسة.

دراسة الجارودي (2007) بعنوان: إعداد القيادات التحويلية في الجامعات

السعودية (برنامج تدريبي مقترح) . هدفت الدراسة إلى إعداد برنامج تدريبي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة اتجاهات وأراء القادة في جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة من خلال الاستبانة التي تكونت من (60) فقرة ، بلغت عينة الدراسة (315) قائد، وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً مما يعني تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهارات القيادة في مجال عملهم، وعلى ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة خلصت الباحثة إلى عدة توصيات منها ضرورة تبني الجامعات لمشروع إنشاء مراكز تدريبية خاصة بهم

تعمل على تقويم برامج تدريبية للقادة خاصة في مجال القيادة العامة والقيادة التحولية خاصة.

دراسة السعود والصرايرة (2009) بعنوان: التماثل التنظيمي لأعضاء

الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي . وقد

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية

في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بأدائهم الوظيفي. تكوّن مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين البالغ

عددهم (2905)، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (314). شملت العينة

التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (582) عضو هيئة تدريس، و(77) رئيس قسم.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم استخدام: استبانة التماثل التنظيمي، التي صممها

(Cheney, 1982)، واستبانة الأداء الوظيفي التي طورها الباحثان. بيّنت النتائج أن

درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت

(3.97) درجة. وأن أدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعاً، إذ

بلغ (3.78) درجة من (5). كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من

التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49)، وهي

علاقة دالة إحصائياً.

دراسة مساعدة، (2011) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في الزرقاء، والمقارنة بين النمط القيادي السائد لدى كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في تخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية وتخصصات العلوم الإنسانية في جامعة الزرقاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، وتم مراجعة الدراسات النظرية السابقة حول الأنماط القيادية كما تم الرجوع إلى الكتب، والمراجع المتخصصة، والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت وقام الباحث بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن مط القيادة السائد في الجامعة هو النمط المقنع وان عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، كما لا توجد فروقات جوهرية في الأنماط القيادية عند شاغلي الوظائف القيادية في جامعة الزرقاء، سواء كانوا من ذوي تخصصات العلوم الإنسانية.

دراسة الخصاونة (2008) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات إقليم الشمال في الأردن". وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أكثر الانماط القيادية انتشاراً لدى مديري المدارس الثانوية في اقليم الشمال واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية موضوع الدراسة

والوصول الى نتائجها، حيث استخدم الباحث استبانة لتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً ومديرة، حيث تكونت الاستبانة من (52) فقرة توزعت على أربعة أنماط قيادية. توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، وتوصي الدراسة بضرورة استخدام الانماط القيادية الاكثر مقدرة على تلبية حاجات العمل، والتركيز على النمط القيادي الديمقراطي لما له من تأثير مباشر على نفسية المديرين والمعلمين والطلبة .

2. الدراسات الاجنبية

دراسة (Johnson, Johnson, & Heimberg, 1999) بعنوان:

Educational and Psychological Measurement هدفت إلى توظيف

أسلوب التحليل العاملي لفحص العناصر الأولية والثانوية لاستبانة التماثل التنظيمي

التي أعدها الباحث تشيني (Cheney) ولقد تم اختيار عينة مكونة من (1300)

موظف من مجموعة منظمات اجتماعية جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى ثبات فقرات المقياس وصلاحياتها لدراسة موضوع التماثل

التنظيمي وهو صالح لربطه وقياس أثره في فاعلية المنظمات.

دراسة كنبيرغ وسكي (Knippenberg & Schie, 2000) بعنوان:

Foci and correlated of organizational identification هدفت إلى

تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي، ومجموعة من القيم التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس بالعمل، والدافعية). وتوصلت الدراسة إلى: عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي من جهة وبين كل من الرضا الوظيفي وعدم الغياب من جهة. ووجود علاقة ضعيفة بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا الوظيفي وعدم الغياب، والانغماس الوظيفي والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

دراسة كوهن ونيلسون (Kuhn & Nelson, 2002) بعنوان:

Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and

Duality in Organizational Identification هدفت إلى تحديد مفهوم جديد

للتماثل التنظيمي من حيث التعددية في التماثل التنظيمي أو الازدواجية فيه، واستمد هذان المفهومان من مراجعة الأدب النظري. وقد أسهمت الدراسة في توضيح مفهومي التعددية والازدواجية في التماثل التنظيمي، وقدمت كذلك إجراءً لتقييم المفهومين، وشدت الانتباه إلى أثرهما في تشكيل التماثل التنظيمي وخاصة في أثناء إحداث المنظمات للتغيير المخطط.

دراسة كوليت (Colette, 2007) بعنوان "قياس القيادة التعليمية والقيادة

التحويلية لمساعد مدير المدرسة وعلاقتها بسد فجوة الإنجاز"، حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة التعليمية والقيادة التحويلية لدى مساعد مدير المدرسة والإنجاز الطلابي، وقد تم قياس الإنجاز الطلابي بناءً على نتائج تقرير أوهايو، وذلك من خلال درجات التقويم السنوي المستمر، ودليل التحصيل الدراسي، والتعيين المدرسي، وتم استخدام المنهج المقارن والوصفي في معالجة موضوع الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مساعد مدير مدرسة من المناطق الريفية، وشبه الحضرية، والحضرية على امتداد ولاية أوهايو الأمريكية، حيث طلب منهم الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي أعدها الباحث وأطلق عليها اسم (استبيان القيادة لمساعد مدير المدرسة) (LQAP)، وطلب الباحث من كل فرد في عينة الدراسة تحديد الوقت الذي يستغرقه أثناء يومه العملي وهم منهمك في ممارسة مجموعة من أنماط السلوك الخاص بالقيادة التعليمية والقيادة التحويلية، بعد ذلك قام الباحث بتجميع نتائج الإنجاز الطلابي لكل مجمع مدرسي يعمل به مساعدو مديري المدارس أفراد عينة الدراسة حيث حصل على النتائج من إدارة التعليم في ولاية أوهايو، كما تم إيجاد معامل الارتباط بين تلك النتائج ومستوى المهام التعليمية والتحويلية بحسب ما ورد ضمن تقارير مساعدي مديري المدارس، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لثلاثة فروض من فروض

الدراسة التي سعى الباحث للتحقق منها، إضافة إلى ذلك تشير نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التعليمية منفرداً ومستقلاً عن أسلوب القيادة التحويلية قد يساعد في التنبؤ بدرجات التعيين المدرسي، وتوصي الدراسة بالعمل على تأهيل مساعدي المدير من خلال الدورات التدريبية على استخدام النمط القيادي الذي يتوافق مع مستوى الانجاز لدى الطلبة بهدف العمل على تحسين قدرتهم على استخدام القيادة التعليمية والتحويلية .

