

السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك

الدكتور صالح عليّات

قسم الإدارة وأصول التربية

كلية التربية

جامعة اليرموك

المخلص

تعدّ الجامعة إحدى المؤسسات التربوية التي تعمل على صقل الأجيال بالعلم والعمل عن طريق قيادتها الأكاديمية والإدارية الفعّالة ولهذا تناولت هذه الدراسة السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك، حيث تمّ استخدام استبانة تكونت من (50) سمة قيادية يفضلها القادة بدرجات متفاوتة بعد أن تمّ التأكد من صدقها وثباتها وتمّ توزيعها على عينة تكونت من (106) قائد أكاديمي وإداري في الجامعة وتحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك؟
- ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين في جامعة اليرموك؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك؟

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية؟

1. أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:
(الاطلاع والمعرفة، العلاقات الإنسانية، العدل والموضوعية، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرية الأكاديمية).
2. أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:
(العلاقات الإنسانية، الاطلاع والمعرفة، التخطيط، الذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح).
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين في (8) سمات قيادية منها (5) سمات مفضلة لصالح القادة الإداريين و (3) سمات مفضلة لصالح القادة الأكاديميين، وأوصى الباحث إدارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القيادية المفضلة للقادة الأكاديميين والإداريين وتحلّي قاداتها بسمة القائد المتكامل في السمات وتوفير الأجواء المناسبة لتحقيق ذلك.

مقدمة الدراسة وخلفيتها:

تؤدي القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وتعدّ إحدى وسائل التوجيه والاتصال بحيث تكون ضرورية في جميع مجالات المؤسسة التربوية كالخطيط والتنظيم والحفز والرقابة والتقويم واتخاذ القرارات إذ إنها غير مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته بل إنها قد تتبع من بين المجموعة لأنها تقوم بتأدية أدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفأته إلى استمرارها، فنجاح القائد في تأدية دوره هو الذي يكفل له الاستمرار فيه إذ إنّ الدور هو ذلك الإطار المعياري للسلوك الذي يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفية بغض النظر عن رغباته الخاصة أو الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية، ويرى أحد المربين أنّ أهم مبادئ القيادة التربوية الجيدة والتي هي تكتيكية واستراتيجية يمكن أن تصنّف إلى:

1- مهارات القيادة التي من مستلزماتها الأساسية المتطلبات التكتيكية كمهارة استخدام نظريات القيادة المختلفة ومبادئ إدارة الفريق ونماذج اتخاذ القرارات بالمشاركة و أسلوب العمل الجماعي .

2- خلفيات القيادة والتي تمثل الأوضاع والمشاعر والمسلمات والاتجاهات التي تقرر حقيقة القائد وتوجه قراراته لتحويل المبادئ إلى عمل إجرائي والسياسات التي تتبع لضمان دعم المجتمع وتعاونه.

3- معاني القيادة التي تشمل تحديد الأهداف التي تعطي للفعاليات اليومية لعمل المؤسسة التربوية ومنسبها الحياة والمعنى، والتخطيط الذي يحول الأهداف إلى برامج إجرائية.

4- القيادة كتعبير ثقافي حيث تطبق المهارات والخلفيات والمعاني كتعبير ثقافي وليس مجرد أسلوب إداري (الياس، 1985، 172) .

كما وتعدُّ القيادة الركيزة الأولى التي تبنى عليها أي عملية وفي مختلف المجالات، ونظراً لأنَّ المجال الأكاديمي والإداري التربوي هو محور الاهتمام فإنها تشكل البعد الرئيس في العملية التربوية، حيث يلاحظ التأكيد الكبير من قبل المفكرين على دور القائد الكبير والعملية التربوية (حنفي، 1993: 513-515). كما أن للقيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم من أجل تحقيق العملية التربوية لأهدافها، كما أنَّ نجاح القائد التربوي في تأدية دوره هو الذي يكفل له الاستمرار فيه إذ إنَّ الدور هو ذلك الإطار المعياري للسلوك الذي يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية (نصر، نعيم ومحافظة، زياد، 1997: 217-219).

وقد تعددت نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة، ومن أبرز هذه النظريات:

1. النظرية الوظيفية:

القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وينظر إليها بوصفها وظيفة تنظيمية، وتتلخص أهم الوظائف القيادية بالتخطيط ووضع السياسة والأيدولوجية والخبرة والإدارة والتنفيذ وحل الصراعات والثواب والعقاب والنموذج الذي يحتذى.

2. النظرية الموقفية :

تنظر إلى وظائف القيادة وسلوكياتها و التي يقوم بها الفرد في موقف معين بوصفها هي القيادة وأن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، وأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية.

3. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات في القيادة وهي:

- أ. القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب. المرؤوسون (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم).
- ج. الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها).
- د. المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع المرؤوسين وإدراك القائد لنفسه وإدراك المرؤوسين له وإدراكه لهم والإدراك المشترك فيما بينهم للجماعة والموقف، فهي تعدّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

4. نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقرية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، بحيث تعطي أسس القيادة الإدارية المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة عمل تحدد من خلالها الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة، والتعليمات المفصلة، والاعتماد على مبادلة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفاً (الطيطي وآخرون، 2002: 53-58)

فمن هذه الأسس توزيع المسؤولية لعملية اتخاذ القرارات وضمان حرية الاتصال والتفاعل بين كل أعضاء الجماعة، وإظهار الود والفهم وتبادل الاحترام وعلاقات العمل، والعمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة بالإضافة إلى اتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق

الأسلوب الصحيح واستشارة أهل العلم والخبرة ضمن الجماعة (همشري، 2001: 264-267).

5. نظرية السمات:

ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية 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 والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها وظروفها الاجتماعية.

والملاحظة المهمة في نظرية السمات هي أن الفرق بين القائد والأتباع فيما يتعلق بسمات القيادة إنما هو فرق في الدرجة وليس في النوع وأن أهمية هذه السمات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة.

وقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد من أهمها:

1. السمات الجسمية كالطول والوزن والحيوية والنشاط.
2. السمات العقلية المعرفية كالذكاء والثقافة والمعرفة وسعة الأفق وبعد النظر والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والإدراك والتفكير والطلاقة اللفظية والسرعة في اتخاذ القرارات والقدرة في الحكم على الأشياء.
3. السمات الانفعالية كالثبات الانفعالي والنضج وقوة الإرادة والثقة بالنفس وضبطها ومعرفتها.
4. السمات الاجتماعية كالتعاون والقدرة على التعامل والانبساطية وروح الفكاهة ومراعاة المشاعر وكسب ثقة الجماعة والمشاركة والإسهام في النشاط الاجتماعي والقدرة على خلق الروح المعنوية العالية في الجماعة.

