

**Differences in Gender Perceptions Regarding
Leadership Style, Style Adaptability and
Style Effectiveness According to the
Situational Leadership I Theory-I
in Academic Setting .**

اختلاف الإدراك بين الذكور والإناث بخصوص نمط ومرونة
وفاعلية النمط القيادي وفقاً للنموذج الأساسي لنظرية
القيادة الموقفية (SLT-I) بالتطبيق
على المجال الأكاديمي .

**د . محمد عبد العزيز أبو العنين
كلية التجارة - جامعة طنطا**

مقدمة Introduction

لقد حظى موضوع القيادة على اهتمام كثير من الباحثين منذ بداية الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب دروس الحرب وملابساتها . ولقد اختلف الباحثون في شأن المعايير التي يمكن ان تستخدم لقياس فاعلية القائد (عاشور وهندى ، ١٩٩٥) . إن العنصر البشرى في حاجة ماسة إلى القيادة وان أداء الأفراد يكون أفضل دائماً في ظل قيادة فعالة وخلقة ذات مقدرة على التصور والإبداع .

إنها مسئولية القائد التي تتمثل في تعبئة وشحن كل موارد ومهام ومجهودات المنظمة من اجل إثارة الجيود وتنسيقها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة (Sashkin & Lassey, 1983) .

ويعتقد بعض الباحثين أن فاعلية القائد يجب أن تقاس بمدى قدرة القائد على إشباع حاجات المرءوسين وتنمية إحساسهم بالرضا ، ومنهم من يعتقد أن الفاعلية يجب ان تقاس بمدى قدرة القائد على الهاب حماس المرءوسين من اجل تحسين مستوى الأداء . ولم يقتصر اختلاف الباحثين على معايير الفاعلية ، بل امتد خلافهم إلى العوامل التي تؤثر على تلك الفاعلية ففريق يعتقد أن الفاعلية تتوقف على نمط السلوك الذي يمارسه القائد مع مرءوسيه ، وفريق ثان يعتقد أن فاعلية القائد تتوقف على السمات التي يتحلى بها القائد ، وفريق ثالث يعتقد ان فاعلية القيادة ما هي إلا نتاج لظروف الموقف الذي يواجهه القائد . (عاشور وهندى ، ١٩٩٥) .

هذا ويرى البعض الآخر (ماهر ، ١٩٩٩) أن القائد يكون ناجحاً في التأثير على مرءوسيه من خلال أدوات التأثير التالية :

- ١- استخدام المدعمات
- ٢- جمع وتحليل ونشر المعلومات
- ٣- تحديد أهداف العمل
- ٤- تهيئة ظروف العمل
- ٥- جمع وتحليل ونشر المعلومات
- ٦- تقديم النصح والخبرة والمشاركة
- ٧- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم
- ٨- تحفيز وزيادة دافعية المرءوسين

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هناك الآخرون مرءوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء جماعة رسمية أو غير رسمية (Shartle, 1951) ولقد عرف احد الكتاب النفوذ Influence بالقوة التي يتمتع بها القائد في التعامل مع مرءوسيه

(Hinken, 1989) ولقد وضع هذا الكاتب خمسة أسس لتلك القوة وهى :

- ١- القوة القهرية **Coercive Power**: أى استخدام القائد لموقعه الوظيفى لإجبار المرعوسين على تنفيذ ما يريد تنفيذه .
- ٢- قوة الإثابة **Reward Power**: أى مقدرة القائد على إثابة الأداء الجاد المحقق للأهداف ومعاقبة الأداء المخيب للأمال .
- ٣- القوة الشرعية **Legitimate Power**: وهى عبارة عن قدرة القائد على التأثير فى مرعوسيه من خلال الوضع القانونى والرسمى الذى يحتله فى المنظمة .
- ٤- القوة المرجعية **Reference Power**: وهى مدى قدرة القائد فى التأثير على مرعوسيه من خلال تبعيته لقائد أو رئيس اعلى منه فى المستوى الإدارى فى المنظمة .
- ٥- قوة الخبرة **Expert Power**: وهى عبارة عن قدرة القائد فى التأثير على مرعوسيه من خلال خبرته الطويلة ومن ثم مهاراته فى الإشراف على العمل وعلى مستوى علمه ومعرفته .

الإطار النظرى : Theoretical Framework:

لقد مر موضوع القيادة خلال تطوره بمراحل عدة بدأت بما يسمى نظرية السمات Traits والتي تم وضعها من خلال كتابات (Bass, 1995) والتي فرق فيها بين ثلاث أنواع من السمات التى يجب أن يتحلى بها القائد. هذه السمات هى :

١- السمات المادية Physical

٢- السمات الشخصية Personality

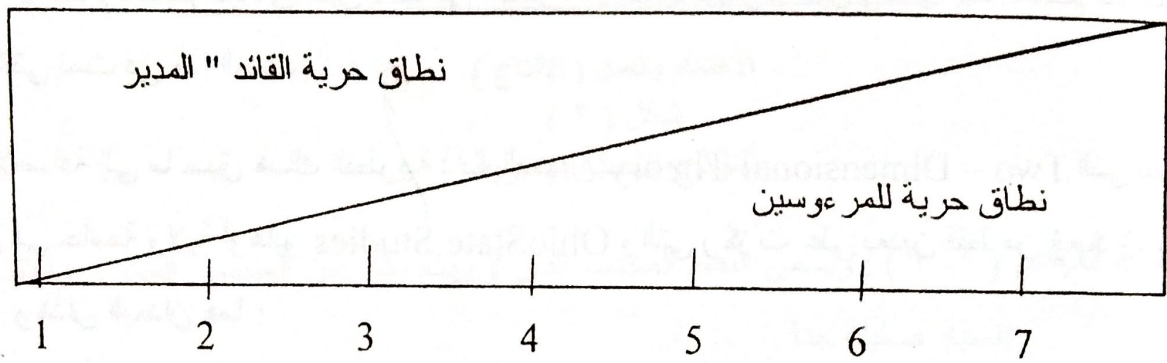
٣- سمات الذكاء Intelligence

ولكن النقد الجوهرى الذى تعرضت له تلك النظرية أنها لم تحدد الفروق أو الأهمية النسبية للسمات التى يجب ان يتحلى بها القائد بالإضافة لذلك أن الدراسات الميدانية التى أجريت فى هذا الصدد أوضحت

نوعاً من عدم الاتساق ، حيث أتضح أن بعض السمات كانت ترتبط بعلاقة ايجابية بفاعلية القائد في حين أن هناك بعض السمات الأخرى التي ارتبطت سلبياً مع فاعلية القائد.

واعتب نظرية السمات ما يسمى بالنظريات السلوكية Behavioral Theories في القيادة وكان من أوائل هذه النظريات تلك التي قام شميت (Warren Schmidt) والتي سميت بنظرية التسلسل القيادي (Continuum of Leadership) والذي يظهر في الشكل رقم (١) كما يلي :

Continuum of Leadership



شكل (١)

مسلسل السلوك القيادي

وطبقاً لهذا المسلسل هناك سبعة أنماط للقائد كما يلي :

- ١- يقوم القائد باتخاذ القرار وإعلان المرءوسين بهذا القرار .
 - ٢- يقوم القائد باتخاذ القرار بعد أخذ رأى المرءوسين .
 - ٣- يقوم القائد بطرح أفكاره والرد على استفسارات المرءوسين .
 - ٤- يقوم القائد باتخاذ قرار مبدئي قابل للتعديل بعد أخذ رأى المرءوسين .
 - ٥- يقوم القائد بعرض المشكلة وإشراك المرءوسين باقتراحاتهم وينفرد بعد ذلك باتخاذ القرار .
 - ٦- يقوم القائد بوضع أطر وحدود للمرءوسين ثم يطلب منهم اتخاذ القرار المناسب .
 - ٧- يقوم المرءوسين باتخاذ القرار اللزوم بعد إجراء مشاورات فيما بينهم .
- وأشار شميت إلى انه يجب ان يكون القائد على درجة من المرونة في اتخاذ القرار حسب الظروف التي يمر بها ولا يجب أن يكون على طرفي النقيض من حيث كونه مستبداً أم ديمقراطياً .

أما النظرية السلوكية التالية فلقد تبناها رنسيس ليكرت في أوائل عام ١٩٤٧ مع مجموعة من

الباحثين في جامعة ميشجان وفيها صنف ليكرت وزملائه القادة إلى نوعين رئيسيين :

١ - نمط يهتم بالبشر
٢ - نمط يهتم بالعمل أو الوظيفة

فالنمط الذي يهتم بالعنصر البشرى Employee - Centered Leader يهتم بالنواحي الإنسانية في العمل مثل الحوافز ومجموعات العمل والاتصالات فيما بينهم وحل مشاكلهم وغيرها في حين يهتم النمط الثانى الذى يهتم بالوظيفة Job- Centered Leader بالنواحي المتربطة بالعمل مثل اللوائح الخاصة بالعمل والإشراف والحوافز لوضع الخطة موضع التنفيذ .. ولقد أوصى ليكرت وزملائه بضرورة الاهتمام بالنمط القيادى الذى يأخذ فى اعتباره الاهتمام بالمرءوسين والذى أيدته معظم الدراسات الميدانية التى نمت فى هذا الصدد.

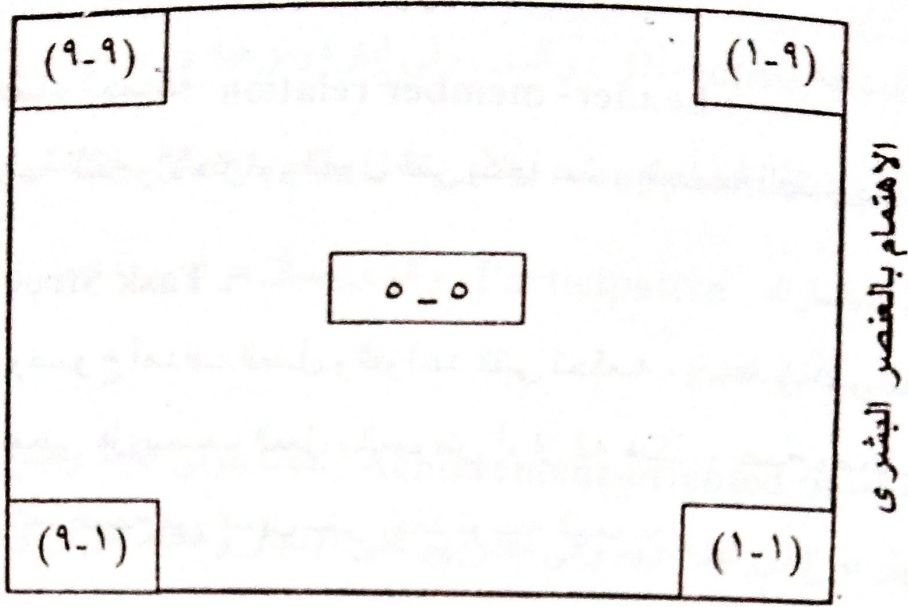
بالإضافة إلى ما سبق هناك النظرية ذات البعدين Two - Dimensional Theory التى تبناها الباحثون فى جامعة ولاية أوهايو OhioState Studies والتى ركزت على بعدين فقط من أبعاد السلوك القيادى . وهذان البعدان هما :

١ - مراعاة العنصر البشرى Consideration .
٢ - الاهتمام بهيكل الوظيفة Initiating structure

هذان البعدان تم تسخيرهما لوصف السلوك القيادى . فالقادة الذين يهتمون كثيراً ببعد مراعاة العنصر البشرى يعكسون ذلك نوعاً من الثقة والاحترام للمرءوسين ولمشاعرهم .

أما القادة الذين يهتمون بهيكل الوظيفة يعكسون نوعاً من الاهتمام بالدور المرسوم للمرءوسين والعمل المبرمج وجداول العمل أو الوظيفة .

أما النظرية السلوكية الرابعة قدمها كل من Blake and Mouton فى شكل شبكة أسمياها "نظرية الشبكة الإدارية" فى القيادة Managerial Grid Theory والتى أوجدت خمسة أنواع لأنماط القيادة تظهر على الشكل التالى رقم (٢) :-



الاهتمام بالعمل (الإنتاج)
شكل (٢)
نموذج الشبكة الإدارية

النمط القيادي (١ - ١) : ويسمى النمط المجدب الذي لا يهتم بكل من العنصر البشري والإنتاج إلا بنسبة ضئيلة جداً .

النمط القيادي (٩ - ١) : يسمى بالنمط العملي Task و الذي يهتم اهتماماً كبيراً بالعمل واهتمام أقل بالعمال .

النمط القيادي (١ - ٩) : ويسمى بالنمط نادي البلدة Country Club والذي يهتم بالعنصر البشري اهتماماً كبيراً في حين يهتم بعنصر العمال والإنتاج بدرجة أقل .

النمط القيادي (٩ - ٩) : والذي يسمى بنمط الفريق Team والذي يهتم بدرجة عالية بكل من الإنتاج والعنصر البشري .

النمط القيادي (٥ - ٥) : والذي يسمى بنمط منتصف الطريق Middle of the Road الذي يولي اهتماماً بكل من العنصر البشري والإنتاج وذلك بدرجة متوسطة .

وبعد ذلك ظهرت مجموعة أخرى من النظريات تهتم بنمط القيادة في ظل ظروف أو مواقف معينة وأطلق على هذه النظريات بنظريات القيادة الموقفية Contingency Theories والتي كان أبرزها النظرية الموقفية لفيدلر والذي قدم فيها ثلاث أبعاد للقيادة (جنيد ، ١٩٩٩) هذه الأبعاد هي:

١- العلاقة بين القائد أعضاء الجماعة Leader-member relation :

وهي تعبر عن درجة الثقة والاحترام والقبول التي يكنها عضو الجامعة للقائد.