دراسة شوبروك وشا (Schaubroeck and Chaa, 2007) بعنوان

"تفعيل القيادة التحويلية قيمة العمل الجماعي وأثر سلوك القائد على سلوك الفريق"، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء مجموعة من العاملين في مؤسسة حكومية (مجتمع الدراسة) مكونة من (218) موظفاً في الولايات المتحدة الأمريكية , وقد تم قياس تحكم القيادة التحويلية في أداء الفريق من خلال التأثير المتوسط لمقدرة الفريق، كما تم تعديل تأثير القيادة التحويلية على مقدرة الفريق بواسطة مدى المقدرة والسيطرة الجماعية. وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مدى المقدرة والسيطرة الجماعية زاد تطبيق القيادة التحويلية، وتوصي الدراسة بضرورة العمل بروح الفريق الواحد في المنظمات لزيادة المقدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

دراسة جريفت (Griffith 2004) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية برضا

المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل بالمدرسة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية بمستوى رضا العاملين وأدائهم ومدى تأثير ذلك على تركهم العمل في المدرسة (مجتمع الدراسة)، حيث أجريت الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية تتفاوت فيما بينها في التركيبة الاجتماعية والديموغرافية وعدد الطلبة وخصائص المعلمين، ولقد دعمت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات التعليمية الحكومية، وقد كان ذلك واضحاً في أبعاد الإلهام وتقدير الأفراد، والحافز الملهم، بالرغم من أن قيادة مدير المدرسة التحويلية لم تكن مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك الخدمة، وإنما ظهرت آثار غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي الذي كان بمثابة عامل وسيط بين القيادة التحويلية المدرسية للأداء المدرسي وترك المعلمين للمدرسة، فالمعلمون الأكثر رضا كانوا أقل رغبة في ترك الخدمة، وانعكس ذلك إيجابياً على الإنجازات والأداءات المدرسية.

دراسة بارنت وآخرين (Barnett et al. 2003) بعنوان "القيادة التحويلية

في المدارس"، وقد هدفت إلى فحص نمط القيادة التحويلية والتبادلية الذي اقترحه باس وأفوليو والتأكد من صحة هذين النمطين في مدارس نيو ساوث ويلز الحكومية

الثانوية الاسترالية، كما هدفت الدراسة إلى التأكد من صحة نموذج ثقافة التعلم المدرسي الذي اقترحه ماير وآخرون 1996، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المعلمين وتقديمهم للجهود الإضافية ورضاهم المهني، وبين السلوك التحويلي لمديري المدارس الثانوية، بينما ارتبطت سلوكيات الإدارة بالاستثناء ارتباطاً سالباً مع التفوق في التدريس. وأظهرت النتائج أن هناك تفاعلات إيجابية مهمة بين الرؤية والإلهام والإدارة بالاستثناء مع الحافز الفطري (الداخلي) للتعلم، وسلبية بين الإدارة بالاستثناء والرؤية والإلهام مع الحافز الخارجي للتعلم.

دراسة جيفري (Jeffry, 2002) بعنوان: Explaining the Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputations هدفت إلى توضيح التأثير المتباين للتمائل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات والدور المعتدل للجماعات الفرعية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مهم وسلبى ذي دلالة إحصائية للتمائل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات.

دراسة بورولا ولوفستروم (Puurula & Lofstrom, 2003) بعنوان: Development of Professional Identity in SMEs هدفت هذه الدراسة إلى وصف تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية واسعة النطاق وعلى مستوى المؤسسة

بأكملها، فقد كان المشاركون مديرين وموظفين في (175) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في فنلندا. وتوصلت إلى نتائج من أهمها: ضعف في تطور الحافز الوظيفي بين مجموعة كبار السن والمجموعات ذات المستوى التعليمي المنخفض، وكانت أعلى مستويات الكفاءة الوظيفية بين الموظفين ممن يتمتعون بدرجات علمية وتعليم أعلى.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تتميز الدراسة الحالية في حدود علم الباحث بأنها من أولى الدراسات المحلية التي تبحث في ممارسة الأدوار القيادية لعمداء الكليات في الجامعات وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس اتجاهات الموظفين نحو الأنماط القيادية او التماثل التنظيمي بينما جاءت هذه الدراسة لتقيس العلاقة بين الممارسات القيادية للعمداء وتأثيراته على التماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، من هنا فإن هذه الدراسة تختلف في الاهداف التي تسعى لتحقيقها، والعينة التي تغطيها الدراسة التي تتمثل بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة .

حيث تتميز هذه الدراسة باعتمادها على أدوات جمع البيانات والتي تم تصميمها من قبل الباحث وهي الأداة الأولى تمثل الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات والتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حيث أنها

من الدراسات الأولى التي تغطي مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (1042) .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي في معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في العام الدراسي 2011-2012، والبالغ عددهم (1042) عضواً، بحسب التقرير السنوي لجامعة الكويت 2011.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في السنة الدراسية (2011-2012).

جدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات

الخبرة

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
72.8	291	ذكور	الجنس
27.3	109	إناث	
40.0	160	علمية	الكلية
60.0	240	إنسانية	
18.0	72	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
27.0	108	استاذ مشارك	
55.0	220	استاذ مساعد	
19.0	76	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
43.5	174	من 6-10 سنوات	
37.5	150	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (1) ارتفاع نسبة تمثيل أعضاء هيئة التدريس

الذكور والبالغة (72.8%)، فيما بلغت نسبة تمثيل الإناث (27.3%). وفيما يتعلق

بمتغير الكلية نجد أن النسبة الأعلى من أعضاء هيئة التدريس ضمن الكليات الإنسانية وبنسبة بلغت (60%) مقابل (40%) ممن يعملون في الكليات العلمية. أما خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب الرتبة الأكاديمية فيشير إلى انخفاض نسبة تمثيل رتبة أستاذ والبالغة (18%)، فيما بلغت أعلى نسبة تمثيل لرتبة أستاذ مساعد البالغة (55%). كما توضح بيانات الجدول توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة فنلاحظ أن النسبة الأعلى منهم من ذوي الخبرة 6-10 سنوات والبالغة (43.5%) فيما بلغت أقل نسبة تمثيل لذوي الخبرة 5 سنوات فأقل والبالغة (19%).

أدوات الدراسة:

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ومنها الدراسات التالية: دراسة العسيلي (1999) ودراسة حربي (1999) ودراسة تبوك (2001) ودراسة السعود والصررايرة (2009) ودراسة هوي ومسكل (Hoy&Miskel,1991) ودراسة (Johnson, Johnson,& Heimberg,1999) ودراسة كنببرغ وسكي (Knippenberg & Schie, 2000) ، وبناء عليه صُممت أداتان للدراسة على شكل استبيان، موجه لأعضاء هيئة التدريس يتكون من قسمين:

1- الأول يحتوي على الخصائص العامة-الديموغرافية- (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، والثاني صمم على غرار مقياس ليكرت الخماسي

ويتكون من (34) فقرة تأخذ الإجابات عنها (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً) وأعطيت الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي، وتقيس الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وتم قياسه من خلال (34) فقرة، وينقسم الى ثلاث متغيرات فرعية (النمط الديموقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط الترسلّي).

2- الاستبانة الثانية تتعلق بقياس مستوى التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت وتم تقسيمها إلى جزئين: يتناول الجزء الأول الخصائص الديمغرافية العامة (النوع الاجتماعي الكلية، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة) أما القسم الثاني فقد تم قياسه من خلال (19) فقرة.

صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة (استبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت واستبانة درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت) عرضت على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، إذ تم استبدال (5) فقرات وتعديل (15) فقرة وكذلك إعادة تسمية بعض مجالات الاستبيان. كما قام الباحث بتجربة الاستبيان على (20) من مساعدي البحث والتدريس في الجامعة، وطلبة الدراسات العليا فيها للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها واعيد التطبيق عليهم بفارق زمني 14 يوماً، وتم حساب

معامل الارتباط بين التطبيقين والذي بلغ (0.86) مما يشير الى وجود درجة مرتفعة من صدق اداة الدراسة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة (استبانة درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس) عرضت على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، إذ تم استبدال (3) فقرات وتعديل (12) فقرة. كما قام الباحث بتجربة الاستبيان على (20) من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في الجامعة للتأكد من مدى وضوح وصياغة الفقرات واعيد التطبيق عليهم بفارق زمني 14 يوما وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الذي بلغ (0.84) مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من صدق أداة الدراسة.