5. سمات عامة وتشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والأمانة حسن السمعة، والتمسك بالقيم الإنسانية والروحية والمعايير الاجتماعية والتواضع. (حنفي، 1993: 516-517)

وقد عرضت العديد من الدراسات السمات القيادية في المجالين الإداري والأكاديمي منها: الدراسة التي قام بها حمامي وعبد الحليم للتعرف إلى خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية وتوصلت إلى أن أهم الصفات والمهارات القيادية المؤثرة في فاعلية رؤساء الأقسام في الجامعات هي:

- الالتزام والجدية في العمل بنسبة (87%).
 - السعي لتحقيق الأهداف الجامعية (73%).
 - المهارات الإدارية (68%).
 - اتخاذ القرارات (65%).
 - العلمية (63%).
 - العلاقات الإنسانية (52%). (حمامي وعبد الحليم، 1996 : 278 - 284).
- وفي دراسة قام بها المدهون للتعرف إلى الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري اعتمد على افتراضين أساسيين يتعلق الأول برغبة أو نيتهما الإدارية والالتزامها بإحداث التغيير والإصلاح، والثاني يتعلق باتجاهات العاملين في التنظيم وتوصل إلى أهمية النمط القيادي وأثره في إحداث التغييرات والإصلاح الإداري بصورة سريعة؛ وذلك بالاعتماد على ما يُسمى بالقيادة التمويلية (Transformational leadership)، وباستخدام القيادة التبادلية (Transactional leadership) وذلك من خلال الإدارة المرنة في اتخاذ القرارات والتركيز على المسؤولين ومشاركة العاملين واستثمار ذكائهم وقدراتهم (المدهون، 1998 : 93 - 96).

وللدور البارز للقيادة التربوية في الجامعات أصبح من الضروري تجديد السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين والكاشف عنها لتحسين العملية التربوية وتطويرها كماً وكيفاً، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق هذا الهدف من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة دقيقة ومستمرة.

مشكلة البحث:

من أجل تطوير العمل الإداري والأكاديمي في الجامعات لا بُدَّ من الكشف عن السمات القيادية المفضلة لكل منهما وذلك لعدم الخلط فيما بينها، وإيرازها ووضع الحلول والمقترحات التي من شأنها الاستمرارية في تحسين العملية التربوية، ونظراً لأن عمداء الكليات ومديري ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية يمثلون الفئات العليا في السلم الأكاديمي والإداري في الجامعة فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - التعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين .
- 2 - التعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين .
- 3- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين والقادة الإداريين في جامعة اليرموك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها الكشف عن الأنماط القيادية السائدة بين المديرين في تفاعلهم مع المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ولعل الأهمية الأساسية لهذه الدراسة تبرز بالكشف والتعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين فضلاً عن أن الاتجاهات التربوية المعاصرة تؤكد بناء الإنسان علمياً وثقافياً ومهنياً

وذلك من خلال التزود بالمعارف الوظيفية والعملية وبالالاتجاهات والقيم والمفاهيم لمواجهة المشكلات الحياتية المختلفة، كما تؤكد هذه الاتجاهات أهمية تنمية التفكير المبدع لدى الأجيال الناشئة لمواجهة مطالب عصر متغير (مطاور وآخرون، 1984: 23)

وتعدُّ الإدارة التربوية المحرك الأساسي للنظام التربوي لذا فهي بحاجة ماسة إلى قيادة تتميز بالشمول والتكامل والتجديد وتتسم بالعمق وتتجه بأهدافها ووسائلها وطرقها لدفع العملية التعليمية التعلمية إلى تمثل المعارف العلمية والعملية والإفادة منها في عصر يتميز بالتجديد والتطوير (الفراء، 1985 : 285)

ونظراً لأنَّ الجامعة إحدى المؤسسات التربوية التي تعمل على صقل الأجيال بالعلم والعمل بحيث تصبح قادرة على التكيف والمواعمة مع متطلبات الحياة في جميع مجالاتها ومواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية عن طريق تخريج الكفاءات العالية القادرة على الأداء الفاعل والمتميز، فإنه لا بد من قيادة فعالة يتم من خلالها التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة وذلك من أجل دفعهم للعمل والتفاعل برغبة واضحة وكفاءة عالية و توجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذه القيادة لا بد أن تكون لها سماتها المتميزة التي تساعدها في تأدية أدوارها ومسؤولياتها على أكمل وجه.

أسئلة البحث:

1. ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟
2. ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين والقادة الإداريين في جامعة اليرموك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؟

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على:

- 1 - استفتاء السمات القيادية المفضلة.
- 2 - القادة الأكاديميين (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والقادة الإداريين (مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية) في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2000/2001م.

تعريف المصطلحات:

السمة: عرفها ريج (Rich, 1993) بأنها عبارة عن الجزء الثابت أو الهادف من الشخصية الذي لا يمكن ملاحظته مباشرة ويستدل عليه من السلوك الكلي للفرد، والسمة مستقرة إذ تشير إلى نمط السلوك المستمر والمعتاد (أنعام، 2000 : 14). في حين عرفها ولمان (walman) بأنها صفة وراثية أو مكتسبة وهي تكون متنسقة وثابتة ومستقرة (Walman, 1973 . 275).

القيادة: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (رمضان، 1992 : 185) وتعرف بأنها تآدية لأدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفأته إلى استمرارها (الياس، 1985 : 9) وينظر للقيادة على أنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الأهداف الجماعية (البناء، 1985 : 81). وهناك تعريف شامل للقيادة فهي عبارة عن

فن التأثير والتأثر في الأفراد ويتم توجيههم بطريقة علمية، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وتعاونهم في الوصول إلى أهداف معينة (الدويك وآخرون، 1990)

أما التعريف الإجرائي للمصطلحات في هذه الدراسة فهو:

- **السمات القيادية:** الجزء الثابت والهادف من الشخصية والتي تشير إلى نمط السلوك المستمر والمعتاد في العملية التي يتم عن طريقها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من خلال تأدية الأدوار والمسؤوليات والمهارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمبتغاة.

- **القادة الأكاديميون:** عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك، باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الأكاديمي مما يكون لهم التأثير في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

- **القادة الإداريون:** مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك باعتبارهم ضمن المستوى العالي في السلم الإداري مما يكون لهم التأثير في سلوكيات رؤسائهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من (128) قائداً أكاديمياً وإدارياً في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2000/2001م، موزعين حسب وظيفتهم الإدارية إلى القادة الأكاديميين الذين يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وعددهم (50) قائداً أكاديمياً، وإلى القادة الإداريين الذين يمثلون مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية وعددهم (78) قائداً إدارياً، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

مجتمع الدراسة حسب الوظيفة القيادية الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك

المجموع	القيادة الإدارية		القيادة الأكاديمية	
		21	مدير دائرة	11
	57	رئيس قسم	39	رئيس قسم
128	78	المجموع	50	المجموع

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (106) قائد أكاديمي وإداري في جامعة اليرموك للعام الدراسي 2000 / 2001م، منهم (42) قائداً أكاديمياً و(64) قائداً إدارياً، وهم يمثلون (84.2%) من مجموع أفراد مجتمع البحث الموضح في الجدول (1) السابق.

أداة البحث وكيفية إعدادها:

نظراً لأنّ هدف البحث هو التعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك لهذا فإن الاستبانة تُعدُّ أداة مناسبة لجمع المعلومات من القادة الأكاديميين الذين يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومن القادة الإداريين الذين يمثلون مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك بحيث يتيح لعينتي البحث إبداء آرائهم في ذكر السمات القيادية التي يفضلونها في كل من القيادة الأكاديمية والقيادة الإدارية في جامعة اليرموك.