٢- هيكل الوظيفة Task Structure :

وتشير إلى مدى وضوح أهداف العمل والقواعد التي تحكمه ، وبمعنى آخر معرفة التكاليف الخاصة بالأفراد بدقة ، بمعنى هل يتصف العمل بالغموض أم أن له هيكل واضح ومحدد ، وكلما زادت درجة وضوح الوظائف كلما أصبح من السهل على القائد توجيه الجماعة .

٣- مركز القوة Position Power :

حيث يجب معرفة أين تتمركز القوة ، هل الجماعة تمتلك القوة أم القائد . فكلما زادت مقدرة القائد على استعمال حقه في الثواب أو العقاب ، كلما زادت مقدرته في التأثير على الجماعة والعكس صحيح .

ولقد قاس فيدلر نمط القيادة من خلال مقياس أد الق عليه Least- Preferred Coworker (LPC) . والتقدير الأعلى على هذا المقياس يشير إلى أن صاحبه أكثر اهتماماً بالعنصر البشري أما التقديرات المنخفضة تشير إلى أن صاحبها أكثر اهتماماً بالعمل عن علاقاته مع مرءوسيه . ولقد أشار فيدلر إلى حجم التأثير الذي يحدثه القائد في مرءوسيه بما يسمى الأفضلية الموقفية Situational Favorableness وبمعنى آخر فإن علاقة القائد بمرءوسيه قد تكون جيدة أو سيئة وهيكل الوظيفة قد يكون كبيراً معقداً وقد يكون صغيراً مبسطاً أما قوة المركز قد تكون قوية أو ضعيفة . وان المزيج الأمثل من هذه العناصر الثلاثة قد ينتج عنه موقف ذو أحد ثلاث أبعاد: موقف أكثر تفضيلاً وآخر متوسط الأفضلية وثالث غير مفضل على الإطلاق .

أما ثانى النظريات الموقفية في القيادة فكانت تلك التي تبناها Goal-Path Theory (House, 1974) ولقد افترضت تلك النظرية ان القائد هو الشخص الوحيد الذي يحدث تأثيراً ايجابياً او سلبياً على مرءوسيه من خلال الحوافز و الرضا عن العمل وعلى الإداء ولقد افترضت تلك النظرية أربعة أنماط للقيادة وهي :

- ١- النمط الموجه Directive : والذي يتولى إدارة وتوجيه مرعوسيه دون مشاركة منهم .
 - ٢- النمط المؤيد Supportive : والذي يعامل مرعوسيه بالود والاحترام والتشجيع .
 - ٣- النمط المشارك Participative : والذي يسأل مرعوسيه عن الأفكار والآراء التي تساعد في اتخاذ القرار .
 - ٤- النمط المنجز Achievement-oriented : حيث يتولى القائد وضع الأهداف لمرعوسيه وإظهار نوع من الثقة فيهم وفي مقدرتهم على الإنجاز واتخاذ القرار أو المشاركة فيه .
- ولقد قدم فروم Vroom نظرية أخرى من نظريات القيادة الموقفية وهي نظرية التوقع Expectancy Theory او التي قدم فيها خمسة أنماط أخرى من أنماط القيادة على النحو التالي: .
- ١- A - I (Autocratic - I) النمط الارستقراطي (I) حيث يتخذ القائد القرار في ضوء المعلومات المتاحة .
 - ٢- A-II (Autocratic - II) النمط الارستقراطي (II) حيث يتخذ القائد القرار عن معلومات من مرعوسيه تقيده في اتخاذ القرارات .
 - ٣- C - I (Consultant - I) حيث يشارك القائد المعلومات مع المرعوسين ويحصل على أفكارهم واقتراحاتهم ثم ينفرد باتخاذ القرار .
 - ٤- C - II (Consultant - II) النمط الاستشاري حيث يشارك القائد مجموعته ومرعوسيه في تمهيد الطريق الخاص بحل المشكلة ثم ينفرد باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً لحل المشكلة .
 - ٥- G- II (Group II) والذي أطلق عليه نمط المجموعة أو نمط الفريق حيث يشارك القائد مرعوسيه في اتخاذ الخطوات اللازمة لحل المشكلة ويكون القرار النهائي بحل المشكلة محصلة الدعم الكامل من قبل المرعوسين .

النموذج الأساسي لنظرية القيادة الموقفية:

Situational Leadership Theory Model (SLT-I)

اما آخر وأحدث نظرية فى نظريات القيادة الموقفية هى نظرية القيادة الموقفية لهرسى وبلانشارد (Blanchard & Hersey) حيث يمد هذا النموذج الكثير من العون والمساعدة للمديرين ومنتخدى القرارات وذلك فى عمليات تشخيص متطلبات المواقف التى يمرون بها . هذا النموذج اطلق عليه (SLT Model I) وتم تطويره بناء على الدراسات والأبحاث المنسقيصة التى أجريت فى هذا الصدد . هذا النموذج قائم على أساس ذلك القدر من التوجيه Direction وذلك القدر من التدعيم Support الذى يمد به القائد مرعوسيه فى موقف معين وفى ظل درجة استعداد معينة من قبل المرعوسين والذى يطلق عليه Readiness Level .

أن كلا من بُعدى الاهتمام بالعمل او الاهتمام بالعلاقات الإنسانية اللذان يشكلان السلوك الإدارى للقائد يعتبران محور الاهتمام فى مجال البحث فى الإدارة على مدار عدة عقود مؤخرًا . هذان البعدان يعطيان عدة مسميات بديلة مثل البعد الديمقراطي مقابل البعد الارستقراطي ، وأيضا بعد الاهتمام بالإنتاج وبعد الاهتمام بالأفراد .

ان السلوك الخاص بالعمل Task Behavior يشير إلى ذلك المدى الذى ينخرط فيه القائد فى شبكة اتصال ذات اتجاهين من خلال توجيه الدعم المعنوى للمرؤسين . ولقد أظهرت دراسات وأبحاث القيادة التى تمت فى جامعة ولاية اوهايو OSU أن أنماط القيادة تختلف وتتباين إلى حد بعيد . حيث اتسم سلوك بعض القادة الآخرين بالتركيز على المهام الوظيفية وهيكّل الوظيفة والأنشطة التى تتم ، فى حين اتسم سلوك بعض القادة الآخرين بالتركيز على الدعم المعنوى والسيكولوجى للمرعوسين . وخلافاً لما سبق اتسم سلوك بعض القادة بالتركيز على هيكّل الوظيفة وعلى الدعم المعنوى المرتفع فى أن واحد . وذلك فى الوقت الذى نرى فيه بعض أنماط القيادة الأخرى لا تهتم إلا بالحد الأدنى من التركيز على كل من هيكّل الوظيفة وكذا الدعم السيكولوجى او المعنوى .

ولقد أظهرت البحوث والدراسات فى مجال القيادة بأنه لا يوجد نمط أفضل للقيادة فى أى مجال من

مجالات الدراسة . وعلى العكس من ذلك نرى ان أنماط القيادة تتداخل فيما بينها إلى حد كبير دون التركيز على نمط معين كنمط أفضل للقيادة . ان سلوك القادة هذا يمكن توضيحه من خلال أنماط القيادة الأربعة الموضحة في الشكل التالي (رقم ٣) . ومن الشكل يتضح أن المحور الأفقى يمثل الاهتمام بالعمل أو الوظيفة . فى حين يمثل المحور الراسى السلوك الخاص بالعلاقات الإنسانية . ويوضح الشكل أربعة أنماط من أنماط القيادة كما يلي :

Relationship behavior	High	S ₃ HR - LT	S ₂ HT - HR
	low	S ₄ LT - LR	S ₁ HT - LR
		low	High

Task behavior

شكل رقم (٣)

أنماط القيادة وفقا لنظرية هرسى وبلانشارد

ونظرا لان أبحاث القيادة خلال العقود السابقة دعمت المبدأ القائل بأنه لا يوجد نمط أفضل للقيادة ، فان اى نمط من أنماط القيادة الأربعة قد يكون فعالا او عديم الفعالية بناء على ظروف الموقف الذى يواجهه القائد عند تعامله مع مروضيه .

ان نظرية القيادة الموقفية تعتمد إلى حد كبير على التداخل بين :

- ١ - ذلك القدر من التوجه بالعمل او الوظيفة وكيفية ادائها .
- ٢ - ذلك اقدر من التوجه بالعلاقات الإنسانية و الدعم النفسى و السيكولوجى للمروضين .
- ٣ - مدى استعداد أو نصح المرعوسين فى أدائهم للأعمال التى توكل إليهم .

مستوى استعداد المرعوسين Readiness level

يعرف هرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard مستوى استعداد المرءوسين بأنه "مقدرة واستعداد الشخص لتحمل المسؤولية لإنجاز ما يوكل اليه من أعمال " هذا وهناك بعدين رئيسيين لمستوى استعداد المرءوسين هما المقدرة Ability والرغبة Willingness واللذين يجب اخذهما في الحسبان عند قيام المرءوسين بإنجاز أى عمل .

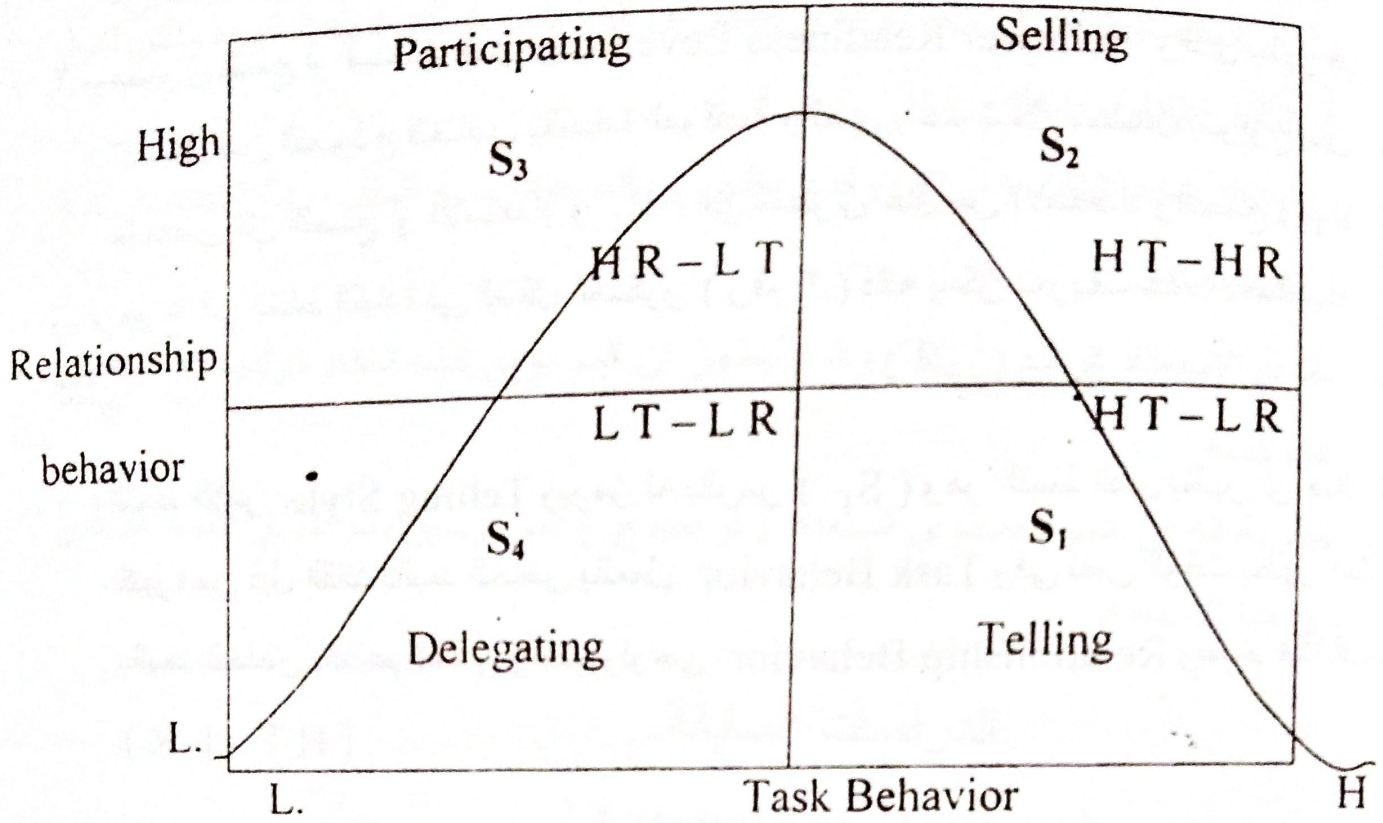
المفهوم الأساسى لدرجة الاستعداد : Readiness Level

وفقا لنظرية القيادة الموقفية انه كلما زادت مقدرة المرءوسين على الأداء فإنه على القائد أن يقلل من جرعة السلوك الخاص بالعمل ويزيد من جرعة الدعم النفسى والسيكولوجى للعاملين او المرءوسين وعندما يكون المرءوس على استعداد لأداء الوظيفة فان القائد يجب أن يزيد من جرعة العمل ويقلل من جرعة الدعم السيكولوجى لان المرءوس ليس فى حاجة اليه . أما اذا كان المرءوس قادرا ومستعدا لأداء العمل فان القائد يبدا فى تقليل جرعة الدعم الوظيفى وأيضا الدعم السيكولوجى للمرءوسين لان المرءوس فى ظل هذه الظروف يكون محل ثقة القائد ومن ثم يفوض السلطة له .