ثبات الأدوات:

تم استخراج معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ الفا بين جميع فقرات المقياس (97.8%)، وبلغت بين فقرات متغير الانماط القيادية (96.3%)، وبين فقرات متغير التماثل التنظيمي (95.9%). والجدول رقم (1) يوضح معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات مقياس متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2)

معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس لمتغيرات الدراسة

قيمة كرونباخ الفا %	عدد الفقرات	المتغير	
%92.6	17	النمط الديمقراطي	المتغير المستقل (الانماط القيادية)
%92.5	12	النمط الأتوقراطي	
%85.7	5	النمط الترسلني	
%96.3	34	الكلني	
%95.9	19	المتغير التابع (التماثل التنظيمي)	
%97.8	53	المتغيران معا (الكلني)	

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية الخاصة

بالعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences

في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) مثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار

الفروق في وجهة نظر المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية.

3- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية والتمائل التنظيمي.

4- معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

لتحديد درجة ممارسة الأنماط القيادية والتمائل التنظيمي تم اعتماد الأوزان

التالية:

درجة الممارسة	متوسط الإجابات
ضعيفة	2.33-1
متوسطة	3.66-2.34
مرتفعة	5.00-3.67

الفصل الرابع

عرض النتائج

تم عرض نتائج الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس. هناك مقياسان: مقياس الأنماط القيادية ومقياس التماثل التنظيمي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

السؤال الأول: ما واقع الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أ. النمط الديمقراطي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس النمط الديمقراطي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1.	يشجع العميد على روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.	4.33	0.70	1	مرتفعة
2.	يفوض عميد الكلية الصلاحيات لرؤساء الأقسام في الكلية .	4.33	0.71	2	مرتفعة
3.	يحرص عميد الكلية على علاقته الطيبة مع أعضاء هيئة التدريس.	4.32	0.60	3	مرتفعة
4.	يراعي عميد الكلية مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرار.	4.23	0.85	4	مرتفعة
5.	يشجع عميد الكلية وجود العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس.	4.18	0.68	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.65	4.16	يشارك عميد الكلية في صناعة القرارات التي تخص العمل.	.6
مرتفعة	7	0.72	4.08	يشارك رؤساء الأقسام في صياغة الخطط الأكاديمية في الجامعة.	.7
مرتفعة	8	0.89	4.03	يعامل عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس بإنصاف.	.8
مرتفعة	9	0.81	4.03	ينمي عميد الكلية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس .	.9
مرتفعة	10	0.77	3.95	يحفز عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير العمل.	.10
مرتفعة	11	0.73	3.95	يحاول عميد الكلية إيجاد جو مريح لنفسية أعضاء هيئة التدريس.	.11
مرتفعة	12	0.86	3.94	يعطي عميد الكلية رؤساء الأقسام قدراً كافياً من حرية التصرف.	.12
مرتفعة	13	0.79	3.94	يشارك عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات التي تواجه العمل ومتابعتها.	.13

مرتفعة	14	0.78	3.90	يتقبل عميد الكلية النقد الذاتي على أدائه من أعضاء هيئة التدريس.	.14
مرتفعة	15	0.73	3.89	يحرص عميد الكلية على تقويم العمل بمشاركة أعضاء هيئة التدريس .	.15
مرتفعة	16	0.83	3.88	يؤمن عميد الكلية بمقدرات أعضاء هيئة التدريس في العمل.	.16
مرتفعة	17	0.84	3.84	يناقش عميد الكلية أعمال أعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تجرح مشاعرهم.	.17
مرتفعة	---	0.52	4.06	الكلي	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3) وجود درجة مرتفعة من ممارسة النمط الديمقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.06) وبانحراف معياري (0.52)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ ان جميعها كانت تمارس بدرجة مرتفعة، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تشجع إدارة الجامعة روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط إجابات (4.33) وانحراف معياري (0.70)، فيما كان أدنى متوسط إجابات على الفقرة رقم (13) والتي تنص على "ينتقد عميد الكلية العمل المتدني لأعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تجرح مشاعرهم" بمتوسط إجابات (3.84) وانحراف معياري (0.84).

ب- النمط الأوتقراطي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة

الدارسة على فقرات مقياس النمط الأوتقراطي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18.	يتابع عميد الكلية تنفيذ الخطط التربوية بصورة حرفية وغير مرنة.	3.72	1.17	1	مرتفعة
19.	يهتم عميد الكلية بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر أعضاء هيئة التدريس.	3.70	1.21	2	مرتفعة
20.	يشارك العميد أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط في الكلية .	3.63	1.19	3	متوسطة
21.	يعدّ عميد الكلية تجارب أعضاء هيئة التدريس تجربة تربوية و نموذجاً يجب الاقتداء به.	3.62	1.21	4	متوسطة
22.	يصعب على عميد الكلية تقبل آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم.	3.62	1.21	5	متوسطة
23.	يتخذ عميد الكلية القرارات بطريقة فردية ودون استشارة أعضاء هيئة التدريس.	3.57	1.18	6	متوسطة
24.	يهمل عميد الكلية إمكانات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم.	3.56	1.20	7	متوسطة

مرتفعة	8	1.13	3.52	يفرض عميد الكلية وجهة نظره في تقييم عمل الأقسام.	.25
متوسطة	9	1.14	3.49	يحرص عميد الكلية على إشعار أعضاء هيئة التدريس بسلطته الإدارية.	.26
متوسطة	10	1.18	3.48	يحرص عميد الكلية على الاحتفاظ بالسلطات وتركيزها بيده.	.27
متوسطة	11	1.17	3.48	يأمر عميد الكلية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعات أعضاء هيئة التدريس.	.28
متوسطة	12	1.24	3.32	يدير عميد الكلية العمل منفرداً.	.29
متوسطة	---	1.08	3.56	الكلية	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط

الاولتقراطي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير

(3.56) وبانحراف معياري (1.08)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ ان غالبيتها

كانت تمارس بدرجة متوسطة، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (26)

التي تنص على " يتابع عميد الكلية تنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية وغير مرنة"

بمتوسط إجابات (3.72) وانحراف معياري (1.17)، فيما كان أدنى متوسط إجابات

على الفقرة رقم (18) التي تنص على " يدير عميد الكلية العمل منفرداً." بمتوسط

إجابات (3.32) وانحراف معياري (1.24).