ولإعداد أداة البحث اعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة واستخدام الاستبانة المفتوحة لغرض الحصول على بيانات أولية للسمات القيادية الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك وذلك من خلال طرح السؤال الآتي: ما السمات القيادية المفضلة للقيادة الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك؟ على عينة استطلاعية مكونة من (30) شخصاً موزعين على ثلاث فئات (10) أشخاص من أعضاء هيئة التدريس المختصين في هذا المجال و(10) أشخاص من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية

و(10) أشخاص من المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية وجميعهم من جامعة اليرموك، وبعد حصول الباحث على إجابات العينة الاستطلاعية قام بتفريغ الإجابات وأعدت قائمة بالسّمات القيادية الأكاديمية والإدارية المفضلة حيث بلغ عدد هذه السّمات (50) سمة يقابل كل سمة منها ثلاث إجابات هي: (أفضلها كثيراً، أفضلها إلى حد ما، أفضلها قليلاً). وللحصول على النتائج قام الباحث بحساب تكرار الإجابات وحساب درجة كل سمة من السّمات القيادية وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي وقام الباحث بترتيب السّمات القيادية وفقاً لوزنها المئوي بشكل تدريجي .

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث عرضت السّمات القيادية التي تم الحصول عليها من الأدب النظري والدراسات السابقة والاستبانة الاستطلاعية على (10) محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في هذا المجال لتقرير مدى صلاحية تلك السّمات، وقد كان لمقترحاتهم أثرها الإيجابي في صياغة أداة البحث حيث يشير ايبيل (Ebel) في الصدق الظاهري "بأنه إذا كان الباحث خبيراً وواعياً فإن حكمه بأن الاختبار يتصف بالصدق الظاهري يكون له وزن مقبول كمؤشر للصدق" (Ebel, 1977: 555)، وقد دُمجت بعض السّمات واستبعدت جميع السّمات التي حصلت على اتفاق أقل من (8) محكمين بحيث استقرت أداة الدراسة على (40) سمة بصورتها النهائية، يقابل كل سمة منها (3) إجابات هي: (أفضلها كثيراً أفضلها إلى حد ما، أفضلها قليلاً) وأعطيت كل من هذه الإجابات درجة هي على الترتيب: (3)، (2)، (1).

ثبات الأداة:

تعدّ طريقة إعادة الاختبار إحدى وسائل التحقق من ثبات أداة البحث لهذا استخدمت طريقة إعادة الاختبار (testretest) على عينة من مجتمع البحث بلغت (12) فرداً ويشير آدمز (Adams) في إعادة تطبيق الاختبار إلى أن الفترة الزمنية الفاصلة بين

الاختبارين يجب ألا تتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع (85: Adams , 1946) ويزود أسلوب إعادة الاختبار الباحث بالمعلومات المطلوبة لتحديد مدى استقرار الاختبار ومعنى ذلك أن الأفراد بقوا في مراكزهم نفسها بالنسبة لبعضهم بعضاً من حيث الوظائف النفسية التي يقيسها الاختبار (الشماع، 1977 : 105)، وللحكم على ثبات الأداة حسب معامل ارتباط بيرسون (pearson) بين كل فئة من الإجابات كانت النتائج على النحو الآتي:

أ. معامل الارتباط بين إجابات (أفضلها كثيراً) في الاختبارين القبلي والبعدي للسمات جميعها يساوي (0.92).

ب. معامل الارتباط بين إجابات (أفضلها إلى حد ما) في الاختبارين القبلي والبعدي للسمات جميعها يساوي (0.89).

ج. معامل الارتباط بين إجابات (أفضلها قليلاً) في الاختبارين القبلي والبعدي للسمات جميعها يساوي (0.86).

الوسائل الإحصائية:

لغرض تحقيق الأهداف تم القيام بما يأتي:

1. حساب تكرار الإجابات وفقاً لمقياس البحث الثلاثي البعد لكل من القادة الأكاديميين والقادة الإداريين كل على حدة.

2. حساب درجة كل سمة من السمات القيادية وفقاً لمقياس البحث الثلاثي حيث أعطيت ثلاث درجات لكل إجابة وفقاً للبعد الأول (أفضلها كثيراً) وأعطيت درجتان لكل إجابة وفقاً للبعد الثاني (أفضلها إلى حد ما) وأعطيت درجة واحدة لكل استجابة وفقاً للبعد الثالث (أفضلها قليلاً).

3. رتبت السمات القيادية من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية لعينتي البحث استناداً إلى الوسط المرجح لدرجات الإجابة عن كل سمة.

4. رتببت السمات القيادية وفقاً لوزنها المئوي بدءاً من أعلاها وزناً مئوياً إلى أقلها وزناً لبيان الوزن المئوي لكل سمة قياساً بالسمات الأخرى.

وقد استخدمت في هذه الحسابات المعادلتان الآتيتان:

1. معادلة الحدة (الوسط المرجح)

$$\text{الحدة (أهمية كل سمة)} = \frac{\text{ت} \times 1 + 2 \times \text{ت} + 3 \times \text{ت}}{\text{ت} \times 3 + 2 \times \text{ت} + 1 \times \text{ت}}$$

ت ك

حيث إن:

ت¹ = تكرار الاختبار الأول (أفضلها كثيراً).

ت²: تكرار الاختبار الثاني (أفضلها إلى حد ما)

ت³ = تكرار الاختبار الثالث (أفضلها قليلاً)

ت^ك = التكرار الكلي (Fisher, 1956: 327)

2. الوزن المئوي لحدة كل سمة:

$$\text{الوزن المئوي} = \text{درجة الحدة (الوسط المرجح)} \times 100$$

الدرجة القصوى

كما استخدم مربع كاي (Chi-square) لدراسة الفروق ودلالاتها بين إجابات العينة ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لدراسة ثبات الاستبانة.

نتائج البحث:

حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك؟

ثانياً: ما السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين في جامعة اليرموك؟
 ثالثاً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات القادة الأكاديميين والقادة الإداريين في جامعة اليرموك فما يتعلق بالسمات القيادية المفضلة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ؟

أولاً: السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك .

رتبت السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين الذين يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة من الأعلى حدة ووزناً مئوياً، إلى أقلها حدة ووزناً مئوياً، وتناول البحث مناقشة وتفسير الثلث الأعلى (33%) من السمات والبالغ عددها (14) سمة قيادية، وهذه السمات هي أكثر السمات القيادية تفضيلاً لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك

مرتبة تنازلياً حسب التكرار ودرجة الحدة والوزن المئوي

الوزن المئوي	درجة الحدة	أفضلها قلباً	أفضلها إلى حد ما	أفضلها كثيراً	السمات	التسلسل
90.3	2.71	0	12	30	الاطلاع والمعرفة	1
89	2.67	0	14	28	العلاقات الإنسانية	2.5
89	2.67	0	14	28	العدل والموضوعية	2.5
88	2.64	0	15	27	التغيير والتطوير	4.5
88	2.64	0	15	27	الكفاءة	4.5
85.7	2.57	0	18	24	الحرية الأكاديمية والاجتماعية	6.5
85.7	2.57	0	18	24	العطاء والطموح	6.5
83.3	2.5	6	9	27	تبادل الآراء (الشورى)	8
82.7	2.48	0	22	20	الحماس والدافعية	9.5
82.7	2.48	0	22	20	النزاهة	9.5
81.7	2.45	5	13	24	الجرأة في اتخاذ القرار	11
81	2.43	7	10	25	حل المشكلات وتقبلها	12.5
81	2.43	7	10	25	إدارة الوقت	12.5
79.3	2.38	0	26	16	الثقة بالنفس	14