ويجب ان نشير فى هذا الصدد إلى ان نظرية القيادة الموقفية تركز على فعالية النمط القيادى فى ضوء مدى قدرة واستعداد المرءوس . هذا النمط يمكن توضيحه فى الشكل التالى الذى يأخذ شكل الجرس

: Bill Shape

“ Leader Behavior “



High “ Follower behavior “ Low

R4	R3	R2	R1
Able	Able	Unable	Unable
Willing	Unwilling	Willing	Unwilling

شكل (٤)

نموذج نظرية القيادة الموقفية الاساسى (SLT-1)

النمط القيادى ودرجة استعداد المرعوسين : Leadership Style & Readiness

ان شكل رقم (٣) السابق يوضح مدى الارتباط بين استعداد المرعوس لأداء وظيفة معينة وبين النمط القيادى للرئيس الذى يهدف لتعظيم أداء المرعوسين مع الأخذ فى الحسبان أن هذا الشكل يوضح

الآتى :

١ - نمط القيادة المفضل Leader Behavior عند مستوى معين من نضج أو استعداد المرعوس .

هذا النمط يأخذ شكل الجرس والذي يمر عبر أربعة أشكال رباعية والذي يعكس كل منها نمطا من أنماط القيادة .

٢ - مستوى نضج أو استعداد المرعوس Follower Readiness Level والذي يظهر في الجزء الأسفل من النموذج الخاص بالقيادة الموقفية والذي يأخذ شكل مسلسل يتراوح بين مستوى منخفض من النضج أو الاستعداد (R_1) إلى مستوى عال من الاستعداد والنضج (R_4) .
وبالرجوع إلى أنماط القيادة في الشكل المذكور (رقم ٣) فإنه يمكن تعريف هذه الأنماط على النحو التالي:

(١) النمط الأمر Telling Style ويرمز له بالرمز (S_1) وهو النمط الذي يظهر أن هناك اهتماما كبيرا من قبل القائد بالبعد الخاص بالعمل Task Behavior وفي نفس الوقت يظهر اهتماما اقل بالبعد الخاص بالدعم النفسى والسيكولوجى Relationship Behavior ويتسم هذا النمط بأنه ($HT - LR$) .

(٢) النمط البيعى Selling Style ويشار إليه بالرمز (S_2) . هذا النمط يوضح أن هناك اهتماما كبيرا من قبل القائد بكل من بعدى الوظيفة ودعم العلاقات بين المرعوسين أو البعد الانسانى . ويتسم هذا النمط بأنه : ($HT - HR$) .

(٣) النمط المشارك Participative Style ويرمز له بالرمز (S_3) . هذا النمط يوضح ان هناك اهتماما كبيرا من قبل القائد بالبعد الانسانى او السيكولوجى (HT) واهتماما اقل بالبعد الخاص بالوظيفة او العمل (LT)

(٤) النمط المفوض للسلطة Delegating Style ويرمز له بالرمز (S_4) ، هذا النمط يوضح ان هناك اهتماما اقل من قبل القائد بكل من بعدى الوظيفة والبعد الانسانى ($LT - LR$) .

وبالرجوع إلى مستوى نضج أو استعداد المرعوس Readiness Level بشكل رقم (٣) نجد ان هناك أربعة مستويات لهذا الاستعداد . والقضية هنا ليست فى مدى استعداد المرعوس من عدمه للقيام بوظيفته ولكنها قضية درجة استعداد هذا المرعوس والتي تظهر كما يلى :

١- مستوى الاستعداد الأول (R_1) والذي يظهر أن المرءوس ليست لديه المقدرة أو الرغبة في القيام بوظيفته .

٢- مستوى الاستعداد الثاني (R_2) والذي يظهر ان المرءوس ليست لديه المقدرة ولكن لديه الرغبة في القيام بوظيفته .

٣- مستوى الاستعداد الثالث (R_3) والذي يظهر ان المرءوس لديه المقدرة ولكن يفقد الرغبة في أداء عمله .

٤- مستوى الاستعداد الرابع (R_4) والذي يظهر ان المرءوس لديه المقدرة ولديه الرغبة في أداء عمله .

وترى النظرية انه في ضوء مستوى استعداد (أو نضج) المرءوسين يتم اختيار النمط القيادي المناسب لمستوى هذا الاستعداد .

الدراسات السابقة

(Literature Review)

أولاً : دراسات خاصة بالقيادة في مجال التعليم عموماً

لقد تعددت دراسات القيادة بشكل عام وفي المجال التعليمي بشكل خاص. هذه الدراسات اهتمت بدرجات متفاوتة بدراسات القيادة المتصلة بنظرية السمات Traits . في حين اهتم العديد من الدراسات الأخرى بنظريات القيادة المتصلة بالسلوك . واهتم البعض الأخر من الدراسات بدراسات القيادة المتصلة بالموقف القيادي .

فمن دراسة قام بها هابلن Haplin (1956) على ٦٤ من مديري المدارس الثانوية بالولايات المتحدة ولتقييم أداء هؤلاء المديرين من قبل أعضاء هيئة التدريس بتلك المدارس مقارنة بتقييم هؤلاء المديرين لأنفسهم Self Evaluation ولقد أظهرت الدراسة الميدانية من خلال استخدام أداة (LBDQ) Leader Behavior Description Questionnaire أن المديرين اهتموا بدرجة عالية بالعمل وذلك من وجهة نظر مجالس إدارات تلك المدارس عن وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس أنفسهم وكذلك وجهة نظر المديرين أنفسهم .. هذا في الوقت التي أظهرت فيه نتائج الدراسة ان اهتمام المديرين

بالعنصر البشرى او الدعم النفسى والسيكولوجى كان اقل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات هذه المدارس او من وجهة نظر المديرين أنفسهم . وأخيرا أظهرت الدراسة ان المديرين اظهروا قدرا اكبر من الفعالية من وجهة نظر مجالس إدارات المدارس عن وجهة نظر المديرين أنفسهم أو من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

ومن دراسة مماثلة قام بها لوكى Lucki (1963) عن ٥٣ مدرسة من المدارس الحكومية وشملت الدراسة المديرين (القادة) والذين تم تقييم أدائهم من قبل كل من المشرفين على الأقسام وكذلك من قبل أعضاء هيئة التدريس . ولقد أظهرت الدراسة أن مديري المدارس اهتموا بالعنصر الخاص بالوظيفة Task عن اهتمامهم بالبعد الانسانى .

أما عن دراسة قام بها كل من Carson and Schultz (1984) عن وصف النمط القيادى لعمداء عدد من الكليات المتوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس وذلك باستخدام اداتى استقصاء LBDQ - Other & LBDQ- Self أتضح منها ان النمط القيادى الأمر (S₁) Telling هو النمط الأكثر شيوعا Primary Style اما النمط القيادى الثانوى كان النمط البيعى (S₂) Selling كما قيس باستخدام أداة استقصاء LEAD- Other اما نتائج الدراسة التى استخدم فيها LBDQ- Self أتضح ان النمط القيادى الاولى Primary كان النمط القيادى المشارك (S₃) Participating اما النمط القيادى الثانوى من وجهة نظر العمداء أنفسهم كان النمط القيادى البيعى .

ومن دراسة أخرى قام بها Sharp (1956) عن تقييم أداء نظار المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام LBDQ- SELF أتضح ان النمط القيادى الأكثر فاعلية هو النمط الديمقراطى وان أداء هؤلاء البعض كان أفضل بكثير من الأداء المتوقع لما فى ذلك من اثر ايجابى على الرضا الوظيفى وانعكاس ذلك على الأداء . هذا ولقد أيدَ فاست Fast (1964) نفس النتائج السابقة على دراسة طبقت على المدارس المهنية فى غرب الولايات المتحدة .

ومن دراسة أخرى قام بها Seaman (1960) عن تقييم فاعلية مديري المدارس أتضح منها ان هناك ارتباط ايجابى بين مقدرة القائد نمط قيادته ونمط فاعلية هذا القائد . ومن دراسة قام به Stogodil (1956) عن (٢٧) منظمة تعليمية فى الولايات المتحدة أتضح منها أن البعد الخاص بالوظيفة أو العمل

Task Structure ذو علاقة ايجابية مع ترابط المجموعة وتأييد الإدارة العليا أما البعد الخاص بالدعم السيكولوجى والنفسى Consideration أتضح انه ذو علاقة طردية بتحفيز المرءوسين ورفع روحهم المعنوية ومنحهم قدراً اكبر من الحرية .

وعلى عكس النتائج السابقة ومن دراسة قام بها اندرسون Anderson (1959) عن فاعلية كل من النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي فى عدد (٦٠) منظمة تعليمية أتضح انه لا توجد اى ارتباط بين نوعية النمط من حيث كونه ديمقراطياً ام اوتوقراطياً وبين الإنجاز أو الإنتاجية وان كان هناك اتجاه إلى ان الروح المعنوية فى ظل النمط الديمقراطي اعلى منها فى ظل النمط الاوتوقراطي .

ثانياً : دراسات خاصة بتطبيق نظرية القيادة الموقفية فى مجال التعليم .

إن نظرية القيادة الموقفية التى قدمها كل من هريسي وبلانشارد Blanchard & Hersey كان الهدف منها تقييم الأنماط القيادية المختلفة . إن هذا النموذج يعتمد على الموقف إلى حد بعيد وان افتراضات النظرية تم تأكيدها ودعمها علمياً وميدانياً من قبل بعض الدراسات إلا أن هناك بعض الدراسات الأخرى تعرضت بالنقد لتلك النظرية . فمن دراسة قام بها Allen (1988) عن نمط القيادة الأولى وكذلك النمط الثانوى ونطاق نمط القيادة لعازفى الكورال فى احدى معاهد الموسيقى الأمريكية . ولقد تم استخدام قائمة الاستقصاء LEAD - Self لتحديد هذين النمطين من وجهة نظر العازفين لقائدى هذه الفرق الموسيقية ولقد أتضح النمط الأولى هو (S₁) Telling النمط الأمر . أما النمط القيادى الثانوى هو النمط القيادى المشارك (S₃) Participative . أما عن قدرة هؤلاء القادة على تكيف نمطهم القيادى مع مستوى نضج وظروف المرءوسين (العازفين) فكانت عند حدها الأدنى Low adaptability . بالإضافة إلى ذلك لم ينصح ان هناك علاقة بين عدد سنين الخبرة والمهارة والمستوى العلمى لهؤلاء القادة وبين نمطهم القيادى الذى يطبقونه على عازفى الاوركسترا (المرءوسين) .

ولقد حاول شو Cho (1990) ان يطبق نظرية هرسى وبلانشارد Blanchard & Hersey لتحديد نوعية العلاقة بين مديرى المدارس الثانوية وأعضاء هيئة التدريس فى احدى المقاطعات الصينية فوجد النتائج التالية :

١- ان النمط الأولى يكون أكثر فاعلية عندما يختار النمط القيادي الذي يماثل Match ظروف واستعداد أعضاء هيئة التدريس بتلك المدارس أما هذا النمط سوف يكون اقل فاعلية إذا لم يماثل مستوى وظروف المرءوس (الموقف) .

٢- ان نتائج تلك الدراسة دعمت الافتراضات التي قامت عليها نظرية القيادة الموقفية فلقد أظهرت الدراسة ان التفاعل بين نمط القيادة ومستوى استعداد المرءوس كانت واضحة إلى حد كبير مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٣- أوضحت الدراسة أيضا ان هناك علاقة خطية بين فاعلية القيادة وبين مقدرة القائد على التكيف مع الموقف الذي يواجهه المرءوس ، حيث اتضح ان المقدرة على التكيف ساهمت بنسبة مقدارها ٢٠% من فاعلية القائد .

هذا ولقد أتضح عكس النتائج السابقة من دراسة قام بها موريس Morris (1990) عن العلاقة بين النمط الواقعي Actual والنمط المثالي Optimunm في القائد من خلال نظرية هرسى وبلانشارد وتطبيقها على وكلاء المدارس الثانوية في احدى مقاطعات الغرب الامريكى . ولقد اظهرت الدراسة عن قبول الفرض الصفري بتلك الدراسة بعدم وجود ارتباط ايجابي بين هذين النمطين من القيادة وهما نمط القيادة المثالي ونمط القيادة الواقعي .

ومن دراسة قام بها ستاندارد Standard (1990) لدراسة حسانص القيادة فى كليات طب الاسنان باستخدام نظرية القيادة الموقفية لكل من هرس وبلانشارد ولقد اتضح منها ان النمط القيادي البيعى (S₂) كان هو النمط القيادي الاولى من وجهة نظر جميع الطلبة ذكور ام اناث ورغم ذلك اتضح ان الطالبات كن اكثر رضا عن العمل مع اساتذتهم (القادة) عن الطلبة الذكور اما مقدرة القادة على التكيف Adaptability مع اداء ومستوى وظروف مرءوسيهم كانت تتسم بالانخفاض وكانت اهم شكاوى الطلاب هو عدم اتباع النمط القيادي المفوض للسلطة من قبل قادتهم .

ومن دراسة قام بها باركر Parker (1990) عن اثر القيادة على التدريب حيث قام باركر بتقسيم مجتمع دراسته إلى مجموعتين مجموعة تجريبية وعددها ٥٠ متدرب ومجموعة مراقبة وعددهم ٥٠ .