ج. النمط الترسلّي:

جدول رقم (5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة
الدارسة على فقرات مقياس النمط الترسلّي

(ن = 400)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
30.	يناقش العميد عضو هيئة التدريس من المشاركة في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك.	2.33	1.42	1	ضعيفة
31.	يساهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد الإجراءات ووسائل العمل عندما يطلب منهم ذلك.	2.32	1.35	2	ضعيفة
32.	تعطي الإدارة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس تعليمات عامة وغير محددة.	2.32	1.38	3	ضعيفة
33.	يمنح عميد الكلية حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	2.23	1.33	4	ضعيفة
34.	يتوسع العميد بطريقة مفرطة في تخويل السلطة وتفويض الصلاحيات.	2.15	1.26	5	ضعيفة

ضعيفة	---	1.17	2.27	الكلية	
-------	-----	------	------	--------	--

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلية في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلية على هذا المتغير (2.27) وانحراف معياري (1.17)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ ان جميعها كانت تمارس بدرجة ضعيفة، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (31) التي تنص على " يناقش العميد عضو هيئة التدريس من المشاركة في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك." بمتوسط إجابات (2.33) وانحراف معياري (1.42)، فيما كان أدنى متوسط إجابات على الفقرة رقم (32) التي تنص على " يتوسع العميد بطريقة مفرطة في تتحويل السلطة وتفويض الصلاحيات" بمتوسط إجابات (2.15) وانحراف معياري (1.26).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في

جامعة الكويت؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد عينة

الدارسة على فقرات مقياس التماثل التنظيمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1.	انظر الى الجامعة كمكان استطيع فيه تحقيق اهدافي .	4.12	0.72	1	مرتفعة
2.	أوافق على بعض السياسات الجامعية المتعلقة بشؤوني في الأمور المهمة.	4.09	0.73	2	مرتفعة
3.	اعمل باخلاص وأمانة لادراكي أهمية دوري في تحقيق اهداف الجامعة .	3.97	0.76	3	مرتفعة
4.	أشعر بولاء كبير للجامعة التي اعلم فيها	3.97	0.80	4	مرتفعة
5.	انظر الى الجامعة كمكان استطيع فيها التعبير عن طموحاتي وتوجهاتي الاكاديمية	3.96	0.75	5	مرتفعة
6.	انجازات الجامعة هي مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل أعضائها.	3.96	0.77	6	مرتفعة

مرتفعة	7	0.75	3.95	تمنح الجامعة العاملين كثير من الاهتمام والرعاية التي يستحقها	.7
مرتفعة	8	0.78	3.91	تمثل الجامعة بالنسبة لي أسرة كبيرة يتعاون اعضاءها لتحقيق اهدافها .	.8
مرتفعة	9	0.78	3.89	أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل وجهتي وتطلعاتي.	.9
مرتفعة	10	0.70	3.89	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.	.10
مرتفعة	11	0.79	3.89	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة.	.11
مرتفعة	12	0.75	3.88	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.	.12
مرتفعة	13	0.86	3.87	اشعر ان مستقبل الجامعة هو جزء من مستقبل العاملين فيها	.13
مرتفعة	14	0.75	3.87	أحدد هويتي من خلال عملي بالجامعة بسهولة.	.14
مرتفعة	15	0.78	3.87	أعتقد أن قيمي وقيم الجامعة متماثلة في كثير من القضايا .	.15

مرتفعة	16	0.89	3.87	اعتبر عملي في الجامعة جزءاً أساسياً في تحقيق اهداف الجامعة	.16
مرتفعة	17	0.89	3.86	أشعر بالافتخار لانني اعمل في هذه الجامعة.	.17
مرتفعة	18	0.84	3.83	اصف نفسي للآخرين بقول "أعمل في الجامعة ، انا من الجامعة".	.18
مرتفعة	19	0.86	3.82	اتعامل مع مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتي الشخصية.	.19
مرتفعة	---	0.60	3.92	الكلي	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل

التنظيمي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير

(3.92) وانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ ان جميعها

كانت تمارس بدرجة مرتفعة، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (4) التي

تنص على " انظر الى الجامعة كمكان استطيع فيه تحقيق اهدافي " بمتوسط إجابات

(4.12) وانحراف معياري (0.72)، فيما كان أدنى متوسط إجابات على الفقرة رقم

(8) التي تنص على " اتعامل مع مشكلات الجامعة على انها مشكلاتي الشخصية"

بمتوسط إجابات (3.82) وانحراف معياري (0.86).

السؤال الثالث : هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الانماط القيادية (الديقراطي، الاتوقراطي، الترسلّي) والتماثل التنظيمي في جامعة الكويت.

جدول رقم (7)

نتائج ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الانماط القيادية (الديقراطي، الاتوقراطي، الترسلّي) وبين التماثل التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1. النمط الديمقراطي.	0.799	*0.000
2. النمط الاتوقراطي.	0.123	*0.014
3. النمط الترسلّي.	0.068	0.174

* الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

تظهر نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة ايجابية مرتفعة الدرجة دالة احصائيا عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين النمط الديموقراطي وبين التماثل التنظيمي في جامعة الكويت وهذا يشير إلى أن مستوى العلاقة بين النمط الديمقراطي والتماثل التنظيمي كانت أعلى من العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والتماثل التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط لكل من النمط الديمقراطي (0.799) والنمط الأوتوقراطي (0.123)

، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799) والدلالة الاحصائية له (0.000). وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الاتقراطي وبين التماثل التنظيمي دالة احصائيا الا انها ضعيفة جدا اذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.123) والدلالة الاحصائية لها (0.014). وفيما يتعلق باختبار العلاقة بين النمط الترسلّي والتماثل التنظيمي فلم تظهر نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.068) والدلالة الاحصائية لها (0.174)، وهي غير دالة إحصائياً.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الانماط القيادية تعزى الى اختلاف الجنس.

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة الكويت حسب الجنس

النمط القيادي	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1. النمط الديمقراطي.	ذكور	4.01	0.53	-2.956	398	*0.003
	إناث	4.18	0.47			
2. النمط الاتقراطي.	ذكور	3.98	0.54	-1.928	398	0.055
	إناث	4.10	0.57			
3. النمط الترسلّي.	ذكور	3.79	0.72	-0.585	398	0.559
	إناث	3.84	0.78			

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة النمط الديمقراطي تعزى الى اختلاف الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-2.956) والدلالة الإحصائية لها (0.003). فيما لم تظهر نتائج الاختبار وجود فروق في درجة ممارسة النمطين القيايين (الاتقراطي، الترسلّي) تعزى الى اختلاف الجنس.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة

الانماط القيادية تعزى الى اختلاف الكلية.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط

القيادية في جامعة الكويت حسب الكلية

النمط القيادي	الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1. النمط الديمقراطي.	علمية	4.03	0.50	-0.958	398	0.339
	انسانية	4.08	0.53			
2. النمط الاتقراطي.	علمية	3.98	0.52	-0.828	398	0.408
	انسانية	4.03	0.57			
3. النمط الترسلني.	علمية	3.84	0.67	0.828	398	0.408
	انسانية	3.78	0.78			

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (9) عدم وجود فروق

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الانماط القيادية الثلاث

(الديمقراطي، الاتقراطي، الترسلني) تعزى الى اختلاف الكلية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة

الانماط القيادية تعزى الى اختلاف الرتبة الاكاديمية.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في

جامعة الكويت حسب الرتبة الاكاديمية

النمط القيادي	الرتبة الاكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1. النمط الديمقراطي.	استاذ	3.98	0.36	7.250	2 397 399	*0.001
	استاذ مشارك	4.22	0.48			
	استاذ مساعد	4.00	0.57			
2. النمط الاتقراطي.	استاذ	3.85	0.44	5.592	2 397 399	*0.004
	استاذ مشارك	4.13	0.53			
	استاذ مساعد	4.00	0.58			

*0.014	2 397 399	4.345	0.71	3.64	استاذ	3.الترسلي. نمط
			0.72	3.96	استاذ مشارك	
			0.75	3.78	استاذ مساعد	

* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (10) وجود فروق دالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة الانماط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الاتقراطي، الترسلّي) تعزى الى اختلاف الرتبة الاكاديمية، فقد بلغت قيم (ف) المحسوبة لها على التوالي (7.250، 5.592، 4.345) والدلالة الاحصائية لها (0.001، 0.004، 0.014). وكانت الفروق لصالح ذوي الرتبة استاذ مشارك على الانماط القيادية الثلاثة.