وقد أظهرت نتائج البحث في الجدول (2) أن سمة "الاطلاع والمعرفة" حصلت على الترتيب الأول حيث بلغت درجة حدتها (2.71) ووزنها المؤوي (90.3)، ويعود هذا التفضيل إلى الثقافة التي يتمتع بها القادة الأكاديميون والمشاركة الفعالة في الندوات والمؤتمرات وموقعهم بوصفهم عمداء ورؤساء أقسام يجعلهم يطلعون ويتعرفون على دقائق الأمور في الجامعة مما يزيدهم معرفة ودراية بما حولهم، ومن ثم يرون ضرورتها كسمة مفضلة في القيادة للمجموعة لكي تنميها وتطورها نحو الأفضل لتحقيق أهدافها، كما يمكن أن يُعزى بتفضيل هذه السمة بالترتيب الأول إلى حرص القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك وبوصفهم إداريين في المجال الأكاديمي على إعداد أعضاء هيئة تدريس لديهم الكفاءة العلمية في الاختصاص وبوصفهم تدريسيين في الجامعة يكون لديهم الحرص على إعداد طلبة ذوي قدرات وكفاءات عالية ويرون في طلبتهم القدرة على الحوار، ومن ثم تكون لديهم المعارف للإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات من طلبتهم لتكوين اتجاهات إيجابية نحو ما يتعلمون فينصرفون وهم حريصون على استخدام ما تعلموه من أساتذتهم (جابر وآخرون، 1985: 411)

وحصلت سمة "العلاقات الإنسانية" على الترتيب الثاني، حيث بلغت درجة حدتها (2.67) ووزنها المؤوي (89) وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى حرص القادة الأكاديميين على تربية الطالب وتنمية علاقته مع الهيئة التدريسية من أجل رفع روحهم المعنوية ورضاهم وعن الجامعة عن مهنة التعليم، ومن ثم يشعر الفرد بأن له كياناً لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل معها وكذلك تنمية الإيثار والصدق والمحبة والصراحة وعدم التحيز والإخلاص وغيرها من سمات العلاقات الإنسانية في التعامل التي يظهر تأثيرها واضحاً في سلوكيات المرؤوسين بالافتداء بمن يرأسهم، وهذه الأنماط السلوكية تصبح جزءاً متكاملًا من شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية التي تميز الشخصية الخيرة هي سلوك أخلاقي يتطلب تقديمًا حياً للقيم العليا.

وحصلت سمة "العدل والموضوعية" على الترتيب الثاني أيضاً، حيث بلغت درجة حدتها (2.67) ووزنها المئوي (89) وقد يعود تفضيل هذه السمة لدى القادة الأكاديميين إلى اعتمادهم في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على أن كل واحد عالم مستقل بما يمتلك من قابليات وقدرات، وبهذه الطريقة يتمكن القائد من إدراك مستوى المرؤوسين لديه فيسهل التعامل معهم، لأنَّ العملية التربوية بمفهومها الجديد ترمي إلى تحقيق فردية وكيان المتعلم فتأخذ بإمكانياته ومواهبه وقدراته واستعداداته وميوله وحاجاته بكل عدالة ومساواة وبنظرة موضوعية (الببيب وآخرون، 1983 : 58)

وحصلت سمة "التغيير والتطوير" على الترتيب الرابع، حيث بلغت درجة حدتها (2.64) ووزنها المئوي (88)، وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى الظروف المتغيرة على جميع الاتجاهات والمجالات الحياتية وكذلك لمسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والتقنية في عصر المعلومات والقرية الصغيرة لكي يبقى المرؤوسون على اطلاع مستمر على كل ما يجري حولهم لتحقيق الأهداف التي تتكيف وتتلاءم وتتواءم مع متطلبات العصر الذي يعيشونه، وإن إعداد الطلاب في المؤسسات التربوية لا بُد أن يدور حول تعميق مفهوم العمل وفق الواقع والنظرة المستقبلية وهو من المفاهيم الرئيسية في المجتمع العصري الذي يؤمن بالإنتاج وبالالتحاق بالعلم بالتطبيق وبقدرة كل فرد على الابتكار والتغيير والتجديد والتطوير.

وحصلت سمة "الكفاءة" على الترتيب الرابع أيضاً، حيث بلغت حدتها (2.64) ووزنها المئوي (88)، وقد يعود هذا التفضيل إلى أن المؤسسة التربوية بحاجة إلى قيادات من ذوي الكفاءة العلمية والعملية في الاختصاص والتعامل لكي يتمكنوا من نقلها إلى طلابهم ومرؤوسيههم وذلك للاستفادة من المعلومات النظرية في الحياة العملية. بوصفها كفاءة وظيفية يستفيد منها الطلاب والعاملون في حياتهم وتكون مناسبة لمستوى نضجهم (مطاوع وواصف، 1982 : 18)

وحصلت سمة "الحرية الأكاديمية والاجتماعية" على الترتيب السادس، حيث بلغت درجة حدتها (2.57) ووزنها المئوي (85.7) وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى نظرة الأكاديمي في تأثير هذه السمة في فاعليته وفي تحقيق حاجياته ورغباته وطموحاته ومن ثمّ تحسين روحه المعنوية ورضاه الوظيفي مما يدفعه إلى المزيد من بذل الجهد والعطاء في العمل والنظر لوظيفته بوصفها مهنة إنسانية تتطلب منه الدقة في التخطيط والإنتاج (Moore, 1982 : 34)، ولربما يعود أيضاً تفضيل هذه السمة إلى اعتقاد القادة الأكاديميين أن أعمالهم الأكاديمية تتيح الفرصة لترقيتهم مستقبلاً. وقد أشار الزعبي في دراسته لمستوى الرضا والروح المعنوية في جامعة مؤتة إلى أن (72%) من الموظفين يعتقدون أن أعمالهم تساعد على تنمية قدراتهم وزيادة معارفهم بصورة جيدة وأن (66%) يدعون أن أعمالهم لها علاقة وطيدة بخيراتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية (الزعبي، 1988 : 161). وحصلت سمة "العطاء والطموح" على الترتيب السادس أيضاً، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضرورة العناية بالأجيال التي تخرجها الجامعات لأن هذه الأجيال مادة الأمة ودرعها الحصين، ومن ثمّ لا بد من العطاء المتواصل لتوجيههم لأنّ أمامنا أشواطاً طويلة ومراحل متعددة من حيث التقدم العلمي والتكنولوجي مما يستدعي تجميع طاقات الشباب في بناء الأمة (الفرحان، 1991: 118)، ولربما يعود السبب إلى حاجة التربية إلى الشخصية الأصيلة القادرة على التفاعل الجاد مع الماضي والتفاعل الإيجابي الواقعي مع الحاضر والتعامل مع المستقبل بمعنى الشخصية التي لديها القابلية للأخذ والعطاء والتأثر والتأثير والافتتاس والتغيير وهذا لا يكون إلا بتوافر سمة العطاء والطموح بنظرة مستقبلية لمجابهة التحديات والتغيرات (الفنيس، 1979: 91)، وحصلت السمة "تبادل الآراء" (الشوري) على الترتيب الثامن، حيث بلغت درجة حدتها (2.50) ووزنها المئوي (83.3)، وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المعلومات المتعلقة بالمشكلات المختلفة داخل المؤسسة لجميع العاملين، ومن ثمّ تقبل