متدرب ايضا وفي الوقت الذي حصلت فيه المجموعة التجريبية على برنامج تدريبي عن نشاط الحراسة الامنية Security Guarding ولم تحصل المجموعة المراقبة في هذا البرنامج وكانت مدة البرنامج التدريبي هي ١٢ ساعة على مدار ٣ شهور . وبعد نهاية البرنامج قام أفراد المجموعتين (١٠٠ مفردة) بملى استمارات استبيان (LEAD- Other) ولتقييم نمط القيادة للمديرين واتضح من النتائج انه لا توجد فروق جوهرية بين نمط القيادة الأولى اما بخصوص نمط القيادة الثانوى Secondary Style وكذلك بخصوص نطاق النمط القيادي Style Range أتضح ان المجموعة التجريبية التي حصلت على البرنامج التدريبي ترى ان القادة قادرون على تنويع أنماطهم القيادة حسب المواقف التي يمرون بها أكثر من المجموعة المراقبة.

وعن تقييم فعالية القادة ، للمشرفين الأكاديميين قام شيرمان (1989) Sherman بتطبيق نموذج القيادة الموقفية في المجال الاكاديمي . ولقد قارن شيرمان في دراسته بين نمط قيادة المشرفين الأكاديميين (Academic Advisors) من وجهة نظر هؤلاء المشرفين أنفسهم (من خلال استخدام LEAD - Self) وكذلك تم استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في النمط القيادي للمشرفين الأكاديميين من خلال استخدام (LEAD- Other) ولقد أظهرت الدراسة باستخدام ANOVA انه لا توجد فروق معنوية بين وجهة نظر المشرفين الأكاديميين ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بخصوص نمط القيادة الأولى والثانوى ونطاق النمط القيادي . إضافة إلى ذلك أن نطاق النمط القيادي كان منخفضاً بشكل كبير أما النمط القيادي الأولى تارجح بين (S₂) Selling وبين (S₃) Participative .

ولقد اتفق كل من ستيفنز (1988) Stevens في دراسته عن فاعلية مديري المدارس الثانوية وسكابي (1988) Escabi في دراسة منفصلة عن فاعلية مديري المدارس الابتدائية باستخدام أداة LEAD- Other ، LEAD- Self أتضح ان النمط القيادي البيعى (S₁) Selling كان اكثر الأنماط شيوعاً من قبل القادة سواء من وجهة نظر القادة (مديري المدارس) ام من قبل أعضاء هيئة التدريس . وأظهرت الدراسات أيضاً انه لا يوجد ارتباط معنوى بين مقياس فاعلية المدرسة وبين مدى مقدرة المديرين على التكيف مع ظروف مرءوسيتهم من خلال استخدام LEAD- Self ويرى المديرون انهم يقومون بتنويع أنماطهم القيادية خلافاً لرأى أعضاء هيئة التدريس الذين يرون عكس ذلك وأخيراً أظهرت

الدراسات ان المدارس التي يكيف فيها المديرين أنماط قيادتهم مع ظروف المرعوسين تكون اكثر فاعلية عن تلك المدارس الذي يتم فيها هذا النوع من التكيف .

وفي ضوء الدراسات السابقة تم تصميم هذه الدراسة لتقييم فعالية أعضاء هيئة التدريس من خلال استطلاع وجهات نظر أو انطباعات الطلبة والطالبات الدارسين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة دولة الإمارات العربية المتحدة وذلك للوقوف على اثر الجنس على اختلاف وجهات نظر الدارسين والدراسات بخصوص نمط القيادة وبخصوص نطاق النمط القيادي وأيضا بخصوص مقدرة النمط القيادي على التكيف مع ظروف المرعوسين وأخيرا مدى الاختلاف بين الجنسين بخصوص مدى فاعلية النمط القيادي

وذلك من خلال أدوات، LEAD- Self, LEAD- Other .and LES

الغرض من الدراسة The Purpose :

إن الغرض الرئيسي لتلك الدراسة هو فحص الاختلافات في الانطباعات بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص نمط القيادة المطبق من قبل قادتهم في كليات الجامعة سواء كان هذا النمط أوليا أم ثانويا . ويمتد الفحص أيضا ليشمل نطاق وفاعلية النمط القيادي للقيادة هؤلاء . كل ذلك من خلال تطبيق النموذج الأساسي لنظرية القيادة الموقفية (SLT-1) لكل من هرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard . ويجب الإشارة في هذا الصدد إلى أن السبب في اختيار هذا الموضوع هو تواجد الباحث آنذاك (٢٠٠٠م) بجامعة الإمارات العربية المتحدة للعمل أستاذًا زائرا بكلية الاقتصاد والإدارة . إضافة إلى توافر الإمكانيات البحثية من مراجع علمية مستحدثة وسهولة الحصول على البيانات اللازمة سواء من خلال الإنترنت أو خلال التعاون الوثيق من قبل السادة أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة والذين لولا تعاونهم في توفير البيانات من خلال استيفاء استمارات الاستبيان لم يكن لهذا البحث أن يرى النور .

فروض الدراسة : The Study Hypotheses

في ضوء الإطار النظري للبحث وفي ضوء الغرض من الدراسة وأيضا في ضوء الدراسات السابقة التي قام بها كل من :

Haplin , 1956 ; Schultz , 1984 ; Hersey and Blanchard , 1988 ; Allen , 1988 ;
Cho , 1990 ; Standard , 1990 ; Sherman , 1989 ; Ashour , 1995 ; Johns , 1998 ;
Hemphill , 1995 ; Stogdill , 1995 and waddell , 1998.

يمكن وضع فروض البحث على النحو التالي :

الفرض الأول :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص النمط
القيادي الأولي Primary Leadership Style للقادة بكليات جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

الفرض الثاني :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص
النمط القيادي الثانوي Secondary Leadership Style للقادة بكليات جامعة الإمارات العربية
المتحدة " .

الفرض الثالث :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص
نطاق النمط القيادي Leadership Style Range للقادة بكليات جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

الفرض الرابع :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بجامعة
الإمارات العربية المتحدة بخصوص مدى قدرة قادتهم على تكييف نمطهم القيادي Leadership Style
Adaptability مع مستوى استعداد هؤلاء الأعضاء والظروف التي يمرون بها " .

الفرض الخامس :

" ليس هناك ارتباط جوهرى بين متغيرات فاعلية القادة بجامعة الإمارات العربية المتحدة وبعضها
البعض والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث جامعة الإمارات العربية
المتحدة " .

متغيرات فاعلية القادة :

١- تلاحم المجموعة : **Group Cohesiveness**

يمكن تعريف تلاحم المجموعة بأنه رغبة أعضاء المجموعة في البقاء داخل إطار هذه المجموعة مع بعضهم البعض (Northcraft, Gregory and Neal, 1997).

٢- أداء المجموعة : **Group Performance**

ويعكس إلى أى مدى يساهم أعضاء المجموعة أو أعضاء المنظمة في تحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة (Johns , 1988) .

٣- الرضا داخل المجموعة : **Group Satisfaction**

مجموعة من الميول أو الاتجاهات لدى أفراد المجموعة أو فريق العمل تجاه وظائفهم والعلاقات فيما بينهم (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1996).

٤- عدالة القائد : **Fairness**

تعبير عن مقدرة القائد على تطبيق و غرس نوعاً من الأخلاقيات والعدالة في مكان العمل (Northcraft and Neal , 1997).

٥- الموضوعية : **Objectivity**

تعكس إلى أى مدى يمكن الاعتماد على القائد بشكل موضوعي عند تطبيق المدعمات الإيجابية والسلبية على مرءوسيه في ضوء لوائح وسياسات تتسم بالوضوح من قبل المرءوسين (أبو العنين ، ٢٠٠١) .

٦- الاتصالات : **Communication**

وهي عبارة عن نقل المعلومات من الرئيس للمرءوس والفهم المتبادل لتلك المعلومات وذلك عن طريق تبادل المعلومات في اتجاهين. (Northcraft and Neal , 1997).

٧- الاستعداد للاستماع Willingness to Listen

وتشير إلى أى مدى يشارك القائد تابعيه فى اتخاذ القرارات وتطبيق الأسلوب الديمقراطي عند التعامل معهم (The Author)

٨- السيطرة على المجموعة : Group Control

وهى عبارة عن تلك الإجراءات التى يتخذها القائد من أجل الإبقاء على تصرفات المجموعة التى يقودها داخل الأطر التى سبق وضعها (Schermerhorn, Hunt and Osborn , 1996).

٩- الحسم : Decisiveness

ويقصد به الى أى مدى يكون القائد حاسماً فى اتخاذ القرار دون تردد او رجوع تحت ضغط الظروف أو المحيطين به (The Author)

١٠- المظهر : Appearance

وهو احد الخصائص الجسمانية للقائد والتي أثبتت الدراسات الميدانية أن القائد ذو المظهر الأكثر حاذبية أكثر الأفراد قبولاً لاحتلال المراكز القيادية (Johns, 1998).

منهج الدراسة Methodology

مجتمع الدراسة : Population

لقد شمل مجتمع الدراسة ١٥٢ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة دولة الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠م البالغ عددهم آنذاك ٦٠٥ عضو هيئة تدريس فى مختلف كليات الجامعة ولقد مثل هذا العدد عينة قوامها ٢٥% تقريباً من إجمالى مجتمع البحث ، كانت بياناتهم كالتالى :

الكلية	أعضاء هيئة التدريس	الاستثمارات الموزعة فعلاً	الاستثمارات الصحيحة التي جمعت
العلوم الإنسانية	١٧٨	٤٥	٢٥
العلوم	٩٩	٢٥	١٨
التربية	٦٧	١٧	١٢
الإدارة والاقتصاد	٦٣	١٦	١٥
الشريعة والقانون	٢٤	٦	٤
الزراعة	٢٣	٦	٣
الهندسة	٧٥	١٩	١٤
الطب	٧٦	١٩	١٥
الإجمالي	٦٠٥	١٥٣	١٠٦

بيانات الشكل توضح أن نسبة الردود على استثمارات الاستقصاء وصلت إلى ٦٩% وهي نسبة معقولة للبدء في عملية تحليل البيانات. هذا ولقد تم اعتبار أعضاء هيئة التدريس هؤلاء بمثابة المرعوسين أو التابعين ولقد اتضح أن الـ ١٠٦ عضو هيئة تدريس يتضمن ٦١ من الإناث، ٥ من الذكور. ولقد تم اعتبار عمداء الكليات ووكلائهم وروساء الأقسام بتلك الكليات بمثابة القادة والذي بلغ عددهم آنذاك ٤٨ مفردة موزعين على كليات الجامعة المختلفة.

أداة جمع البيانات Instrumentation :

ولقد تم استخدام قائمتين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة. إحدى هاتين الأدوات معدة مسبقاً لكي تطبق في الظروف المشابهة وهي :

Leader Effectiveness & Adaptability Description (LEAD- Other)

والتي يطلق عليها قائمة " وصف فاعلية ومرونة القائد " والتي استخدمت لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفروض ١، ٢، ٣، ٤ وذلك من خلال تحديد النمط الأولى للقيادة، النمط الثانوي للقيادة، نطاق النمط القيادي وأخيراً مقدرة القائد على تكيف نمطه القيادي لكي يلائم درجة استعداد المرعوس للقيام بمهام عمله.

أما القائمة الثانية والتي قام الباحث بتصميمها واختبارها قبل تطبيقها والتي يطلق عليها مقياس فاعلية القائد (Leadership Effectiveness Scale (LES) قد استخدمت بغرض جمع بيانات من أعضاء هيئة التدريس واللازمة لقياس مدى فاعلية القائد من وجهة نظر تابعيه .

تصميم الدراسة : Study design :

كيفية تحديد محتوى النمط القيادي ومدى مرونته وتكيفه مع الموقف :

إن الغرض الرئيسي من هذا الجزء هو توفير معلومات عن الجوانب المختلفة لنمط القيادة وذلك من وجهة نظر المرعوسين وذلك من خلال استخدام أداة استقصاء LEAD- other والذي يوضح انطباعات المرعوسين (أو الزملاء أو الرؤساء) عن نمط القيادة المطبق عليهم من قبل القائد .

وفي هذا الجزء فإن التحليل سوف يتركز على نقطتين رئيسيتين هما :

أ - محتوى نمط القيادة Leadership Style Profile

ب - تكيف نمط القيادة Leadership Style Adaptability

وعند تطوير محتوى نمط القيادة فإنه يجب الرجوع إلى الأداة المستخدمة (LEAD - Other) أو (LEAD - Self) بعد ملئها وهناك عدة خطوات في هذا الصدد :

الخطوة الأولى:

تتمثل في نقل رموز الإجابات التي اختارها المستقصى منهم فعلا من أداة الاستقصاء المستخدمة إلى المواقف الأثنى عشرة الموضحة بالشكل رقم (٤) والذي يوضح كلا من نمط القيادة الأولى والثانوى وأيضا نطاق النمط القيادي .