ولمعرفة الفروق لصالح أي الرتب الاكاديمية تم اجراء اختبار شيفية للاختبارات البعدية، وهي موضحة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

نتائج اختبار شيفية لاختبار دلالة الفروق في الانماط القيادية الثلاث حسب

الرتبة الاكاديمية

النمط القيادي	الرتبة الاكاديمية	متوسط الفروق	الدلالة الاحصائية
النمط الديمقراطي	استاذ	0.2328-	*0.012
	استاذ مساعد	0.0190-	0.963
	استاذ مشارك	0.2138	*0.002
النمط الاتقراطي	استاذ	0.0201-	0.993
	استاذ مساعد	0.1035-	0.780
	استاذ مشارك	0.0834-	0.806
النمط الترسلني	استاذ	0.2667-	0.329
	استاذ مساعد	0.1185-	0.759
	استاذ مشارك	0.1482	0.562

* الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يلاحظ من نتائج اختبار شيفية الموضحة في الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي بين الرتب الاكاديمية استاذ واستاذ مشارك وبين استاذ مشارك واستاذ مساعد لصالح الرتبة الاكاديمية استاذ مشارك. ولم تظهر نتائج اختبار شيفيه وجود فروق دالة احصائية في درجة تمثل النمطين الاتقراطي والترسلي بين أي من الرتب الاكاديمية الثلاث.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة

ممارسة الانماط القيادية تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة ممارسة الانماط القيادية في جامعة

الكويت حسب سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	النمط القيادي
*0.024	2	3.745	0.56	4.19	5 فأقل	1. النمط الديمقراطي.
	397		0.56	4.05	10-6	
	399		0.42	3.99	اكثر من 10	
*0.001	2	7.228	0.46	4.17	5 فأقل	2. النمط الاتقراطي.
	397		0.63	4.04	10-6	
	399		0.46	3.89	اكثر من 10	
0.584	2	0.538	0.75	3.88	5 فأقل	3. النمط الترسلني.
	397		0.79	3.79	10-6	
	399		0.67	3.79	اكثر من 10	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (12) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الانماط القيادية (الديمقراطي، الاتقراطي) تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة، فقد بلغت قيم (ف) المحسوبة لها على التوالي (3.745، 7.228) والدلالة الاحصائية لها (0.024، 0.001). وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5 سنوات فاقل. ولم تظهر نتائج التحليل وجود فروق في درجة ممارسة النمط الترسلي تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05)

(α) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية

والكلية .

جدول رقم (13)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في درجة ممارسة التماثل

التنظيمي في جامعة الكويت حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	التماثل التنظيمي
*0.004	398	-2.929	0.59	3.86	ذكور	
			0.59	4.06	إناث	

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (13) وجود فروق دالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف

الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-2.929)

والدلالة الاحصائية لها (0.004).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الكلية.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في التماثل التنظيمي في جامعة

الكويت حسب الكلية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكلية	التماثل التنظيمي
0.328	398	0.979	0.55	3.95	علمية	
			0.63	3.89	إنسانية	

* الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول رقم (14) عدم وجود فروق

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى

اختلاف الكلية. فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.979) والدلالة الاحصائية لها

(0.328).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الرتبة الاكاديمية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت

حسب الرتبة الاكاديمية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة الاكاديمية	التماثل التنظيمي
0.189	2 397 399	1.674	0.52	3.85	استاذ	
			0.64	4.00	استاذ مشارك	
			0.60	3.90	استاذ مساعد	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (15) عدم وجود فروق

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى

اختلاف الرتبة الاكاديمية، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لها (1.674) والدلالة

الاحصائية لها (0.189).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي الى اختلاف سنوات الخبرة.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق في درجة التماثل التنظيمي في جامعة

الكويت حسب سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	التماثل التنظيمي
0.099	2 397 399	2.321	0.52	4.04	5 فأقل	
			0.66	3.91	10-6	
			0.55	3.86	أكثر من 10	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (16) عدم وجود فروق

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى

اختلاف سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لها (2.321) والدلالة

الإحصائية لها (0.099).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (4.06)/ وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن جميعها كانت تمارس بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى تشجيع العميد على روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس حيث بلغ المتوسط (4.33)، لفقرة (يفوض عميد الكلية الصلاحيات لرؤساء الأقسام في الكلية) حيث بلغ المتوسط (4.33)، بينما جاء أدنى الإجابات على الفقرات التي تنص على (يناقش عميد الكلية أعمال أعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تجرح مشاعرهم) بمتوسط بلغ (3.84) والفقرة التي تنص على (يؤمن عميد الكلية بقدرات أعضاء هيئة التدريس في العمل) بمتوسط بلغ (3.88) ، ويعزى ذلك الى طبيعة العمل الجامعي وحرص الجامعة على توفير بيئة ملائمة لأعضاء هيئة التدريس وتشجيع عمداء الكليات على العمل بروح الجماعة بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات حتى يدركوا أهمية الاعمال التي يقومون بها، وأن لهم دوراً فاعلاً

في نجاح عمل الجامعة وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم للمساهمة في تطوير العمل.

2. أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الاوتقراطي في جامعة الكويت؛ إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.56) وبانحراف معياري (1.08)، وكانت أعلى الفقرات للفقرة التي تنص على (يهتم عميد الكلية بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط بلغ (3.70) والفقرة التي تنص على (يتابع عميد الكلية تنفيذ الخطط التربوية بصورة حرفية وغير مرنة) بتوسط بلغ (3.72) وكانت أدنى الإجابات على الفقرة التي تنص يدير عميد الكلية العمل منفرداً بمتوسط بلغ (3.32) ثم الفقرة التي تنص على (يفرض عميد الكلية وجهة نظره في تقييم عمل الأقسام) بمتوسط بلغ (3.52). وعلى مستوى الفقرات يلاحظ ان جميعها كانت تمارس بدرجة متوسطة ، وهذا يشير إلا أن عمداء الكليات في جامعة الكويت يقومون ببعض الممارسات القيادية التي تعبر عن النمط الاوتقراطي من خلال اتخاذ العميد لقراراته بشكل فردي، وحرص عميد الكلية على الاحتفاظ بالسلطات وتركيزها بيده. وصعوبة تقبل آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم، وقد يعود ذلك إلى شخصية العميد وطبيعة عمل الأقسام والكليات .

3. أظهرت الدراسة وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسلّي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (2.27) وبانحراف معياري (1.17)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن جميعها كانت تمارس بدرجة متوسطة، وكانت أعلى الإجابات على الفقرة التي تنص على (بناقش العميد عضو هيئة التدريس من المشاركة في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك) بمتوسط بلغ (2.33) والفقرة التي تنص (يساهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد الإجراءات ووسائل العمل عندما يطلب منهم ذلك) بمتوسط بلغ (2.32) وكانت أدنى الإجابات على الفقرة التي تنص (يمنح عميد الكلية حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بمتوسط بلغ (2.23) والفقرة التي تنص على (يتوسع العميد بطريقة مفرطة في تخويل السلطة وتفويض الصلاحيات) بمتوسط بلغ (2.15) وهذا يعود إلى طبيعة الإدارة الجامعية في جامعة الكويت .

4. ما درجة ممارسة التماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت. أظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المتغير (3.92) وبانحراف معياري (0.60)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن جميعها كانت تمارس بدرجة مرتفعة، حيث يشعر عضو هيئة التدريس بالافتخار لأنه يعمل

في هذه الجامعة وبولاء كبير للجامعة يعمل بها وهذا يجعل العضو يعمل باخلاص وأمانة لادراكه أهمية دوره في تحقيق أهداف الجامعة ، ونظرته الى عمله في الجامعة على أن عمله يمثل جزءاً أساسياً في تحقيق أهداف الجامعة التي تمنح العاملين كثير من الاهتمام والرعاية التي يستحقوها اشعر ان مستقبل الجامعة هو جزء من مستقبل العاملين فيها أصف نفسي للآخرين بقول " أعمل في الجامعة ، انا من الجامعة". أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة. أحدد هويتي من خلال عملي بالجامعة بسهولة. أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل وجهتي وتطلعاتي. أوافق على بعض السياسات الجامعية المتعلقة بشؤوني في الأمور المهمة.