آرائهم للاطلاع على ما يعانون منه لتحسين ظروف العمل وتحسين الإنتاجية، وقد أكد كل من رويبايز (Rue and Bayrs) أن القيادة هي تقديم المعلومات الضرورية للمرؤوسين وتبادلها معهم وإقناعهم أنه نتيجة لقيامهم بأعمالهم كما هو مرغوب فيه ومصمم له فإن النتائج ستكون لصالحهم وستحسن ظروفهم في العمل (Rue and Bayrs, 1980, 339-344). كما بينت الدراسات العديدة أهمية القيادة الديموقراطية وأثرها في الروح المعنوية وذلك من خلال معرفة أثر نمط القيادة في مستوى الأداء للطلبة في جامعة ميتشغان (Michigan) وجامعة أوهايو (Ohio) فقد أظهرت النتائج أن إنجاز الطلبة الذين خضعوا للقيادة الديموقراطية قد كان هو الأفضل (Hellriegel and Slocum, 1982 : 523-527) كما أكدت الدراسات أيضاً أهمية نمط الإدارة المشاركة وفعاليتها فمثلاً نظرية (y) ركزت على العنصر الإنساني في العمل من خلال تحليلها للتركيب النفسي للفرد حيث استنتجت أن الفرد بطبيعته يريد تحمل المسؤولية في العمل من خلال المشاركة وإيداء آرائه في تقرير ما يعنيه وأن الجو الصحي السليم للإدارة المشاركة هو إعلام المرؤوسين المتواصل عن نشاطات المنظمة وأهدافها والإصغاء المتواصل لمشاكل العمل واقتراحات المرؤوسين واعتماد سياسة الباب المفتوح (Khandwalla , 1977 : 565) .

وحصلت سمة "الحماس والدافعية" على الترتيب التاسع، حيث بلغت حدتها (2.48) ووزنها المثوي (82.7)، وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى اعتقاد القادة الأكاديميين بأن هذه السمة مرتبطة باتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل، فإذا أظهروا أنهم متحمسون ومتفانلون تجاه الأعمال التي يقومون بها فإن هذا الجو السائد يمكن وصفه بأنه روح معنوية عالية. أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تُؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة (الشنواني، 1983: 466-462).

كما حصلت سمة "الذكاء" على الترتيب التاسع أيضاً حيث بلغت حدتها (2.48) ووزنها المؤوي (82.7) وقد يعلل تفضيل هذه السمة لدى القادة الأكاديميين بأنّ السطحية في مناهج التعليم تتبع من النظرة الضيقة لمكونات المعلومات الصحيحة، فليست هناك طريقة واحدة للتفكير يجب أن يتبعها الجميع فإذا كان للحرية الفردية أن تنمو، وجب أن تنتسج دائرة المبادئ العقلية السليمة وطرق البحث بحيث يجب على النظم الإدارية في المؤسسات التعليمية أن توازن هذا الاتساع، وأن المثل الديمقراطية تتعارض مع التربية التي تخلق فئة ارسنقراطية ذكية محدودة وتعارض أيضاً الاختلاف الطبقي الجاد بين أولئك الذين يفكرون وأولئك الذين يعملون وأن هذا الاختلاف أصبح لا معنى له في العصر التكنولوجي الذي تستدعي معظم الأعمال فيه قدرة ذهنية لا يُستهان بها (فينكس، 1965 : 54)

وقد حصلت سمة "الجرأة في اتخاذ القرار" على الترتيب الحادي عشر، حيث بلغت درجة حدتها (2.45) ووزنها المؤوي (81.7)، وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى أنه في بعض الأحيان تكون هناك قرارات لا بد أن تتخذ بحكم الوقت أو لأي سبب آخر ومن هنا فإن رئيس القسم أو القائد التربوي لا بد وأن يكون حاسماً وأن يقرر بنفسه ويطرح الموضوع للتصويت وأن رئيس القسم أو القائد التربوي الذي يحاول دائماً أن يصل إلى إجماع قد يصبح من الصعب تحقيقه تحت جو من التسامح وعدم الحسم والجرأة في اتخاذ القرار ومن ثمّ يدع قسمه ليصبح مجتمع المجادلات والمناقشات التي قد تكون مضيعة للوقت (مطر، 1987 : 157) .

وقد يعود السبب إلى أنّ الجرأة في اتخاذ القرارات من مجتمع أكاديمي يُفترض أن تكون مثلاً للحكمة والعقلانية لأنّ القوة الحقيقية في الأقسام العلمية، حيث تتحدد وتصنع كل القرارات المهمة بواسطة مجتمع الباحثين والأساتذة (Hill and French 1966: 549)

وحصلت سمة "حل المشكلات وتقبلها" على الترتيب الثاني عشر، حيث بلغت درجة حدتها (2.43) ووزنها المؤوي (81)، وتفضيل القادة الأكاديميين لهذه السمة قد يعود إلى أن الإدارة التربوية تحتل مكانة مرموقة في عصرنا الحالي نظراً لأهميتها في جميع المجالات التي تشرف عليها وتديرها، وكنيجة للتقدم العلمي الهائل ظهر تطور ملموس في طرق التفكير وأسلوب حل المشكلات وذلك باستخدام الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات التي تنشأ نتيجة للواقع الذي يعيشه الأفراد (عثمان، 1988 : 27 - 28)

وقد حصلت سمة "إدارة الوقت" على الترتيب الثاني عشر أيضاً بدرجة حدتها (2.43) ووزنها المؤوي (81) وهذا التفضيل قد يعود لاعتبار أن إدارة الوقت من أهم العناصر القيادية كونه يمر بسرعة ودون توقف ولا يمكن خزنه أو استبقاؤه، والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر فإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وإنجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة (شهاب، 1997: 47)، وفي عصرنا الحالي أصبح الوقت عنصراً من عناصر الإنتاج وبه تقاس حضارة الأمم وتقدمها.

وحصلت سمة "الثقة بالنفس" على الترتيب الرابع عشر، حيث كانت درجة حدتها (2.38) ووزنها المؤوي (79.3) وقد يعود تفضيل هذه السمة كون القيادة التربوية تحتاج توحيد تفكير الفرد وأهدافه ونوازه وهذا لا يتم إلا من خلال الثقة بالنفس بحيث تتكامل شخصية الفرد ووحدة نفسه، ومن ثمّ تخلو من الصراعات مما يساعد القائد على أداء دوره بكل ثبات لتحقيق الأهداف المرجوة في مؤسسته.

ومن السمات الأخرى المفضلة لدى القادة الأكاديميين والتي لم ترد في قائمة السمات المحددة في الاستبانة سمة البحث والاستقصاء العلمي.

ثانياً: السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين في جامعة اليرموك.

رتبت السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين الذين يمثلون مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك من أعلاها حدة ووزناً مئوياً إلى أقلها وتناول البحث مناقشة وتفسير الثلث الأعلى (33%) من السمات البالغ عددها (14) سمة قيادية والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين في جامعة اليرموك

مرتبة تنازلياً حسب التكرار ودرجة الحدة والوزن المئوي.