ثم نقوم بعد ذلك بجمع عدد الرموز الموضوعه داخل دائرة والموجودة أسفل كل بديل من بدائل الاختبار التي أتاحت للمستقصى منهم وذلك وصولا إلى اجمالى عدد الإجابات لكل نمط ، فإجمالى عدد الدوائر فى العمود الأول تعكس عدد المواقف التي واجهت المرعوس والذي استخدم فيها القائد النمط الموجه أو الأمر فى القيادة (Telling - S₁) . أما إجمالى عدد الدوائر فى العمود الثانى سيعكس عدد

المواقف التي واجهت المرءوس والذي استخدم القائد فيها النمط الاستشاري أو النمط البيعي (Selling - S₂) وهكذا لباقي الأنماط . وعلى كل فان الشكل رقم (٤) التالي يوضح لنا ذلك بالتفصيل:

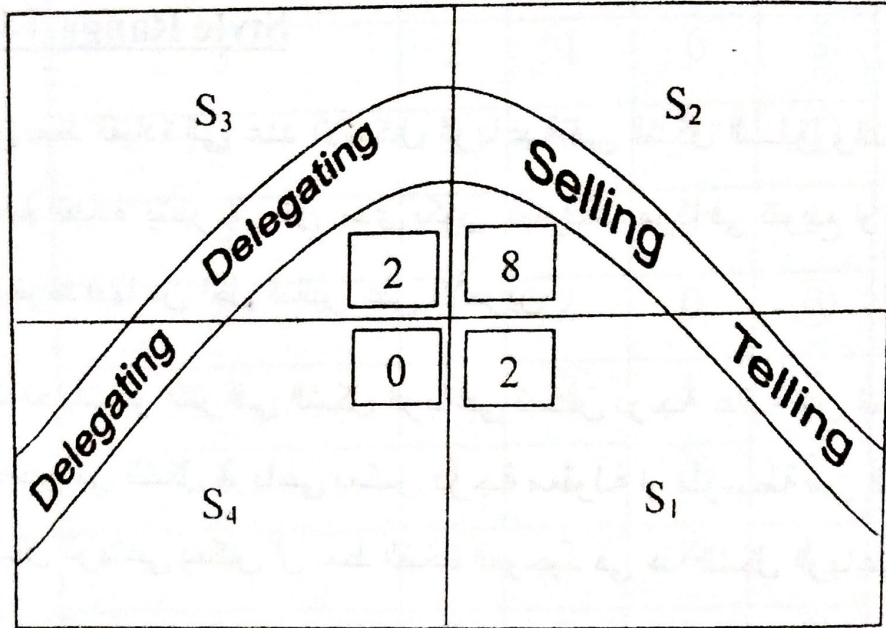
التصرفات المتاحة البديلة

Situation	(1)	(2)	(3)	(4)	R
1	A	Ⓒ	B	D	R1
2	D	Ⓐ	C	B	R2
3	C	A	Ⓓ	B	R3
4	B	Ⓓ	A	C	R4
5	C	Ⓑ	D	A	R1
6	B	Ⓓ	A	C	R2
7	A	C	Ⓑ	D	R3
8	Ⓒ	B	D	A	R4
9	Ⓒ	B	D	A	R1
10	B	Ⓓ	A	C	R2
11	A	Ⓒ	B	D	R3
12	C	Ⓐ	D	B	R4
Total	2	8	2	0	12
	S1	S2	S3	S4	

شكل (٥)
تحديد نمط ومدى القيادة

الخطوة الثانية :

بالرجوع إلى الأعمدة من ١ حتى ٤ في شكل (٥) السابق ، فيجب القيام بنقل الاجمالي من أسفل كل عمود إلى الصندوق الرباعي الشكل داخل كل نمط من أنماط القيادة ، كما هو موضح في الشكل التالي رقم (٦) والذي يوضح مدى مرونة القائد :



شكل (٦)

مدى مرونة القائد

الخطوة الثالثة :

تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في النموذج السابق والذي من خلاله يمكن استنباط ثلاث نوعيات من المعلومات والتي مع بعضها البعض تشكل محتوى او شكل نمط القيادة Leadership Style Profile كما يلي :

١) نمط القيادة الأولى Primary Style

وهو نمط القيادة الأكثر استخداما من قبل القائد ومن الشكل الرباعي في النموذج السابق (رقم ٦) يتضح أن اكبر رقم من الإجابات يمثل النمط الأولى للقيادة وهو النمط البيعي (S₂).

٢) نمط القيادة الثانوى Secondary Style

وهو النمط الذى يأتى فى الترتيب التالى فى الاستخدام بعد النمط الأولى ويظهر ذلك فى الشكل الرباعى (رقم ٥) الذى يتضمن إجابتين أو أكثر . هذا النمط يعتبر نمطاً مدعماً للنمط الأولى والذى عادة ما يستخدم إذا لم يتم استخدام النمط الأولى .

٣) نطاق نمط القيادة Style Range

ويشير نطاق نمط القيادة إلى عدد الأشكال الرباعية فى الشكل السابق والتي تتضمن إجابتين أو أكثر . وان نطاق نمط القيادة يشير إلى أى مدى يكون فيه القائد مرناً فى تنويع أو تشكيل أنواع السلوك والتصرفات التى ينخرط فيها من أجل التأثير على الآخرين .

فوجود ثلاث إجابات أو أكثر فى الشكل الرباعى تعكس درجة عالية من المرونة فى تنويع نمط القيادة . ووجود إجابتين فى الشكل الرباعى يعكس درجة معقولة أو متوسطة من المرونة . ولكن وجود إجابة واحدة فى الشكل الرباعى يعكس ان نمط القيادة الموجود فى هذا الشكل الرباعى يعتبر جامداً وغير ذى جدوى أو فائدة .

٤) مدى موائمة (تكيف) نمط القيادة Leadership Style Adaptability

لتحديد درجة موائمة نمط القيادة فيجب وضع دوائر على الأرقام التى تمثل تقاطع كل موقف من المواقف الاثنى عشر مع البديل الذى تم اختياره للإجابة فى الاستقصاء الاساسى الذى استخدم سواء (LEAD - Self) او (LEAD - Other) كما هو موضح فى الشكل التالى رقم (٧) . فعلى سبيل المثال اذا تم اختيار الاجابة (c) للسؤال او الموقف الاول فاننا يجب ان نضع دائرة على رقم ٢ وهكذا وبعد ذلك نقوم بجمع الأرقام الموضوعه داخل دوائر ونضع الاجمالي لكل عمود أسفل هذا العمود تحت مسمى Subtotals ثم نقوم بتجميع الأرقام النهائية (subtotals) للأعمدة A, B, C, D لنحصل على الناتج النهائى لإجمالى الدرجات الذى يعكس مدى موائمة نمط القيادة او مقدرته على التكيف كما هو موضح بالشكل رقم (٧) التالى :

Action \ Situation	A	B	C	D
1	3	1	(2)	0
2	(3)	0	2	1
3	2	1	0	(3)
4	2	0	3	(1)
5	0	(2)	3	1
6	1	2	0	(3)
7	0	(3)	1	2
8	3	1	(0)	2
9	0	2	(3)	1
10	2	0	1	(3)
11	0	3	(1)	2
12	(1)	3	0	2
Sub total	4	5	6	10

Final Score = 25

شكل رقم (٧)

موانمة نمط القيادة Leadership S – Adaptability

إن موانمة النمط القيادي Style Adaptability يقصد به إلى أي مدى يكون القائد قادراً على تنويع أو تغيير نمطه القيادي لكي يناسب مستوى استعداد Readiness Level المرعوس في موقف معين.

ومن الشكل السابق يمكن ملاحظة عدد النقاط الممنوحة لكل موقف والتي تم تحديدها بمدى ملائمة كل

تصرف (action) مع الموقف (situation) . وعلى ذلك فإن رقم (٣) يوضح أو يعكس أفضل نمط قيادي (افضل مماثلة او مضاهاة) اما رقم (٢) يوضح درجة موانمة متوسطة اما رقم (١) يعكس درجة ضعيفة من الموانمة و الرقم صفر يعكس عدم وجود مماثلة او موانمة على الإطلاق بين التصرف وبين الموقف (اي تصرف القائد مع الموقف الذي يواجه المرءوس) .

ان درجة الموانمة (Adaptability) يمكن التعبير عنها بعدد من النقاط وتتراوح من صفر حتى ٣٦ نور مستويات مختلفة على النحو التالي :

١- اذا كان الاجماع الذي تم الوصول اليه فى الشكل رقم (٥) السابق يتراوح بين ٣٠ - ٣٦ فان ذلك يعكس ان القائد على درجة عالية من المقدرة على التكيف مع الموقف أو المواقف التي يمر بها المرءوس . وفى هذا الصدد فان القند تكون لديه المقدرة على تشخيص درجة مقدرة ودرجة استعداد المرءوس لأداء وظيفته ومن ثم استخدام النمط القيادي الذي يناسب ذلك .

٢- اما اذا كان إجمالى النقاط الممنوحة للقائد تتراوح بين ٢٤ - ٢٩ نقطة فإن ذلك يعكس درجة متوسطة من المقدرة على تكيف القائد مع الموقف ومن ثم استخدام النمط القيادي المناسب لهذا الموقف .

٣- واذا كان اجمالى النقاط الممنوحة للقائد تتراوح من صفر - ٢٣ نقطة فإن ذلك يعكس درجة منخفضة او عدم مقدرة على التكيف من قبل القائد . وهنا يحتاج القائد إلى نوع من التطوير الذاتى لكي يحسن من مقدرته على تشخيص درجة استعداد المرءوس وبالتالي تحسين مقدرته على استخدام النمط القيادي المناسب .

تحليل البيانات The Study Analysis

لقد تم اختبار نتائج الدراسة إحصائيا من خلال استخدام الإحصائية الاختبارات التالية (حجازى ، ١٩٩٩) :

لاختبار الفروض أرقام (١) ، (٢) ، تم استخدام اختبار " ت " (t-test) وكذلك كـ (x^2) للاستقلال وذلك من أجل قياس الاختلافات بين انطباعات الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس

بخصوص النمط القيادي الأولى وأيضا النمط القيادي الثانوي للقادة في كليات جامعة الإمارات . ولاختبار الفروض أرقام (٣) ، (٤) تم استخدام اختبار كاي^٢ (x^2) للتجانس وذلك من أجل قياس الاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص نطاق النمط القيادي وكذلك درجة تكيف النمط القيادي لكي يناسب مستوى استعداد المرءوسين Readiness Level . وأخيرا لاختبار الفرض رقم (٥) تم استخدام اختبار معامل الارتباط البسيط (r) Simple Correlation وذلك من أجل قياس درجة واتجاه الارتباط بين متغيرات فاعلية القادة وبعضها البعض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات العربية المتحدة.

نتائج الدراسة

The Study Findings

لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الاختلافات بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بخصوص محتوى نظرية القيادة الموقفية لهرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard خاصة النمط الأولى والنمط الثانوي للقيادة وأيضا نطاق النمط القيادي فضلا عن فاعلية هذا النمط ومقدرة القائد على التكيف مع مستوى مرءوسية . ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في المجال الأكاديمي بكليات جامعة الإمارات العربية المتحدة (باعتبارهم تابعين Followers) وعددهم ١٠٦ مفردة وأيضا على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بمختلف كليات الجامعة (باعتبارهم قادة Leaders) وعددهم ٤٨ مفردة .

ولقد بنيت هذه الدراسة على خمسة فروض رئيسية على النحو التالي :

الفرض الأول :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص النمط القيادي الأولى Primary Leadership Style للقادة بكليات جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

الفرض الثاني :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص النمط القيادي الثانوي Secondary Leadership Style للقادة بكليات جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

الفرض الثالث :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص نطاق النمط القيادي Leadership Style Range للقادة بكلية جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

الفرض الرابع :

" ليس هناك فروق جوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص مدى قدرة قادتهم على تكيف نمطهم القيادي Leadership Style Adaptability مع مستوى استعداد هؤلاء الأعضاء والظروف التي يمرون بها " .

الفرض الخامس :

" ليس هناك ارتباط جوهري بين متغيرات فاعلية القادة بجامعة الإمارات العربية المتحدة وبعضها البعض والخاصة بأعضاء الإدارة جامعة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث جامعة الإمارات العربية المتحدة " .

وفي ضوء هدف البحث وفروضه السابقة وكذلك في ضوء الدراسات السابقة في هذا الصدد تم اختيار فروض البحث إحصائياً . ولقد تمخض عن التحليل الإحصائي النتائج التالية:

أولاً : الفروق الجوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص النمط القيادي

الأولى للقائد:

حيث أظهر التحليل الإحصائي للفرض الأول من الدراسة وذلك باستخدام t - test النتائج

الموضحة في الجدول التالي :

جدول (١)

الفرق بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس " الذكور والإناث " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص النمط القيادي الأولى لقادتهم باستخدام اختبار ت (t-test)

Style	Sex	N	Ave	S. D	t	DF	P	Sig
S 1	M	4	6.500	3.109	1.357	11	.202.	NS
	F	9	5.111	0.610				
S 2	M	28	5.928	1.245	1.490	68	.141	NS
	F	42	6.476	1.656				
S 3	M	13	5.538	0.776	0.754	21	.405	NS
	F	10	5.300	0.483				
Total	M	45	5.866	1.358	.764	104	.453	NS
	F	61	6.082	1.519				

M : male F : female NS : Snsignificant

إن البيانات الواردة في الجدول السابق توضح أن النمط القيادي المفوض للسلطة (Delegating) لم يستخدم على الإطلاق من وجهة نظر كل من الذكور والإناث . وأظهرت بيانات الجدول أيضا أن النمط الأولى للقادة كان واحدا في رأى كل من الذكور والإناث حيث أتضح أن النمط الأولى كان النمط البيعى (S₂) Selling وذلك فى رأى ٢٨ مفردة من الأعضاء الذكور بنسبة ٦٢% من إجمالى هؤلاء الذكور وفى رأى ٤٢ من الإناث بنسبة ٦٩% من إجمالى الإناث أما بخصوص النمط القيادى الأمر (S₁) Telling وأيضا النمط القيادى المشارك (S₃) Participating لم يتضح أن هناك أيضا فروقا جوهرية بين كل من الذكور والإناث بخصوصهما .