5. تظهر نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة ايجابية مرتفعة الدرجة دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي وبين التماثل التنظيمي في جامعة الكويت، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.799) والدلالة الاحصائية له (0.000). وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الانتقراطي وبين التماثل التنظيمي دالة احصائيا الا انها ضعيفة جدا اذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.123) والدلالة الاحصائية لها (0.014). وفيما يتعلق باختبار العلاقة بين النمط الترسلّي والتماثل التنظيمي فلم تظهر

نتائج ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.068) والدلالة الإحصائية لها (0.174) .

6. يلاحظ من نتائج اختبار (ت) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) في درجة ممارسة النمط الديمقراطي تعزى الى اختلاف النوع الاجتماعي وكانت الفروق لصالح الاناث، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-2.956) والدلالة الإحصائية لها (0.003) . فيما لم تظهر نتائج الاختبار وجود فروق في درجة ممارسة النمطين القياديين (الانقراطي، الترسلّي) تعزى الى اختلاف النوع الاجتماعي.

7. يلاحظ من نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة الانمط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الانقراطي، الترسلّي) تعزى الى اختلاف الكلية.

8. يلاحظ من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة الانمط القيادية الثلاث (الديمقراطي، الانقراطي، الترسلّي) تعزى الى اختلاف الرتبة الاكاديمية، فقد بلغت قيم (ف) المحسوبة لها على التوالي $(4.345, 5.592, 7.250)$ والدلالة الإحصائية

لها (0.001، 0.004، 0.014). وكانت الفروق لصالح ذوي الرتبة استاذ

مشارك على الانماط القيادية الثلاث.

9. يلاحظ من نتائج تحليل التباين وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الانماط القيادية (الديمقراطي، الاتقراطي)

تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة، فقد بلغت قيم (ف) المحسوبة لها على

التوالي (3.745، 7.228) والدلالة الاحصائية لها (0.024، 0.001). وكانت

الفروق لصالح ذوي الخبرة 5 سنوات فاقل. ولم تظهر نتائج التحليل وجود

فروق في درجة ممارسة النمط الترسلّي تعزى الى اختلاف سنوات الخبرة.

10. يلاحظ من نتائج اختبار (ت) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف النوع الاجتماعي

وكانت الفروق لصالح الاناث، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-2.929)

والدلالة الاحصائية لها (0.004).

11. يلاحظ من نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الكلية.

فقد بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.979) والدلالة الاحصائية لها (0.328).

12. يلاحظ من نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف الرتبة

الاكاديمية، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لها (1.674) والدلالة الاحصائية لها (0.189).

13. يلاحظ من نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التماثل التنظيمي تعزى الى اختلاف سنوات

الخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لها (2.321) والدلالة الاحصائية لها (0.099).

ثانياً: التوصيات

- * ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي (المشارك) في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسين.
- * إتباع الأسس العلمية المتقدمة في استخدام أدوات القياس لتحديد أساليب قيادة مدراء المنظمات فيما يخص تقويم أداء أولئك الأشخاص العاملين في مجال الإدارة.
- * إعادة النظر في المعايير التي يتم تقويم عضو هيئة التدريس لتشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالسلوكيات والمهارات والإنجازات .
- * العمل على تعزيز وتكريس التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأن ذلك ينعكس بشكل ايجابي على مقدرة أعضاء هيئة التدريس على الأداء وبالتالي على عمل الجامعة بشكل عام.
- * العمل على تعزيز النمط التشاركي في عهملية اتخاذ القرار لأن ذلك يعزز قيم الولاء والانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا سينعكس بشكل ايجابي على درجة التماثل الوظيفي لديهم .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور (2003). لسان العرب، المجلد (13)، بيروت: دار صادر.
- أبو عيدة، يوسف (2010)، أنماط القيادة في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة
- البدري، طارق (2001)، الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر ، عمان.
- بني عيسى، أحمد محمد (2006)، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمان: الجامعة الأردنية.
- تبوك، سالم (2001). دور القيادات الإدارية في التطور التنظيمي، دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

- الجارودي ، ماجدة (2007) إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح) ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود.
- الجبر، زينب علي(2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، العين: مكتبة الفلاح.
- جوهر، صلاح الدين (1984): "مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحديدي، سعود بن حامد عبد الله:(2008) أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية-جامعة أم القرى.
- حربي، منير عبد الله(1999) رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين (أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة)، مجلة التربية المعاصرة ، ع 51 ، القاهرة ،
- رشيد، مازن فارس(2003). الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- السالم، مؤيد سعيد(2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، إربد: دار عالم الكتاب الحديث.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (2007)، الأدوار القيادي لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السحيمي، صلاح ملهي (2002): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - اربد ، الأردن.
- السعود والصرايرة، راتب وخالد أحمد (2009)، التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السلمي ، علي (2004) ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير . بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة.

- العازمي، محمد(2006):" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العبادلة، عبد الرحمن (2003). الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- عبيدات، سهيل أحمد (2007)، القيادة أساسيات، نظريات، مفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر، اردب.
- العرفي، عبدالله وهدى ، عباس (1996)، مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي ، منشورات قازيونس.
- عريفج، سامي (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان.
- العسيلي، رجاء زهير، (1999)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- عليّات، صالح، (2006) ، السمات القيادي المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، العدد الثاني.
- العميان ، سلمان محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- عياصرة ، علي أحمد (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن.
- الغالبي طاهر، العامري، صالح،(2008)، " الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .
- الفقيه، محمد بن هادي بن علي(2001): "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الفهيدى، عبد الله (2009)، أنمطا السلوك السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

- القرالة، أروى عبدالسلام(2005). "أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم؛ وزويلف، مهدي حسن(1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف، ط3، عمّان: مكتبة دار الشروق.
- كلادة، ظاهر محمود ، (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف،(2002)، القيادة التربوية، الطبعة الأولى، الإصدار 6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى، (1999) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 عمان :دار وائل للطباعة والنشر.
- المحبوب ، عبد الرحمن إبراهيم (١٩٩٦) أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية . المجلة العربية للتربية . المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- مركز التوجيه الوظيفي، (2011)، سلسلة المختصر المفيد (21).
- مساعدة، ماجد عبد الهادي محمد، (2011)، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني.

- النشار، محمد حمدي (1986) : "الإدارة الجامعية التطور والتوقعات" ،
جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والرسائل
التعليمية.
- الهلالي ، الشريبي الهلالي (2006) إدارة المؤسسات التعليمية في القرن
الحادي والعشرين . المكتبة العصرية ، المنصورة ، مصر.
- هوشار، معروف،(1992)، القيادة والتنظيم، بغداد، دار الشؤون الثقافية
العامة، بغداد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). "Social identity theory and the organization", **Academy of Management Review**, 14, p.20-39.
- Barnett, L and McCormick, J. (2003)، **Vision, Relationship and teacher motivation: a case study**, Journal of educational Administration, 41 (1)، 55-73.
- Bass, B. (1999)، **Two decades of research and development in Transformational leadership**. European Journal of work and Organizational Psychology. 8 (1)، 9-32.

- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper, New Bass, B. M. (1990), **"From transactional to transformational leadership: learning to share the vision"**, *organizational Dynamics*, Vol.18, No.3, pp.19-31.
- Colette M. Dowling (2007), **A measurement of Instructional and Transformational Leadership of the Assistant Principal: Its Relationship to Closing the Achievement Gap**. PhD. University of Akron. 216-224; AAT 3280798.
- Glynn, M. A. (1998). **"Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify"**, In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), **Identity in Organizations: Building theory through conversations**, P.238-244, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Griffith J. (2004), **Relation of Principial Transformation leadership to school staff job satisfaction turnover and school performance**. *Journal of education administration*, 42 (I3), 333-356.
- Hall, D. t., Schnide, R. B. & Nygren, H. T. .(1970). "Personal Factor of Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, p. 176-190.
- Jeffry, T. P. .(2002). Explaining the Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputations", **Working Papers, Harvard Business School**, Morgan Hal, 333.

- Johnson, W. L., & Johnson, A. M., & Heimberg, F. .(1999). "A Primary- and Second-Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 59, No.1, P.159-170.
- Knippenberg, Daan van, Schie, Els C. M. Van. (2000). "Foci and correlated of organizational identification", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 137-147.
- koonts, h, and weirich, h, management 9th international edition "Singapore: mcgraw- hill.
- **Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York.**
- Kuhn, T.; Nelson, N. (2002)," Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification", **Management Communication Quarterly**, V.16 N.1, p5-38.
- Mark ,Anderson , , (1988), **the management team, patterns for success, Eugene: Oregon school study council** , February , ossc, bulletin series 27 pages, ed number not yet assigned.
- Puurula, A. & Lofstrom, E. .(2003). "Development of Professional Identity in SMEs". Paper Presented at the American Educational Research Association (AERA) "Accountability for Educational Quality: Shared Responsibility" (84th, Chicago, IL, April 21-25.2003.

- Schaubroeck, J. and Chaa, S. (2007), **Embracing Transformational performance.** Department of Management, Lebow College of Business, Drexel University, Philadelphia, PA19104, USA.
- Tichy , Noel M . and Devanna , Mary Anne (1990) **The Transformational Leader. John Wiley & Sons , Canada.**
- Tompkins, P. K. & Cheney, G.(1985). "**Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations**" In R. D. Mcphee and P.k. Tompkins (Eds), **Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions**, p179-210, Beverly Hills, CA: Sage.

الملحقات

الاستبانة قبل التحكيم

الفاضل الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ورغبة منه في إيجاد الصدق المنطقي لفقرات الاستبانة وإعتماد فقراتها لهذه الدراسة فقد حرص الباحث على أن يستشهد بآرائكم السديدة، فتم إختياركم عضواً للتحكيم لما عرف عنكم من اطلاع وخبرة ودراية.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة وإيداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه طبقاً لما هو موضح في الاستمارة المرفقة K وتعديل وإضافة أو حذف أي فقرة علماً أن درجة الفاعلية ستحدد بوضع إشارة (X) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة الفاعلية التي تتكون من (بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أحمد مطر الشمري

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- الكلية:

علمية أدبية

3- الرتبة الأكاديمية :

أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

4- سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الأول : الأنماط القيادية السائدة في جامعة الكويت

درجة الموافقة					الفقرات	التسلسل
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1	2	3	4	5		
					النمط الديمقراطي	
					1. تحرص الجامعة على علاقتها مع أعضاء هيئة التدريس	
					2. تحرص الجامعة على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس	
					3. تشجع الجامعة روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس	
					4. تحاول الجامعة إيجاد جو مريح لنفسية أعضاء هيئة التدريس	
					5. تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل	
					6. تؤمن الجامعة بقدرات أعضاء هيئة التدريس في العمل	
					7. تشارك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشاكل التي تواجه العمل وبحثها	
					8. تحرص الجامعة على تقويم العمل بمشاركة أعضاء هيئة التدريس وبطريقة موضوعية	

					يشترك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات التي تخص العمل	9.
					تعزز الجامعة روح الإبداع والتجديد والابتكار	10.
					تراعي الجامعة مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرار	11.
					تعامل الجامعة أعضاء هيئة التدريس بإنصاف	12.
					ينتقد عميد الكلية العمل المتدني لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تجرح مشاعرهم	13.
					يشترك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الخطط والسياسات الأكاديمية في الجامعة	14.
					تفوض الجامعة الصلاحيات لرؤساء الأقسام بطريقة مدروسة	15.
					تعطي الجامعة أعضاء هيئة التدريس قدراً كافياً من حرية التصرف المسؤول	16.
					يتقبل عميد الكلية الانتقادات لأدائه من رؤساء الأقسام	17.

النمط الأوتقراطي				
				18. يدير رئيس الجامعة العمل بحزم
				19. يتخذ رئيس الجامعة القرارات بطريقة فردية
				20. يفرض رئيس الجامعة وجهة نظره في تقويم عمل الأقسام
				21. يأمر رئيس الجامعة عمداء الكليات بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعاتهم بها
				22. يقابل رئيس الجامعة تجربة أعضاء هيئة التدريس بتجربة تربوية ويعتبرها نموذجاً يجب الإقتداء به
				23. لا يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط وسياسات العمل
				24. يحرص رئيس الجامعة على الاحتفاظ بالسلطات ويركزها بيده
				25. يهتم رئيس الجامعة بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر المعلمين واولياعهم
				26. يتابع رئيس الجامعة بتنفيذ الخطط التربوية بطريقة حرفية وغير مرنة
				27. يحرص رئيس الجامعة على إشعار المعلمين بسلطته الإدارية

					يصعب على عميد الكلية تقبل آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم	.28
					لا تثق الإدارة الجامعية بإمكانات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم	.29
					النمط الترسلّي	
					يمنح أعضاء هيئة التدريس حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	.30
					يتم التدخل في تحديد مهمات أعضاء هيئة التدريس	.31
					لا يشارك عضو هيئة التدريس في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك	.32
					يتوسع بطريقة مفرطة في تخويل السلطة وتفويض الصلاحيات	.33
					يساهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه ذلك	.34
					تعطي الإدارة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس تعليمات عامة وغير محددة	.35
					إدارة الجامعة تعزل نفسها عن أعضاء هيئة التدريس وقضاياهم التعليمية	.36
					قلما تهتم إدارة الجامعة بشؤون العاملين وقضاياهم.	.37

القسم الثاني: مقياس التماثل التنظيمي وهو موجه لأعضاء الهيئات التدريسية في

جامعة الكويت للإجابة عن فقراته:

درجة الموافقة					الفقرات	التسلسل
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1	2	3	4	5		
					أشعر بالافتخار لانني اعمل في هذه الجامعة العريقة .	1.
					اعمل باخلاص وأمانة لادراكي أهمية دوري في تحقيق اهداف الجامعة .	2.
					أشعر بولاء وانتماء كبير للجامعة التي اعمل فيها	3.
					أرى أن إنجازات الجامعة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.	4.
					انظر الى الجامعة كمكان استطيع فيه تحقيق اهدافي .	5.
					تمثل الجامعة بالنسبة لي أسرة كبية يتعاون اعضائها لتحقيق اهدافها .	6.
					انجازات الجامعة هي مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل اعضائها .	7.