الترتيب	السمات	أفضلها كثيراً	أفضلها إلى حد ما	أفضلها قليلاً	درجة الحدة	الوزن المئوي
1	العلاقات الإنسانية	35	29	0	2.55	85
3	الإطلاع والمعرفة	34	30	0	2.53	84.3
3	التخطيط	34	30	0	2.53	84.3
3	الذكاء	34	30	0	2.53	84.3
6.5	التغيير والتطوير	33	31	0	2.52	84
6.5	العطاء والطموح	33	31	0	2.52	84
6.5	الكفاءة	33	31	0	2.52	84
6.5	تبادل الآراء (الشورى)	38	21	5	2.52	84
9.5	القدرة على الاتصال والإقناع	31	33	0	2.48	82.7
9.5	التواضع	31	33	0	2.48	82.7
11	الحرية الأكاديمية والاجتماعية	30	34	0	2.47	82.3
12.5	حسن المظهر والنظافة والترتيب	29	35	0	2.45	81.7
12.5	حل المشكلات وتقبلها	34	25	5	2.45	81.7
14	الحزم	33	25	6	2.42	80.7

من خلال الجدول السابق سنتم مناقشة السمات التي لم تعلق في مجال تفضيل القادة الأكاديميين لهذه السمات ومن ثم فإن ترتيبها واضح كما هو في الجدول.

حصلت السمة "العلاقات الإنسانية"، على الترتيب الأول بدرجة حدتها (2.55) ووزن مئوي (85) وتليها سمة "الإطلاع والمعرفة"، كما حصلت سمة "التخطيط" على المرتبة الثالثة حيث بلغت درجة حدتها (2.53) ووزنها المئوي (84.3) وقد يعود ذلك

التفضيل من قبل القادة الإداريين إلى كون عملية التخطيط الركن الأساسي للإدارة التربوية وتعتمد عليها باقي العمليات الإدارية، فضلاً عن كون التخطيط عملية اتخاذ قرار بشأن اختيار الحل الأمثل من بين الحلول وربط الحقائق والمعلومات بعضها ببعض لمواجهة التحديات المستقبلية (ناجي، 1999 : 49 : 9)

وحصلت سمة "القدرة على الاتصال والإقناع" على الترتيب التاسع، حيث بلغت درجة حدتها (2.48) ووزنها المئوي (82.7) وقد يعود تفضيل هذه السمة إلى كون الاتصال عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك بوصفه الوسيلة الفعّالة لأحكام الإشراف على المرؤوسين بوصفه أساساً للتفاعل الاجتماعي (شهاب، 1997 : 18) وكذلك عن طريق الاتصال والإقناع يمكن توحيد الجهود الجماعية لأن نقل المعلومات من شخص إلى آخر وفهمها والافتناع بها أمر ضروري من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (21).

وحصلت سمة "التواضع" على الترتيب التاسع أيضاً، حيث بلغت درجة حدتها (2.48) ووزنها المئوي (82.6) وقد يعود تفضيل هذه السمة لكونها صفة محمودة للقيادة نبه عليها القرآن الكريم والسنة النبوية وذلك من أجل الالتفاف حول القائد وتنفيذ ما يوكله للعاملين من أعمال وقد وردت السمة في قوله تعالى يأمر رسوله الكريم "واخفض جناحك للمؤمنين" (1).

وحصلت سمة "حسن المظهر والنظافة والترتيب"، على الترتيب الثاني عشر، حيث بلغت حدتها (2.45) ووزنها المئوي (81.7) وقد يعود سبب تفضيل هذه السمة لامتيازها بدرجة عالية من التوجيه الإسلامي في الحث على النظافة والظهور بالمظهر الحسن، فالقادة هم القدوة الأولى بتطبيقها لأنهم محط أنظار الجميع، قال تعالى "وأما بنعمة ربك فحدث" (2)، وكذلك قوله تعالى "قل من حرمّ زينة الله التي أخرج لعباده

(1) سورة الحجر الآية (88).

(2) سورة الضحى الآية (11).

والطبيبات من الرزق⁽³⁾، فحسن الترتيب والاهتمام بالمظهر دلالة على سلامة الذوق وحب النظام.

وحصلت سمة "الحزم" على الترتيب الرابع عشر، حيث بلغت درجة حدتها (2,42) ووزنها المؤوي (80.7) وقد يعود تفضيلها لكونها تشتمل على الضبط والإتقان مع القوة والاجتماع بحيث يكون القائد شديداً في غير إفراط وقادراً على النهوض بالأعباء لأن التردد في اتخاذ القرارات وعدم البت فيها في الوقت المناسب يؤدي إلى الإخفاق الذريع في القيادة؛ ولهذا فإن القيادة تتطلب ضبط الأمور وإتقانها بقوة وحزم وقدرة على اتخاذ القرار اللازم والملائم (بواعنة، 1995 : 56 - 58).

ومن السمات المفضلة الأخرى لدى قائمة السمات المحددة في الاستبانة، سمة إدارة الأزمات التعليميّة. وسمة القدرة على ضبط الجودة التربوية.

ثالثاً: الفروق بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين في جامعة اليرموك فيما يتعلق بالسمات المفضلة لديهم:

اعتمد الباحث الفرضية الصفرية: ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين في جامعة اليرموك فيما يتعلق بالسمات القيادية المفضلة لديهم عند مستوى $(\alpha=0.05)$ ، ولتحقيق ذلك استخدم مربع كاي (chi square) وعلى النحو الآتي:

$$\text{درجة الحرية} = (\text{عدد القيم الأفقية} - 1) \times (\text{عدد القيم العمودية} - 1)$$

$$= (2-3) \times (1-2)$$

$$= 2$$

حيث إنّ القيمة الجدولية لمربع كاي بدرجة حرية (2) وبمستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ هي (5.99) والجدول (4) يوضح البيانات الخاصة بنتائج الاختبار.

(3) سورة الأعراف الآية (32).

جدول (4) السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك موضحاً فيها: الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

رقم السمة كما في ملحق (1)	اسم السمة	قناة الإداريون				قناة الأكاديميون				ملاحظات		
		أفضلها كثيراً	أفضلها إلى حد ما	أفضلها قليلاً	لوزن المنوي	أفضلها كثيراً	أفضلها إلى حد ما	أفضلها قليلاً	لوزن المنوي			
5	الأمانة والصدق	23	10	9	77.7	21	31	12	72.3	6.69	2	
11	حسن المظهر ونظافة والترتيب	14	17	11	69	29	35	0	81.7	19.28	2	*
13	العدل والموضوعية	28	14	0	89	31	25	8	78.7	6.99	2	*
14	التواضع	20	16	6	77.7	31	33	0	82.6	10.55	2	*
23	الحوية والشلط	20	22	0	82.7	21	28	15	69.7	6.39	2	*
31	التخطيط	19	17	6	77	34	30	0	84.3	10.00	2	*
33	الحزم	15	14	13	68.3	33	25	6	80.7	8.23	2	
38	القدرة على الإصـل والإقناع	19	12	11	73	31	33	0	82.7	20.28	2	*

* استخدم الباحث تصحيح بيتس (Yates) لمربع كاي في السمات المؤشر إزاءها واعتمد على المعادلة الآتية في إيجاد قيمة مربع كاي، وذلك بطرح قيمة $(\alpha=0.05)$ من الفرق بين التكرار الملاحظ والنظري قبل التربيع لاحتواء التكرارات التجريبية على قيمة أقل من خمسة.

$$\text{مربع كاي} = (ا ت م - ت ن | 0,5 - 2)^2 + \dots + (ا ت م - ت ن | 0,5 - 2)^2$$

ت ن 6

ت ن 1

حيث إن: ت م = التكرار الملاحظ، ت ن = التكرار النظري (11).