ونظرا لان التحليل الاحصائى أوضح عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث (حيث $t = 1.357$, $df = 68$, $p > .05$) فإن الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق جوهرية بين انطباعات الذكور و انطباعات الإناث من أعضاء هيئة التدريس بخصوص النمط الأولى للقائد يتم قبوله نظرا لعدم وجود هذه الفروق ، وهو ما أكدته البيانات الخاصة بإجمالى آراء الذكور وإجمالى آراء الإناث بخصوص عدم وجود فروق جوهرية بين آراء كل فئة (حيث $t = .754$, $df = 104$, $p > .05$)

ولقد تم تأكيد النتائج السابقة باستخدام اختبار χ^2 للاستقلال بين نسب الذكور ونسب الإناث من أعضاء هيئة التدريس بخصوص النمط القيادي الأولى للقادة في مختلف كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة كما هو موضح في الجدول رقم (٢) الذي يظهر ان النمط القيادي الأولى كان النمط البيعى (S_2) Selling من وجهة نظر ٢٨ مفردة من الذكور (بنسبة ٦٢ %) وايضا من وجهة نظر ٤٢ مفردة من الإناث (بنسبة ٦٩ %) وهذا يعنى عدم وجود فروق جوهرية بين انطباعات كل فئة ليس فقط بالنسبة للنمط الأولى ولكن أيضا بالنسبة لبقية الأنماط القيادية S_1, S_3 (حيث $\chi^2 = 2.762, df = 2, P > .05$) وهى نفس النتيجة السابقة التى توصلنا إليها باستخدام اختبار t-test وهنا فإن الفرض الصفري فى هذا الصدد يتم قبوله.

جدول (٢)

الفرق بين نسب انطباعات أعضاء هيئة التدريس " الذكور والإناث " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص النمط القيادي الأولى لقادتهم باستخدام χ^2 للاستقلال .

Style	Group		Total	Style	Group		Total
	M	F			M	F	
S_1 count	4	9	13	S_3 count	13	10	23
%within style	30.8%	69.2%	100%	% Within style	56.5%	43.5%	100%
%within group	8.9%	14.8%	12.3%	% Within Group	28.9%	16.4%	21.7%
% of total	3.8%	8.5%	12.3%	% of total	12.3%	9.4%	21.7%
S_2 count	28	42	70	Total count	45	61	106
%within style	40%	60%	100%	% Within style	42.5%	57.5%	100%
% within group	62.2%	68.9%	66%	% Within group	100%	100%	100%
% of total	26.4%	39.6%	66%	% of total	42.5%	57.5%	100%

$\chi^2 = 2.762, df = 2, P > .05(NS)$

ثانيا : الفروق الجوهرية بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث بخصوص النمط الثانوى

للقائد :

حيث سبق أن عرفنا النمط الثانوى للقائد بأنه النمط المساند أو المدعم للنمط الأولى أو ذلك النمط

الذي يأتي في المرتبة الثانية بعد النمط الأولى من حيث شيوع الاستخدام . لقد اظهر التحليل الإحصائي للفرض الثاني من فروض الدراسة وذلك باستخدام t- test النتائج الموضحة في الجدول التالي :

جدول (٣)

الفرق بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس " الذكور والإناث " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص النمط القيادي الثانوي لقادتهم باستخدام اختبار t-test .

Style	Sex	N	Ave .	S . D	t	DF	P	Sig*
S ₁	M	9	3.00	.707	.577	28	.190	NS
	F	21	2.80	.813				
S ₂	M	8	4.12	.640	.096	19	.92	NS
	F	13	4.15	.688				
S ₃	M	26	3.57	.1.526	.798	49	.429	NS
	F	25	3.36	.907				
S ₄	M	2	3.50	.707	1.414	2	.239	NS
	F	2	2.50	.707				

* NS : Unsignificant P > 0.5

بيانات الجدول السابق تشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين انطباعات الذكور وانطباعات الإناث من أعضاء هيئة التدريس بخصوص نمط القيادة الثانوي . فبالنسبة لنمط القيادة المشارك Participating (S₃) وعلى الرغم من انه النمط الثانوي للقيادة من وجهة نظر ٥٨% من الذكور ، ٤١% من الإناث الا انه لم يتضح ان هناك فروقا جوهرية بين وجهتي نظر كل فئة بخصوص هذا النمط، حيث (t = .789 , df = 49 , P > .05) وهو ما يدعم الفرض الصفري الذي وضع في هذا الصدد . ولقد اظهر جدول (٣) السابق انه لم تتضح أية فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الذكور ووجهات نظر الإناث بخصوص أنماط القيادة الأربعة . وهذه النتيجة تؤيد قبول الفرض الصفري في هذا الخصوص على الرغم من وجود تحفظ على النمط المفوض للسلطة (S₄) Delegating وذلك بسبب صغر حجم العينة في هذا النمط حيث يوجد فقط عدد (٢) من الذكور وعدد (٢) من الإناث وهو ما يتناقض مع المبدأ القائل بان عدد المفردات يجب ألا يقل عن ٥ مفردات .

ولقد تم تأكيد النتائج السابقة باستخدام كاي² (X^2) للاستقلال بين نسب الذكور ونسب الإناث بخصوص نمط القيادة الثانوي للقادة في كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٤)

جدول (٤)

الفرق بين نسب انطباعات أعضاء هيئة التدريس " الذكور والإناث " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص النمط القيادي الثانوي لقاداتهم باستخدام كاي² للاستقلال

Style	Group		Total	Style	Group		Total
	M	F			M	F	
S ₁ count	9	21	30	S ₃ count	13	10	23
%within style	30 %	70%	100%	% Within style	56.5%	43.5%	100%
%within group	20 %	34.4%	28.3%	% Within Group	28.9%	16.4%	21.7%
% of total	8.5%	14.8%	28.3%	% of total	12.3%	9.4%	21.7%
S ₂ count	28	13	21	S ₄ count	45	61	106
%within style	38.1%	60.9%	100%	% Within style	42.5%	57.5%	100%
% within group	17.8%	21.3%	19.8%	% Within group	100%	100%	100%
% of total	9.5 %	12.3%	19.8%	% of total	42.5%	57.5%	100%

* $X^2 = 3.68, df = 3, P > 0.5$

بيانات جدول (٤) السابق توضح وتؤكد نفس النتائج السابق الوصول إليها باستخدام اختبار t - test حيث أتضح أن النمط القيادي المشارك (S₃) Participating هو النمط القيادي الثانوي الذي يلجا إليه القائد كمدعم للنمط الأولى السابق الإشارة إليه (S₂) Selling. ولقد أظهر الجدول أيضا عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور وآراء الإناث بخصوص النمط الثانوي ، وأيضا بخصوص أنماط القيادة الثلاثة الأخرى S₁ , S₂ and S₃ وهذا يجعلنا نقبل الفرض الصفري في هذا الخصوص .

ثالثا : الفرق بين انطباعات أعضاء هيئة التدريس " الذكور والإناث " بخصوص نطاق النمط القيادي للقائد :

ولقد سبق أن عرفنا نطاق النمط القيادي Leadership Style Range بأنه المدى أو المساحة

التي يتحرك فيها القائد من نمط إلى آخر عند قيادته للأخرين . هذا النطاق يوضح مدى مرونة القائد في تنويع أنماط قيادته حسب الظروف التي يمر بها المرءوسين . ونظرا لان أنماط القيادة في ظل نظرية القيادة الموقفية عبارة عن أربعة أنماط ، فان استخدام القائد لثلاثة او اكثر من هذه الأنماط سوف يعكس درجة عالية من المرونة ، أما استخدام نمطين من الأربعة أنماط سوف يعكس درجة متوسطة من المرونة في حين استخدام القائد لنمط واحد فقط من الأنماط الأربعة فان ذلك سوف يعكس ان القائد لا يتسم بالمرونة إطلاقا او بالمرونة الضعيفة . ولقد أوضح التحليل الاحصائي للفرض الثالث باستخدام كلاً النتائج الموضحة في الجداول الفرعية الثلاثة التالية على الترتيب .

جدول (٥ - أ)

الفرق في الانطباعات بين أعضاء هيئة التدريس " الذكور " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص نطاق النمط القيادي للقيادة باستخدام اختبار كلاً للتجانس

Respmses	Observed		Expected
	N	%	
٢	٢١	%٤٧	٢٢,٥
٣	٢٤	%٥٣	٢٢,٥
Total	٤٥	%١٠٠	٤٥

كلاً الجدولية = ٣,٨٤١
 كلاً المحسوبة = ٠,٢٠
 درجات الحرية = ١
 مستوى المعنوية < ٠,٠٥

ملحوظة :- تم دمج عدد المشاهدات (N) الأقل من ٥ مفردات للحصول على نتائج دقيقة لـ : كلاً

يوضح الجدول انه نظرا لان كلاً الجدولية (٣,٨٤١) اكبر من كلاً المحسوبة (٠,٢٠) فان الفرض الصفري يتم قبوله في هذا الصدد حيث اتضح عدم وجود فروق جوهرية بين اوساط الذكور من أعضاء هيئة التدريس بخصوص مدى مرونة النمط القيادي وذلك بالرغم من ان ٤٧% من هؤلاء الذكور يرون ان قادتهم على درجة متوسطة من المرونة في حين يرى ٥٣% منهم ان القيادة على درجة عالية من المرونة .

اما عن وجهة نظر الإناث من أعضاء هيئة التدريس بخصوص نطاق النمط القيادي ، فلقد اظهر

استخدام اختبار كلاً للتجانس النتائج الموضحة في الجدول الفرعي (٥ - ب) كما يلي:

جدول (٥ - ب)

الفرق في الانطباعات بين أعضاء هيئة التدريس " الإناث " بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص نطاق النمط القيادي للقادة باستخدام كا^٢ للتجانس

Respmses	Observed		Expected
	N	%	
٢	١٧	%٢٨	٣٠,٥
٣	٤٤	%٧٢	٣٠,٥
Total	٦١	%١٠٠	٦١

كا^٢ الجدولية = ٣,٨٤١
كا^٢ المحسوبة = ٣٦,٤٧
درجات الحرية = ١
مستوى المعنوية > ٠,٠٥

ملحوظة:- تم دمج عدد المشاهدات (N) الأقل من ٥ مفردات للحصول على نتائج دقيقة لـ : كا^٢

بيانات جدول (٥ - ب) توضح انه نظراً لأن كا^٢ المحسوبة (٣٦,٤٧) اكبر من كا^٢ الجدولية (٣,٨٤١) فإن الفرض الصفري في هذا الصدد والقائل بعدم وجود فروق جوهرية بين أوساط الإناث من أعضاء هيئة التدريس لا يمكن قبوله بل يجب رفضه بسبب وجود هذه الفروق ويؤكد ذلك الأرقام الواردة بذات الجدول، والتي تشير إلى أن ٧٢% من الإناث ترى ان قاداتهم كانوا على درجة عالية من المرونة في حين يرى ٢٨% منهم فقط ان قاداتهم كانوا على درجة متوسطة من المرونة .

أما بخصوص أدراك اجمالى كل من الذكور و الإناث من أعضاء هيئة التدريس (١٠٦ مفردة) بخصوص نطاق النمط القيادي فإن استخدام اختبار كا^٢ للتجانس أظهر النتائج الموضحة في الجدول (٥ - ج) التالى :

جدول (٥ - ج)

الفرق فى الانطباعات بين اجمالى اعضاء هيئة التدريس " الذكور والىانات " بجامعة الامارات العربية المتحدة بخصوص نطاق النمط القيادى للقادة باستخدام كاي للتجانس

Respmses	Observed		Expected
	N	%	
٢	٣٨	%٣٦	٣٥,٣
٣	٦١	%٥٨	٣٥,٣
٤	٧	%٦	٣٥,٤
Total	١٠٦	%١٠٠	١٠٦

كاي الحدولية = ٥,٩٩١
كاي لمحسوبة = ١٠٥,٧
درجات الحرية = ٢
مستوى المعنوية > ٠,٠٥

ملحوظة :- تم دمج عدد المشاهدات الاقل من ٥ مفردات للحصول على نتائج ادق لـ : كاي

بيانات جدول (٥ - ج) توضح انه نظراً لان كاي المحسوبة (١٠٥,٧) اكبر من كاي الجدولية (٥,٩٩١) فان هذا يعنى وجود فروق جوهرية بين ادراك اجمالى الذكور والىانات بخصوص نطاق النمط القيادى للقادة فى جامعة الامارات ومن ثم يجب رفض الفرض الصفرى فى هذا الخصوص . ويؤكد ذلك الأرقام الواردة فى جدول (٥ - ج) ان ٣٦% من اجمالى الذكور يرون ان قادتهم على درجة متوسطة من المرونة فى حين يرى ٦٤% من اجمالى اللىانات ان القادة على درجة عالية من المرونة وقد أدى التباين الكبير بين النسبتين إلى وجود فروق جوهرية بين وجهات نظر اجمالى اعضاء هيئة التدريس من ذكر وىانات بخصوص نطاق النمط القيادى.