				اعتبر عملي في الجامعة جزء اساسي في تحقيق اهداف الجامعة	.8
				اتعامل مع مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.	.9
				انظر الى الجامعة كمكان استطيع فيها التعبير عن طموحاتي وتوجهاتي الاكاديمية	.10
				أعتقد أن قيمي وقيم الجامعة متماثلة في كثير من القضايا	.11
				أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.	.12
				تمنح الجامعة موظفيها كثير من الاهتمام والرعاية التي يستحقوها	.13
				أشعر أن مستقبل الجامعة هو جزء من مستقبل العاملين فيها	.14
				أصف نفسي للأخرين بقول " أعمل في الجامعة ، أنا من الجامعة".	.15

				أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة.	16
				أحدد هويتي من خلال الجامعة بسهولة.	17
				أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.	18
				أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل وجهتي وتطلعاتي.	19
				أوافق على بعض السياسات الجامعية في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.	20

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة بصورتها النهائية

الفاضل الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "التمائل التنظيمي لدى مساعدي
العمداء ورؤساء الأقسام من وجهة نظرهم"، وهي جزء من متطلبات الحصول على
درجة الماجستير، لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة ووضع آرائكم تجاه العبارة
بوضع إشارة (X) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة الفاعلية والتي
تتكون من (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أحمد مطر الشمري

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- الكلية:

علمية إنسانية

3- الرتبة الأكاديمية :

أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

4- سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الأنماط القيادية في جامعة الكويت

درجة الموافقة					الفقرات	التسلسل
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1	2	3	4	5		
					النمط الديمقراطي	
					يحرص عميد الكلية على علاقته الطيبة مع أعضاء هيئة التدريس.	1.
					يشجع عميد الكلية وجود العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس.	2.
					يشجع العميد روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.	3.
					يحاول عميد الكلية إيجاد جو مريح لنفسية أعضاء هيئة التدريس.	4.
					يحفز عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير العمل.	5.
					يؤمن عميد الكلية بقدرات أعضاء هيئة التدريس في العمل.	6.

					يشارك عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات التي تواجه العمل ومتابعتها.	.7
					يحرص عميد الكلية على تقويم العمل بمشاركة أعضاء هيئة التدريس .	.8
					يشارك عميد الكلية في صناعة القرارات التي تخص العمل.	.9
					ينمي عميد الكلية روح الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس .	.10
					يراعي عميد الكلية مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند اتخاذ القرار.	.11
					يعامل عميد الكلية أعضاء هيئة التدريس بإنصاف.	.12
					يناقش عميد الكلية أعمال أعضاء هيئة التدريس بطريقة لا تجرح مشاعرهم.	.13
					يشارك رؤساء الأقسام في صياغة الخطط الأكاديمية في الجامعة.	.14
					يفوض عميد الكلية الصلاحيات لرؤساء الأقسام في الكلية .	.15

					يعطي عميد الكلية رؤساء الأقسام قدرًا كافيًا من حرية التصرف.	.16
					يتقبل عميد الكلية النقد الذاتي على أدائه من أعضاء هيئة التدريس.	.17
					النمط الأوتقراطي	
					يدير عميد الكلية العمل منفرداً.	.18
					يتخذ عميد الكلية القرارات بطريقة فردية ودون استشارة أعضاء هيئة التدريس.	.19
					يفرض عميد الكلية وجهة نظره في تقييم عمل الأقسام.	.20
					يأمر عميد الكلية بتطبيق القرارات بغض النظر عن قناعات أعضاء هيئة التدريس.	.21
					يعد عميد الكلية تجارب أعضاء هيئة التدريس تجربة تربوية و نموذجاً يجب الاقتداء به.	.22
					يشارك العميد أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط في الكلية .	.23

					24. يحرص عميد الكلية على الاحتفاظ بالسلطات وتركيزها بيده.
					25. يهتم عميد الكلية بانجاز العمل أكثر من اهتمامه بمشاعر أعضاء هيئة التدريس.
					26. يتابع عميد الكلية تنفيذ الخطط التربوية بصورة حرفية وغير مرنة.
					27. يحرص عميد الكلية على إشعار أعضاء هيئة التدريس بسلطته الإدارية.
					28. يصعب على عميد الكلية تقبل آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم.
					29. يهمل عميد الكلية إمكانات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم.
					النمط الترسلّي
					30. يمنح عميد الكلية حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					31. يناقش العميد عضو هيئة التدريس من المشاركة في الأنشطة إلا إذا طلب منه ذلك.
					32. يتوسع العميد بطريقة مفرطة في تخويل السلطة وتفويض

					الصلاحيات.	
					يساهم أعضاء هيئة التدريس في تحديد الإجراءات ووسائل العمل عندما يطلب منهم ذلك.	33.
					تعطي الإدارة الجامعية لأعضاء هيئة التدريس تعليمات عامة وغير محددة.	34.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة بصورتها النهائية

الفاضل الدكتور.....الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة ممارسة الانماط القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت"، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، لذا يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة ووضع آرائكم تجاه العبارة بوضع إشارة (X) داخل العمود المناسب أمام كل فقرة وتحت درجة الفاعلية والتي تتكون من (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أحمد مطر الشمري

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- الكلية:

علمية إنسانية

3- الرتبة الأكاديمية :

أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

4- سنوات الخبرة :

5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مقياس التماثل التنظيمي وهو موجه لأعضاء الهيئات التدريسية في

جامعة الكويت للإجابة عن فقراته:

درجة الموافقة					الفقرات	التسلسل
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
1	2	3	4	5		
					أشعر بالافتخار لانني اعمل في هذه الجامعة.	1.
					اعمل باخلاص وأمانة لأدراكي أهمية دوري في تحقيق اهداف الجامعة .	2.
					أشعر بولاء كبير للجامعة التي اعمل فيها	3.
					انظر الى الجامعة كمكان تستطيع فيه تحقيق اهدافي	4.
					تمثل الجامعة بالنسبة لي أسرة كبيرة يتعاون اعضائها لتحقيق اهدافها .	5.
					انجازات الجامعة هي مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل أعضائها.	6.
					اعتبر عملي في الجامعة جزءاً أساسياً في تحقيق اهداف الجامعة	7.
					اتعامل مع مشكلات الجامعة كأنها مشكلاتي الشخصية.	8.
					انظر الى الجامعة كمكان تستطيع فيها التعبير عن طموحاتي وتوجهاتي الاكاديمية	9.

					أعتقد أن قيمي وقيم الجامعة متماثلة في كثير من القضايا	10.
					أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.	11.
					تمنح الجامعة العاملين كثير من الاهتمام والرعاية التي يستحقونها	12.
					اشعر ان مستقبل الجامعة هو جزء من مستقبل العاملين فيها	13.
					اصف نفسي للآخرين بقول " أعمل في الجامعة ، انا من الجامعة".	14.
					أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة.	15.
					أحدد هويتي من خلال عملي بالجامعة بسهولة.	16.
					أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.	17.
					أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل وجهتي وتطلعاتي.	18.
					أوافق على بعض السياسات الجامعية المتعلقة بشؤوني في الأمور المهمة.	19.

قائمة المحكمين

الجامعة	الإسم
جامعة الكويت	أ. د أحمد البستان
جامعة الشرق الأوسط	أ. د. عبد الجبار البياتي
جامعة الشرق الأوسط	د. خالد الصرايرة
جامعة الكويت	د. سالم سعد الهاجري
أستاذ زائر في جامعة الكويت	د. سالم سليم الغنبوصي
جامعة الشرق الأوسط	د. عباس الشريفي
جامعة الكويت	د. غازي الرشيدى
جامعة الكويت	د. فاطمة أحمد المذكور
جامعة الشرق الأوسط	د. محمود الحديدي