يوضح الجدول السابق البيانات الخاصة بالاختبار والتي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية في السمات (5،11،13،14،23،31،33،38)، وعلى هذا ترفض الفرضية الصفرية التي تقول: ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين في جامعة اليرموك فيما يتعلق بالسمات القيادية المفضلة لديهم عند مستوى ($\alpha=0.05$) بمعنى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في هذه الفقرات عند المستوى ذاته، وأن عدد السمات التي كانت فيها فروق جاءت على النحو الآتي:

أ. خمس سمات مفضلة لصالح القادة الإداريين في جامعة اليرموك.

ب. ثلاث سمات مفضلة لصالح القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك.

في حين في بقية السمات كانت القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية لذلك تقبل الفرضية الصفرية: ليست هناك فروق دالة إحصائياً، وفيما يتعلق بالسمات التي توجد فيها فروق فهي:

أولاً - السمات التي ظهرت فيها فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) لصالح القادة الإداريين في جامعة اليرموك هي:

1. السمة (11) "حسن المظهر والنظافة والترتيب" قيمة مربع كاي (19.28) والوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (81.7) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (69).
2. السمة (14) "التواضع" قيمة مربع كاي (10,55) والوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (82.6) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (77.7).
3. السمة (31) "التخطيط" قيمة مربع كاي (10.00) والوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (84.3) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (77).

4. السمة (33) "الحزم" قيمة مربع كاي (8.23) والوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (80.7) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (68.3).

5. السمة (38) "القدرة على الاتصال والإقناع" حيث قيمة مربع كاي (20.28) والوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (82.7) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (73).

وقد يعود السبب في تفضيل السمات السابقة لدى القادة الإداريين أكثر منها لدى القادة الأكاديميين كونها أقرب إلى الأعمال الإدارية والفنية على الرغم من أنها من متطلبات القيادة في الاتجاهين الأكاديمي والإداري، وكذلك التداخل الكبير في طلب المعلومات بين الأقسام والإدارات، كما أن حركة القادة الإداريين تكون أقل منها عند الأكاديميين، فأعمالهم مكتنبة تستدعي مثل هذه السمات.

ثانياً - السمات التي ظهرت فيها فروق دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ لصالح القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك هي:

1. السمة (5) "الأمانة والصدق" قيمة مربع كاي (6.69) والوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (77.7) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (72.3).

2. السمة (13) "العدل والموضوعية" حيث إن قيمة مربع كاي (6.99) والوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (89) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (78.7).

3. السمة (23) "الحيوية والنشاط" قيمة مربع كاي (6.39) والوزن المئوي لاستجابات القادة الأكاديميين (82.7) في حين الوزن المئوي لاستجابات القادة الإداريين (69.7).

وقد يعود السبب في تفضيل هذه السمات لدى القادة الأكاديميين أكثر من القادة الإداريين إلى كثرة أعداد الطلبة في الجامعة والفروقات الفردية فيما بينهم وذلك لتعامل القادة الأكاديميين مباشرة مع الجنسين من الطلاب والطالبات بوصفهم القدوة في التوجيه والإرشاد والقيادة للموقف التعليمي، حيث تكون اللقاءات مستمرة فيما بينهم عن طريق المحاضرات والإرشادات والندوات والنشاطات المنهجية واللامنهجية. كما تستدعي المشاركة في الندوات والمؤتمرات وكتابة البحوث العلمية سمة الحيوية والنشاط والصدق والأمانة في نقل المعلومات بدقة متناهية، فضلاً عن أن تقديم المعلومات في الاختصاصات التدريسية جميعاً يتطلب الدقة والعدالة والموضوعية مع الأخذ بالحسبان الفروقات الفردية بين الطلاب، ولهذا لا بد من الإلمام بأكثر من أسلوب لتقديم هذه المعلومات والتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المجالين النظري والتطبيقي.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على ما سبق يوصي الباحث بالآتي:

1. إن المتأمل للسمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك يجدها مرتبة حسب أهميتها فالسمات التي تقع ضمن الثلث الأعلى تعد ذات أهمية بالغة لقادة الجامعة الأكاديميين والإداريين ولأساننتها والمسؤولين في أي من مستوياتها وذلك في المجالات جميعاً علمياً وثقافياً ومهنياً لتحسين مبدأ العلاقات الإنسانية ومبدأ الإنتاجية والتفاعل فيما بينهما، ولهذا يوصي الباحث بالاهتمام بتلك السمات في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة اليرموك.
2. الشعور بالمسؤولية في العمل التربوي سواء كان إدارياً أم أكاديمياً واجب على جميع العاملين في جامعة اليرموك لذا يوصي الباحث بتأكيد هذه الفكرة في المجال التربوي وضرورة التحلي بسمات القائد المتكامل الذي هو جزء لا يتجزأ من

الجامعة من حيث الاهتمام بالتدريس والعمل الإداري وجديته وتنمية الشعور الذاتي بالعمل التربوي المتكامل.

3. إن نشاط القائد الأكاديمي والقائد الإداري في المجتمع لا يقف عند عمله فحسب سواء كان التدريس أم الإدارة بل يتعداه إلى كثير من الأعمال وأوجه النشاط المرتبطة بدوره، فالأكاديمي هو وسيط حي لنقل المعرفة وتنمية المرغوب فيه من المهارات والاتجاهات والقيم للطلبة، في حين أن الإداري منظم للمعلومات ولطبيعة العلاقة بين عضو هيئة التدريس والطالب ويسهم في أعماله ومسؤولياته الإدارية والفنية وفي تهيئة الجو النفسي والاجتماعي الملائم وبناء العلاقات الاجتماعية السليمة؛ ولهذا لا بد لإدارة الجامعة من النظرة الرؤوية والمتكاملة لحاجات ومتطلبات الهيئة الإدارية والأكاديمية سواء فيما يتعلق بالإعداد والتأهيل العلمي والإداري أو الترفقيات أو في تنمية مواهبها وإداعاتها وطموحاتها وتوفير الوسائل التعليمية اللازمة لها وعقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في هذين المجالين لأهميتهما في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والاجتماعي.

4. استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين من السمات القيادية للقادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك بوصفهم القدوة لطلبة الجامعة علماً وعملاً.

ويقترح الباحث إجراء دراسة لمعرفة مدى توافر السمات القيادية لدى القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وذلك لأهميتها في تحسين وتطوير العملية التربوية في عصر يتميز بالتجديد والتطوير. وكذلك إجراء دراسة لتحديد السمات التي يفضلها أعضاء الهيئة التدريسية في طلبتهم؛ لأنهم سيصبحون قادة تربويين للأجيال القادمة، باستطاعتهم مواجهة التحديات وحل المشكلات، كما يقترح الباحث بناء معيار مقنن للسمات القيادية لاختيار القادة التربويين (أكاديميين وإداريين) وتقييمهم وفقاً لهذا المعيار، من أجل ضبط جودة العملية التربوية في الجامعة.

ملحق رقم (1)

السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

الأستاذ الدكتور عميد كلية / رئيس قسم المحترم.

السيد مدير دائرة / رئيس قسم المحترم.