رابعا : الفرق بين انطباعات اجمالى اعضاء هيئة التدريس ذكورا وىاناتا بخصوص تكيف النمط القيادى

Adaptability مع مستوى استعداد المرؤسين :Readiness

فى هذا الصدد سبق ان عرفنا درجة تكيف النمط القيادى بأنه مدى موانمة النمط القيادى المستخدم من قبل القائد مع مستوى استعداد المرؤسين وبمعنى آخر فان تكيف النمط يشير إلى المدى الذى يكون فيه القائد قادرا على ان ينوع استخدامه للأنماط القيادية لكى تتاسب مواقف معينة . ونظراً لأن درجة التكيف تقاس بعدد معين من النقاط (٣٦ نقطة - كحد أقصى) فان :

- أ - ٣٠ - ٣٦ نقطة تعنى أن القائد على درجة عالية من التكيف .
 ب - ٢٤ - ٢٩ نقطة تعنى أن القائد على درجة متوسطة من التكيف .
 ج - صفر - ٢٣ نقطة تعنى أن القائد يجب أن يستخدم نمط قيادى آخر أكثر مناسبة .
 هذا ولقد أوضح التحليل الأحصائى للفرض الرابع فى هذا الجزء من الدراسة باستخدام كاي^٢ للتجانس النتائج الموضحة فى الجدول التالى :

جدول (٦)

الفرق بين انطباعات إجمالى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمارات العربية المتحدة بخصوص مدى قدرة القادة على موازنة نمطه القيادى مع الموقف باستخدام كاي^٢ للتجانس

Respmses	Observed		Expected
	N	%	
٣٠ - ٣٦	-	-	-
٢٤ - ٢٩	٧٤	%٧٠	٥٣
٠ - ٢٣	٣٢	%٣٠	٥٣
Total	١٠٦	%١٠٠	١٠٦

كاي^٢ الجدولية = ٣,٨٤١
 كاي^٢ المحسوبة = ١٦,٦
 درجات الحرية = ١
 مستوى المعنوية > ٠,٥٠

ملحوظة :- تم دمج المشاهدات الأقل من ٥ مفردات للحصول على نتائج دقيقة لـ كاي^٢ .

بيانات الجدول السابق توضح ان كاي^٢ المحسوبة (١٦,٦) اكبر من كاي^٢ الجدولية (٣,٨٤١) وهذا يجعلنا نرفض الفرض الصفرى فى هذا الصدد . ويؤكد ذلك أن %٧٠ من اجمالى أعضاء هيئة التدريس يرون أن القادة بكليات الجامعة على درجة متوسطة من القدرة على التكيف فى حين يرى %٣٠ من الأعضاء ان القادة على درجة ضعيفة من التكيف وانهم فى حاجة إلى تعديل نمطهم القيادى . وذلك فى الوقت الذى لم ترفيه أية مفردة ان القادة على درجة عالية من التكيف .

خامساً : العلاقة بين مؤشرات فعالية القائد :

لقد تم قياس فعالية القائد من وجهة نظر جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث فى مختلف كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة وذلك من خلال عدة معايير تمثلت فى الآتى .

Gr. coh.	Group Cohesiveness	١- مدى تلاحم المجموعة
Gr . per.	Group performance	٢- معدل أداء المجموعة
Gr . sat.	Group satisfaction	٣- درجة رضا المجموعة
Fair.	Leader Fairness	٤- عدالة القائد مع مرءوسيه
Obj.	Leader . Objectivity	٥- موضوعية القائد
Will.	Willingness to listen	٦- الاستماع إلى المرءوسين
Com.	Communication	٧- الاتصالات
Gr. cont.	Group control	٨- السيطرة على المجموعة
Deci.	Decisiveness	٩- الحسم في اتخاذ القرار
App.	Leader Appearance	١٠- مظهر القائد

ولقد تم وضع فرض مؤداه أنه لا يوجد ارتباط جوهري بين متغيرات فاعلية القائد وبعضها البعض من وجهة نظر الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمارات . ولقد اظهر التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية لهذا الجزء من الدراسة النتائج الموضحة في جدول رقم (٧) التالي :

جدول رقم (٧)
مصفوفة الارتباط بين متغيرات فعالية القائد
Correlation Matrix

	Gr. Coh.	Gr. Per.	Gr. Sat.	Fair.	Obj.	Wil.	Com.	Gr. Cont.	Dec.	App.	Total
GR.coh.	1.000										
GR.per.	.891	1.000									
GR.sat.	.923	.867	1.000								
Fair.	.932	.910	.885	1.000							
Obj.	.942	.886	.907	.901	1.000						
Wil.	.941	.944	.890	.954	.886	1.000					
Com	.886	.896	.869	.897	.876	.903	1.000				
GR.cont.	.944	.884	.925	.897	.956	.896	.919	1.000			
Deci.	.939	.891	.907	.899	.957	.902	.926	.955	1.000		
App.	.847	.872	.797	.836	.820	.859	.901	.858	.875	1.000	
Total	.147	.027	.213	.113	.150	.068	.071	.089	.090	.172	1.000
	.134	.781	.029	.249	.124	.441	.467	.365	.357	.077	

N=106

أن البيانات الموضحة في الجدول السابق (٧) تظهر ما يلي :-

١- أن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من تلاحم المجموعة والعمل بروح الفريق يتسببون في أحداث درجة عالية من الأداء بين أفراد المجموعة ($r = .891$) ومن ثم تزداد درجة رضا تلك المجموعة عن الوظائف التي يقومون بها ($r = .923$) هذا الرضا عن العمل يزيد من درجة العلاقات الشخصية بين الأفراد ($r = .886$) مما يترتب عليه في النهاية من أحكام السيطرة والرقابة على أفراد المجموعة ليس عن طريق السلطة ولكن عن طريق الإقناع من قبل القائد والولاء من وجهة نظر الذكور ($r = .944$) .

٢- أن القادة الذين يتمتعون بمقدرة عالية على الأداء يتمتعون بدرجة عالية من تلاحم المجموعة

($r = .891$) ودرجة عالية من الرضا بين أفراد المجموعة ($r = .867$) وبدرجة عالية من الموضوعية فى الأداء ($r = .886$) واستعداد أكبر على اشراك المرءوسين فى إبداء الآراء والاقتراحات لإثراء عملية اتخاذ القرار ($r = .944$). أن تلاحم المجموعة والذي يتم بصورة اختيارية يسهل عملية الرقابة والسيطرة على أفراد الفريق ($r = .884$).

٣- تشير البيانات أيضاً كلما زادت درجة الرضا عن العمل من قبل المرءوسين كلما أدى ذلك بالتبعية إلى شحذ الهمم وزيادة الأداء ($r = .867$) ومن ثم القدرة على قيادة المجموعة والسيطرة عليها ($r = .925$) ومن ثم أيضاً زيادة انخراط المجموعة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات عن طريق تقديم الاقتراحات والأفكار وغيرها. ($r = .869$)

٤- اتضح أيضاً أن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من العدالة بين المرءوسين يتمتعون بدرجة عالية من تلاحم المجموعة ($r = .942$) ومن ثم سوف يشجع أفراد المجموعة على زيادة الأداء باستمرار ($r = .910$) ومن ثم إمكانية القائد على أحكام الرقابة والسيطرة على أفراد المجموعة ($r = .897$) وينعكس ذلك كله بالإيجاب على درجة رضا العاملين عن عملهم وعن العاملين معهم سواء رؤسائهم أو مرءوسيتهم ($r = .885$) وتكون المحصلة فى النهاية ايجابية على مستوى المنظمة ككل.

٥- وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ايجابية بين درجة موضوعية القائد ودرجة فاعلية وتفاعل المجموعة وتلاحمها مع بعضها البعض ($r = .942$) وينعكس ذلك على درجة رضا العاملين عن عملهم ($r = .907$) والموضوعية فى جانب كبير منها تعنى العدالة ($r = .901$) وأيضاً موضوعية القائد تعنى الحسم فى اتخاذ القرار ($r = .957$) ومن ثم تزداد مقدرته على السيطرة وأحكام الرقابة على المجموعة ($r = .956$) وسوف ينعكس كل ذلك فى النهاية على أداء المنظمة ككل.

٦- ومن ناحية أخرى اتضح أن هناك علاقة جوهرية بين مقدرته القائد على سماع مرءوسيه وحل مشاكلهم كلما زادت درجة تلاحم المجموعة حول القائد ($r = .941$) ومن ثم يزداد الأداء بدرجة كبيرة ($r = .944$) مما يعتبر مؤثراً هاماً فى إحداث نوع من الرضا عن العمل من قبل المرءوسين ($r = .890$) وانعكس ذلك على مقدرته القائد على السيطرة والرقابة على المجموعة بشيء من الفاعلية ($r = .896$).

٧- وأيضاً أظهر التحليل الإحصائي كلما زادت وتيرة اتصالات القائد مع مرعوسه كلما زادت درجة تلاحم المجموعة ($r = .886$) وكلما زاد أداء المرءوسين ($r = .896$) ومن ثم زادت درجة الرضا عن العمل من قبل الجميع ($r = .925$).

٨- توضح البيانات أيضاً أنه كلما زادت مقدرة القائد على السيطرة على مجموعته انعكس ذلك إيجابياً على درجة حسمه في إتخاذ القرارات ($r = .955$) وعلى الأداء ($r = .884$) وعلى الموضوعية ($r = .956$) ومن ثم على المنظمة ككل .

٩- وأخيراً اتضح أن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية على الحسم في إتخاذ القرار يتمتعون أيضاً بدرجة عالية من زيادة أداء المجموعة ($r = .891$) وعلى تحقيق العدالة ($r = .899$) والموضوعية ($r = .957$) وأخيراً مقدرة عالية في قيادة المجموعة والسيطرة عليها ($r = .955$).

تلخص من ذلك إلى القول بأن هناك علاقة أو ارتباط إيجابي جوهري بين متغيرات فاعلية القائد مع بعضها البعض وهو ما يجعلنا نرفض الفرض العدمي في هذا الصدد والذي ادعى أنه لا توجد علاقة أو ارتباط جوهري بين مؤشرات الفعالية وبعضها البعض فيما تخص أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة دولة الإمارات العربية المتحدة .

مناقشة وتفسير النتائج

Discussion

لقد أسفرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج التي يمكن أجمالها فيما يلي :

١- أتضح أنه لم توجد فروق جوهرية بين انطباعات الذكور وانطباعات الإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دولة الإمارات العربية المتحدة بخصوص النمط الأولى للقادة بكلية الجامعة حيث أتضح أن النمط القيادي البيعي "Selling Style" والمشار إليه بالرمز (S_2) هو النمط الأكثر شيوعاً في الاستخدام سواء من وجهة نظر الذكور أو الإناث والذي يستحوذ على الجانب الأكبر من اهتمام القادة. في ظل هذا النمط يرى أعضاء هيئة التدريس أن قاداتهم عادة ما يقومون باستشارتهم وأخذ آرائهم واقتراحاتهم في الكثير من الأمر التي تهتم مجتمع الكلية أو الجامعة

ويتضح ذلك من خلال قوائم التقييم الدورى لأداء القادة وذلك من خلال استطلاع وجهات نظر كل من الذكور والإناث من جهة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى وفى ظل غياب هذا النمط الأولى الشائع الاستخدام ، أتضح أيضاً أنه لا توجد فروق جوهرية بين آراء الذكور وآراء الإناث بخصوص النمط الثانوى للقيادة وهو ذلك النمط القيادى المدعم للنمط الأولى ولقد تم التوصل إلى النتيجة السابقة من خلال التحليل الإحصائى باستخدام اختبار " ت " (t-test) وكذلك من خلال استخدام كاي^٢ (X^2) للاستقلالية والذى أوضح كل منهما عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور وآراء الإناث بخصوص كل من النمط الأولى وكذلك النمط الثانوى للقيادة . حيث أتضح أن النمط الثانوى هو النمط القيادى المشارك (S_3) Participating سواء من وجهة نظر الذكور أو وجهة نظر الإناث مما يؤكد صحة وقبول الفرض الصفرى .

هذا وتختلف تلك النتائج عن النتيجة التى توصل إليها كل من (Carson and Schultinz, 1984) فى دراستها عن أنماط قيادة عمداء الكليات المتوسطة فى الولايات المتحدة والتى أتضح منها أن النمط القيادى لهؤلاء العمداء وذلك من قبل أعضاء هيئة التدريس هو النمط القيادى الأمر (S_1) Telling سواء كان من وجهة نظر الذكور أو من وجهة نظر الإناث وتختلف هذه النتيجة أيضاً عن النتائج التى توصل إليها (Allen 1988) عن النمط القيادى لقيادة فرق الكوارل فى معاهد الموسيقى بالولايات المتحدة حيث أتضح أن النمط القيادى الأولى لهؤلاء القادة من جهة نظر الدارسين بالمعهد (لعازفين) كان النمط الموجه (S_1) Telling أما عن النمط القيادى الثانوى كان النمط المشارك (S_3) Participating.

إلا أنه من ناحية أخرى تتفق الدراسة الحالية مع دراسة قام بها (Standard 1990) عن نمط القيادة لأعضاء هيئة التدريس فى كليات طب الأسنان فى بعض الولايات الأمريكية أتضح منها أن النمط القيادى الأولى هو النمط البيعى (S_2) Selling كما رآه الذكور والإناث بتلك الكليات:

٢- بخصوص نطاق النمط القيادى Style Range أتضح أنه ليست هناك فروقاً جوهرية بين الذكور وبعضهم البعض بخصوص هذا النطاق الذى يوضح مساحة المرونة التى يتحرك فيها القائد من نمط لآخر والذى يعكس مدى مرونته فى اختيار السلوك القيادى الملائم . وعلى الرغم من ذلك

يرى (٤٧%) من الذكور أعضاء هيئة التدريس أن القادة على درجة متوسطة من المرونة في حين يرى (٥٣%) من هؤلاء الأعضاء أن قاداتهم كانوا على درجة عالية من المرونة.. أما بخصوص الإناث من أعضاء هيئة التدريس فيرى (٧٢%) من هؤلاء أن القادة على درجة عالية من المرونة في حين يرى النسبة الباقية (٢٨%) أن القادة على درجة متوسطة من المرونة.. وبخصوص إجمالي الذكور والإناث أتضح أن هناك فروقا جوهرية بين إجمالي أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض بخصوص نطاق النمط القيادي.. ففي الوقت الذي يرى فيه ٦٤% منهم أن القادة على درجة عالية من المرونة، يرى ٣٦% أن درجة مرونة قاداتهم متوسطة المستوى مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري في هذا الصدد.

وتتفق تلك النتائج مع الدراسة التي قم بها (Parker, 1990) عن أثر القيادة على فعالية التدريب والتي أتضح منها أن المجموعة التجريبية التي حصلت على برنامج تدريبي ترى أن قاداتهم أكثر قدرة على تقويم أنماطهم القيادية حسب المواقف التي يمرون بها أكثر من قدرة المجموعة المراقبة التي لم تحصل على هذا البرنامج التدريبي.... وتتفق نتائج الدراسة أيضا مع تلك التي قام به شيرمان (Sherman, 1989) عن نمط القيادة للمشرفين الأكاديميين من وجهة نظر هيئة التدريس Faculty Members وكذلك الإداريين Staff أتضح منها أن درجة مرونة هؤلاء المشرفين كانت منخفضة (أي نطاق ضيق للقيادة) إلى حد ما وتأرجحت بين استخدام نمطي (Selling S₂) أو (Participativ S₃) ويجب أن نشير أيضا في هذا الصدد أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسة أخرى قام بها (Stevens, 1988) عن فاعلية مديري المدارس الابتدائية أتضح منها أن المديرين أنفسهم يرون أنهم يقومون بتنويع أنماط قيادتهم بدرجة كبيرة، في حين يرى أعضاء هيئة التدريس بتلك المدارس أن مقدرة المديرين على تنويع أنماط قيادتهم كانت متوسطة أحيانا ومنخفضة في بعض الأحيان الأخرى.

٣- بخصوص مقدرة القادة على تكيف نمطهم القيادي لكي يتماشى مع المواقف التي يمر بها المرءوسين أتضح أن هناك فروق جوهرية بين انطباعات إجمالي أعضاء هيئة التدريس بخصوص مقدرة القادة على التكيف بين النمط القيادي ومستوى نضج واستعداد المرءوسين حيث

يرى ٣٠% من أجمالى الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس أن القادة على درجة منخفضة من المقدرة على التكيف Adaptability فى حين يرى ٧٠% من هؤلاء الأعضاء أن مقدرة قادتهم هذه على درجة متوسطة وهذا الاستنتاج أدى إلى رفض الفرق الصفري فى هذا الصدد الذى يدعى بعدم وجود فروق معنوية بين آراء هاتين المجموعتين .

وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج الدراسة التى قام بها Allen (1988) عن النمط القيادى لقادة فرق الكورال بمعاهد الموسيقى فى الولايات المتحدة من وجهة نظر العازفين أتضح منها أن درجة التكيف بين النمط القيادى لهؤلاء القادة وبين درجة استعداد العازفين بتلك الفرق كانت عند حدها الأدنى أى أن القادة اتبعوا أنماطاً وأساليب قيادية لا تتناسب ومستوى استعداد العازفين والظروف التى يمرون بها ، ولقد أوضحت نفس الدراسة أيضاً أن هناك علاقة طردية بين مقدرة القائد على التكيف وبين فاعلية النمط القيادى أى أن فاعلية القادة سوف تزداد مع زيادة القدرة على التكيف والعكس صحيح وهى نفس النتيجة التى توصل إليها Cho (1990) فى دراسته عن العلاقة بين مديري المدارس الثانوية وأنماط قيادة المرءوسين من أعضاء هيئة التدريس فى إحدى المقاطعات الصينية .

وتتفق تلك النتيجة أيضاً مع النتيجة التى توصل إليها Standard (1990) فى دراسته عن خصائص القادة فى كليات طب الأسنان بالولايات المتحدة والتي أتضح منها أن مقدرة القادة (أعضاء هيئة التدريس) على التكيف بين نمطهم القيادى ومستوى استعداد المرءوسين كانت تتسم بالانخفاض وأن القادة لم يستعملوا أو يلجأوا على الإطلاق للنمط المفوض للسلطة (S₄) Delegating وهذا يعكس نوعاً من عدم الثقة فى المرءوسين .

٤- وعن درجة الارتباط بين مؤشرات الفاعلية وبعضهم البعض أتضح أن هناك ارتباط ايجابي قوى بين كل متغيرات فاعلية القائد وبعضها البعض مما يعنى رفض الفرض الصفري فى هذا الصدد .

ويتفق مع ذلك النتيجة التى توصل إليها Sharp (1956) عن تقييم أداء نظار المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي أتضح منها أن النمط القيادى الأكثر فاعلية انعكس بالإيجاب على معدلات الأداء ومن ثم على درجة الرضا الوظيفى وهى نفس النتيجة التى توصل

إليها (1964) Fast عن تقييم مديري المدارس المهنية فى غرب الولايات المتحدة وتتفق النتائج الحالية أيضا مع النتائج التى توصل إليها (1990) Cho عن العلاقة بين مديري المدارس الثانوية (قادة) وأعضاء هيئة التدريس بتلك المدارس الواقعة فى إحدى المقاطعات الصينية والتى أتضح منها أن هناك علاقة خطية بين فاعلية القادة وبين مقدرة هؤلاء القادة على تكييف نمطهم القيادى مع مستوى استعداد المرءوسين وهى نفس النتيجة التى توصل إليها أيضا (1990) Standard فى دراسته عن خصائص القادة فى كليات طب الأسنان بالولايات المتحدة . إلا أن الدراسة الحالية ونتائجها أتضح أنها لا تتفق مع دراسة قام بها (1988) Escabi عن فاعلية مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتى أتضح منها أنه لا يوجد ارتباط معنوى بين فاعلية القادة ومستوى الأداء.

خاتمة Conclusion

من نتائج الدراسة الحالية وفى ضوء الدراسات السابقة لها أتضح أن هناك بعض نتائج للدراسة الحالية تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة إلا أنها تختلف مع بعض نتائج الدراسات الأخرى وهذا يؤكد أن النمط القيادى ونطاقه ومدى ملائمته للموقف ودرجة فاعليته تختلف من دراسة لأخرى حسب:-

١- طبيعة المجال التى تطبق فيه الدراسة .

٢- خبرة القادة من جهة والمرءوسين من جهة أخرى .

٣- الخلفية العلمية للقادة من جهة والتابعين من جهة أخرى .

٤- نوعية القادة من حيث كونهم ذكورا أم إناث .

٥- نوعية المرءوسين من حيث كونهم ذكورا أم إناث .

إلا أنه مما لا شك فيه أن مثل هذه النوعية من الدراسات يمكن إثرائها من خلال دراسات مستقبلية لم تتطرق إليها الدراسة الحالية. يمكن أن تدور هذه الدراسات حول تقييم فاعلية القادة فى مجال الصناعة فى مصر وأيضا قياس فاعلية القادة فى مجال الخدمات التعليمية والصحية ، إضافة إلى ذلك يمكن أن تمت الدراسات المستقبلية لتشمل إجراء دراسة مقارنة عن فاعلية أنماط القادة فى الشركات المشتركة أو المتعددة الجنسيات العاملة فى مصر والتى حققت قدراً من النجاح ومقارنتها بأنماط القيادة فى الشركات

الوطنية للاستفادة من النواحي الايجابية في تلك الشركات المشتركة ومتعددة الجنسيات . وخيراً يمكن أن تشمل الدراسة المقترحة أنماط القيادة في الاتفاقيات الثنائية خاصة في مجال عقود الإدارة Management Contracts والاستفادة منها في الشركات الوطنية لتحقيق النجاح المنشود.

References

- 1 - Allen , Suzanne Gail . 1998 Leadership Styles of Selected Successful Choral Conductors in the United States . Unpublished EDD Dissertation . the University of North Carolina at Greensboro .
- 2- Bass , Bernard . 1995 , Bass handbook of leadership .rd . edition . Collier Macmillan Co .
- 3 - Batrol , kathryn and Martin , David . 1999 . Management 3rd ed . , McGraw . company .
- 4 - Blake , Robert and Mouton , Jane. 1978 . The New Managerial Grid . Houston : Gulf Publishing Company .
- 5 - Blanchard . ken and Heresy . Paul . 1988 . Management of Organizational Behavior . Englewood Cliffs , NJ: Prentice - Hall .
- 6 - Carson , J . O. and Schultz . R. E . 1964 . A Comparative Analysis of the Junior College Deans Leadership Behavior . Journal of Experimental Education. PP. 355 - 362
- 7 - Cho , Jung Woo . 1990 . Educational Leadership in Korean Secondary Schools . Unpublished EDD Dissertation . university of Florida.

- 8 - Escabi , Monty A . 1988 . Analysis of Situational Leadership Styles of , Principles of More Effective Elementary Schools in Connecticut . Unpublished Ph. D . Dissertation . the University of Connecticut .
- 9 - Fast . R . G . 1964 Leader Behavior of Principals as it Relates to Teacher Satisfaction . Masters Thesis . University of Alberta .
- 10 - Fiedler , F . E . 1967 . A Theory of Leadership Effectiveness . New York : McGraw - Hill .
- 11 - Fiedler , Fred and Chemers , Martin. 1976 . Improving Leadership Effectiveness : the Leader Match Concept . 2 nd ed . , Wiley Press .
- 12 - Gibb , J . R . , 1964 . Group Theory and Laboratory Method . New York : John Willey .
- 13 - Halpin . A . W . , and Winer , B . J . 1957 . A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions : Description and Measurement . Columbus . OH : OSU . Bureau of Business Research .
- 14 - Hemphill , J . K . 1955 Leadership Behavior Associated with the Administrative Reputations of College Departments . Journal of Educational Psychology . PP . 385 - 401 .
- 15- Hinken and Schriesh . 1989 . Development and Application of new Scales to Measure Bases of Social Power . Journal of Applied Psychology . PP . 561 - 567 .

- 16- House, Robert , 1974 . A path- Goal Theory of leader Effectiveness .
Administrative Science Quarterly . PP. 321- 338 .
- 17 – Johns , Gary . 1998 . Organization Behavior . 4th ed ., Harper Collines
Publishing Company .
- 18 – Lassey , William and Sashkin , Marshall . 1983 . Leadership and
Social Change . University Associates , Inc . San Diego , CA .
- 19 – Luckie , W . R . 1963 . Leader Behavior of Directors of Instruction .
Dissertation Abstracts .
- 20 – Mallet , Gerald Gordon . 1988 . Situational of leadership Styles in
Simulated and Actual Situations of Selected Elementary
Principles Unpublished EDD Dissertation . University of
Houston .
- 21– Morris , T . Brook . 1990 . The Relationship Between the Actual . and
Ideal Leadership Styles of High School Assistant Principles over
Selected District Instructional Objectives . Unpublished EDD
Dissertation . University of Nevada , Las Vegas .
- 22 – Northcraft , Gregory and Neale , Margaret . 1995 . Organizational
Behavior 2nd ed . Dryden Publishing Company .
- 23 – Parker , Jerold Cade . 1990 . The Effects of Situational Training on
Leadership Style . Unpublished EDD Dissertation .
- 24 – Schermerhorn , John ; Hunt , James and Osborn . Richard . 1994 .
Managing Organizational Behavior , 5th ed ., John Wiley and
Sons . Inc .

- 25 - Sharp . R . T . 1956 . Differences Between Perceived Administrative Behavior and Role Norms as Factors in Leadership Evaluation and Group Morale. Dissertation Abstracts .
- 26 - Shartle , C . L . 1950 . Studies of Leadership by Interdisciplinary Methods . Chicago . University of Chicago Press .
- 27 - Shea , Christine M . 1999 . The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on Manufacturing Task. Journal of Business , vol , 22 N . 3 PP . 419 - 420
- 28- Standard , Jan Gregory. 1990 . Leadership and Personality Characteristics of Dental Health Care Professionals; Implications for Program Development . Unpublished EDD Dissertation Northeastern University .
- 29- Stogdill , Ralph , 1995 . Handbook of Leadership . New York : Free Press .
- 30- Survey Research Center . The University of Michigan .
- 31 - The Bureau of Business Research . Ohio State University .
- 32 - Waddell , Donald E . 1998 . The Situational Leadership Model For Military Leaders. Conference Report and Action Agenda. U.S. Information Agency and Educational Testing Service. Washington , D . C . sep . 24 .

المراجع العربية

- ١ - أبو العينين ، محمد عبد العزيز ١٩٩٩ . الاختلافات بين القادة والرؤساء والتابعين بخصوص نمط ومرونة وفاعلية النمط القيادي باستخدام النموذج الثانى لنظرية القيادة الموقفية (SL- II) . المجلة المصرية للدراسات التجارية . جامعة المنصورة المجلد ٢٣ ، العدد الثانى .
- ٢ - بسيونى ، إبراهيم إبراهيم . ٢٠٠٠ . إدارة وتنمية الموارد البشرية . مدخل تحليلي متكامل . مطبعة جامعة طنطا ، طنطا .
- ٣ - جنيد ، عبد المنعم حياى . ١٩٩٩ . مدخل فى السلوك التنظيمي . دار الشافعي للطباعة بالمنصورة ص ص ٣٧٧ - ٣٧٩ .
- ٤ - حجازى ، سهير فهمى . ١٩٩٩ . الطرق الإحصائية فى التطبيقات التجارية باستخدام برمجية Minitab . الطبعة الأولى .
- ٥ - عاشور ، أحمد صقر ، منير إبراهيم هندی . ١٩٩٥ . سبل توجيه السلوك الانسانى لخدمة المنظمات ، مكتبة جامعة طنطا . طنطا .
- ٦ - ماهر ، أحمد . ١٩٩٨ . السلوك التنظيمي . مدخل بناء المهارات . الطبعة السابعة معدلة ومنقحة . الإسكندرية ، دار الجامعات .