إن المؤسسة الجامعية التربوية التي تقوم بتخريج الكفاءات من طلبتها إلى المجتمع المحلي بحاجة إلى قيادة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات في هذه المؤسسة، وهذه القيادة بحاجة إلى سمات معينة يجب أن تتوفر فيها لكي يتسنى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة من هذه المؤسسة وإن الكثير من هذه السمات يمكن تمييزها عند المرؤوسين من عاملين إداريين وأعضاء هيئة تدريس وطلبة في فترة الدوام اليومي في الجامعة - لهذا لجأ الباحث إلى القيام بدراسة السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

وفي هذه الاستبانة قائمة من السمات التي يتصف بها القائد الإداري التربوي، وأمام كل سمة ثلاثة اختيارات هي (أفضلها كثيراً)، (أفضلها إلى حد ما)، (أفضلها قليلاً)، راجياً التكرم بقراءة هذه السمات ووضع علامة (√) أمام أحد الاختيارات السابقة آملاً الموضوعية خدمة للبحث العلمي الذي ستستخدم المعلومات لأغراضه.

استبانة

السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك

أفضلها قليلا	أفضلها إلى حد ما	أفضلها كثيرا	السمات	التسلسل
			الذكاء	1
			الحماس والدافعية	2
			الثقة بالنفس	3
			الاستقلالية	4
			الأمانة والصدق	5
			الإخلاص	6
			احترام الآخرين	7
			الاطلاع والمعرفة	8
			الهدوء وعدم الانفعال	9
			الصبر والاستماع الجيد	10
			حسن المظهر والنظافة والترتيب	11
			تبادل الآراء (الشورى)	12
			العدل والموضوعية	13
			التواضع	14
			العلاقات الإنسانية	15
			الكفاءة	16
			الخبرة	17
			العطاء والطموح	18
			وضوح الأسلوب	19
			حل المشكلات وتقبلها	20
			توصيل المعرفة وتنويع الأساليب.	21
			الحكمة	22
			الحيوية والنشاط	23
			الحرية الأكاديمية والاجتماعية.	24
			الجرأة في اتخاذ القرار	25
			التغيير والتطوير	26
			إدارة الوقت	27
			الانتماء	28
			قوة الشخصية	29
			المرونة	30
			التخطيط	31

أفضلها قليلا	أفضلها إلى حد ما	أفضلها كثيرا	السمات	التسلسل
			الاهتمام بالتدريب	32
			الحزم	33
			تحمل المسؤولية	34
			الشجاعة	35
			القدرة الحسنة	36
			تشجيع العمل كفريق	37
			القدرة على الاتصال والإقناع	38
			التوجيه والرقابة والمتابعة.	39
			تفويض الصلاحيات.	40

سمات أخرى تفضلها للقيادة التربوية اذكرها:

- -
- -
- -
- -
- -

قائمة المراجع

1. الياس، طه الحاج. (1984). الإدارة التربوية والقيادة - مفاهيمها - وظائفها - نظرياتها، ط1، مكتبة الأقصى، عمان.
2. البناء، فرناس. (1985). أصول القيادة الإدارية، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة.
3. بواعنه، غازي. (1995). صفات القائد المسلم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
4. جابر، عبد الحميد جابر وآخرون. (1987). مهارات التدريس، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. حمامي، يوسف وأحمد، عبد الحليم. (1996). خصائص ومهارات رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات الأردنية، مؤتمّر للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (11)، العدد (4).
6. حنفي، عبد الغفار. (1993) السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
7. الدويك، منير وآخرون. (1990). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
8. رمضان، زياد. (1992). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان الأردن.
9. الزعبي، فايز. (1988). دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتمّر، مؤتمّر للبحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة مؤتمّر - الأردن.

10. سلطان، أنعام هاشم .(2000). بناء مقياس الكشف عن خصائص الشخصية للطلبة الموهوبين في الصف السادس الإعدادي، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة بغداد.
11. الشماع، نعيمة .(1977). الشخصية، النظرية، التقييم، مناهج البحث، المطبعة العربية الحديثة، القاهرة.
12. الشنواني، صلاح .(1983). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
13. شهاب، إبراهيم بدر .(1997). معجم الإدارة العامة، دار البشير، ط1، عمان.
14. الطيطي وآخرون، محمد .(2002)، مدخل إلى التربية، دار المسيرة، عمان.
15. الفراء، فاروق حمدي .(1985). اتجاهات الكفاءات والدور المستقبلي للمعلم في الوطن العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (14).
16. الفرخان، اسحق .(1991). التربية الإسلامية بين الأصالة والمعاصرة، دار الفرقان، ط3، اربد.
17. الفنيس، أحمد علي .(1979). أصول التربية، الدار العربية للكتاب، تونس.
18. فينكس، فيليب .(1965). التربية والصالح العام، ترجمة محمد الغزاوي ويوسف خليل، مركز كتب الشرق الأوسط، القاهرة.
19. لبيب، رشدي وآخرون .(1983). الأسس العامة للتدريس، دار النهضة العربية، بيروت.
20. المدهون، موسى .(1999). الاستراتيجيات الحديثة للتغير والإصلاح الإداري، مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث.

21. مطاوع، إبراهيم عصمت وآخرون .(1984). **المدخل للعلوم التربوية**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
22. مطاوع، إبراهيم، وواصف عزيز، وواصف .(1982). **التربية العملية وأسس طرق التدريس**، بيروت، دار النهضة العربية.
23. مطر، سيف الإسلام .(1987). **رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي**، دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، المركز لبحوث التعليم، العدد 6، دمشق.
24. المغربي، كامل محمد .(1974). **المدخل لإدارة الأعمال**، ط1، عمان.
25. ناجي، عبده .(1999). **الإدارة العامة**، مدخل إداري، ط6، القاهرة.
26. نصر، نعيم ومحافطة، زياد .(1997). **الإدارة العامة**. العدد الثاني، مجلد (37) . الرياض، السعودية.
27. همشري، عمر .(2001)، **مدخل إلى التربية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 28- Adams Georjin sashs.(1964). **Measurement and Evaluation in Education psychology and Guidance**, New york, Holt.
- 29- Don Hellriegel, John Slocum,(1982). **management. 3rded**. London: Addison - Wesley publishing co.
- 30- Ebel, Robert L. (1977). **Essentials of Educational Measurement 2 nd ed**. Engle wood Cliffs, N.J. printice, Hall.
- 31- Fischer Eugene C.(1956). **Arational Survery of the Beginning teacher**, New yourk, Holt.
- 32- -Franklin Moore, (1982). **Management In organization**, New york: Johnwilly and sons.
- 33- Leslie Rue, Loloyd Bays, (1980). **Management Theory and Application**, Rev. Ed, Illinois, Richard D, Irwin, inc.

- 34- Puradip khandwalla,(1977). **The Design of organization**, Newyork: Harcourt Brace Joranovich, Inc.
- 35- Spie - Gel, Murry R.(1972). **Out Line Seriestheory and Problems of Statistics**. Mc Gromw - Hill international book Company - New york.
- 36- W. Hill and W. french.(1966). "Per ceptions of the Power of Department Chairman by Professors", **Administrative science Quarterly**. Vol, II.
- 37- Wallman B,(1973). **Dic of Behavioral since**, London, Macmillan. '

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2004/8/8.