



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية:
نموذج مقترح

إعداد

رضوان محمود موسى ابومويس

إشراف:

أ.د. محمود ابوسمرة

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في

الإدارة التربوية

تخصص إدارة تربوية

أيار/2023

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة.

الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح



إعداد

رضوان محمود موسى ابومويس

إشراف

أ.د. محمود ابوسمرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 10 / 5 / 2023 وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

.....

.....

.....

1. أ.د. محمود ابوسمرة مشرفاً ورئيساً

2. أ.د. خولة الشخشير متحناً داخلياً

3. أ.د. تيسير ابوساكور متحناً خارجياً

4. د. رائد حجار متحناً خارجياً

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان
"الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح"

أقر بأن محتوى هذه الرسالة هو نتاج جهد الباحث الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد. وإن هذه الرسالة بأكملها أو أي جزء منها لم تقدم سابقاً من قبل آخرين لنيل درجة أكاديمية أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: رضوان محمود ابومويس

رقم الطالب الجامعي: 201912659

التوقيع:

التاريخ: 16/6/2023

إهداء...

إلى من نثروا عبق عطرم في أرجاء حياتي، فأزهر حق دربي بباقات تفاؤل ودعم لامتناهٍ ...
إلى دوحة زهوري الجميلة، عائلتي الحبيبة.

إلى مهجة الروح.. تلك التي زرعت في النفس الإرادة وفي عقلي التصميم ... ليظل لفضلها
الذي كان ولما يزل أكبر الأثر فيما أنا بتّ عليه الآن.. وما سأكون عليه في الغد بإذن الله.....
لوردة ذبلت قبل الأوان، فغادرت مع الأجل إذ حان ...إليك أمي أهدي رسالتي أولاً وثانياً
وثالثاً... وإلى ما لا نهاية ...

أمي الحبيبة

د. آمال محمد العكر

رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

وإلى معلمي الأول؛ عزّي وسندي، والدي الحبيب؛ إذ يعجز القلم عن وصف فضلك، وأنت
الذي كنت دوماً أهلاً لكل فضل، وصاحباً وأنيساً، وناصحاً بكل فخر ... أهدي إليك رسالتي،

والدي العزيز

معالي أ.د. محمود موسى ابومويس

وإلى ياسمينة بافتي، زوجتي الحبيبة؛ رفيقة الدرب وشقيقة الروح، وهي التي وقفت إلى جانبي
في السراء والضراء، إليها أهدي رسالتي.

إلى أبنائي ... فلذات كبدي، يا من كنتم القوة الدافعة لأكون الأفضل دائماً.

إليهم جميعاً أهدي رسالتي الجامعية؛ معاهداً الله أن أوصل رسالتي في الحياة بكل تفان واقتدار.

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لأستاذي ومشرفي أ.د. محمود أبوسمرة، الذي كان موجهاً و مرشداً وداعماً لي طوال رحلتي البحثية. فقد سمح لي بأن أصبح ليس فقط طالباً أفضل، ولكن إنساناً أفضل، فشكراً لك أستاذي الفاضل.

كما أشكر جامعتي العريقة "الجامعة العربية الأمريكية" التي زودتني بأفضل الموارد لتعزيز تعليمي وبحثي، وكان لها دور فعال لما أنا عليه اليوم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتي الذين أناروا طريقي بعلمهم وزودوني بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق هذا الإنجاز العظيم، فشكري لا محدود لكل شخص منكم على صبركم وتفانيكم في عملكم وإلى الأبد.

ولعائلي أحبتي، أتقدم لكم بجزيل الشكر والعرفان على دعمكم المتواصل وتشجيعكم لي ومساندتي في جميع اللحظات العصيبة، فقد كنتم مصدراً رائعاً للقوة والتحفيز.

كانت هذه الرحلة طويلة، لكنها مثمرة واستحققت العناء. أنا ممتن حقاً لكم جميعاً.

الباحث

رضوان محمود ابومويس

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع الأنماط القيادية وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى صياغة نموذج مقترح من شأنه تحسين الممارسات القيادية وبيئة العمل الجماعية في الجامعات الفلسطينية؛ بما يتماشى ومصالحة الجامعات الفلسطينية وتحقيق أهدافها المرجوة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته طبيعة الدراسة؛ التي تكوّن مجتمعها من أعضاء الهيئة الأكاديمية والقيادات الجامعية (الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية وعددها (11) جامعة، فيما تكونت عينة الدراسة من ثلاث جامعات فلسطينية؛ تم اختيارها عشوائياً مع مراعاة المنطقة الجغرافية ونوع الجامعة (الجامعة العربية الأمريكية، جامعة فلسطين التقنية خضوري، جامعة بوليتكنك الخليل). واعتمد الباحث على أداتين لجمع المعلومات الأولية للدراسة: أداة الاستبانة التي تم بناؤها والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وقد وجهت لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وعددهم (751) عضواً، وأداة المقابلة حيث وجهت للقيادات في هذه الجامعات وهم الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية، إذ أجرى الباحث مقابلات مع (21) من القيادات الجامعية في الجامعات عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية هو نمط القيادة الديموقراطي، بمتوسط حسابي (3.63)، وبدرجة متوسطة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت واقعاً بدرجة متوسطة لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ بمتوسط حسابي قدره (3.56). علاوة على ذلك، أشارت النتائج الكمية للدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي وأبعاد دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، وبمعامل ارتباط قدره (0.478)، مشيرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، في حين لم تظهر فروق تعزى للمتغيرات الأخرى.

أما بخصوص النتائج النوعية للدراسة النوعية، فقد أشارت إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة إلى أن النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية هو نمط القيادة الديموقراطي، وأن لهذا النمط دوراً في تفعيل دينامية الجماعة، وأن تقدير القيادات الجامعية لواقع دينامية الجماعة جاء بتقدير أعلى من جيد جداً.

وفي ضوء النتائج الكمية والنوعية؛ قام الباحث بصياغة الأفكار الرئيسة لبناء نموذج مقترح لعلاقة الأنماط القيادية بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، إضافة الى مجموعة توصيات، منها: أهمية تغيير اتجاهات المسؤولين في الجامعات الفلسطينية نحو نمط القيادة الديمقراطي، وضرورة توفير ما يلزم من متطلبات لرفع مستوى الأداء المرتبط به، وضرورة الاهتمام بتطوير دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية لتحسين أداء الموظفين في الممارسة المهنية في مواقع عملهم.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، دينامية الجماعة، المحافظات الشمالية؛ الجامعات الفلسطينية.

قائمة المحتويات	
أ	إجازة الرسالة
ب	إقرار
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص
الفصل الأول: إشكالية الدراسة، وأهميتها	
2	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 أهمية الدراسة
5	1.3.1 الأهمية النظرية
6	1.3.2 الأهمية التطبيقية
6	1.4 أهداف الدراسة
7	1.5 أسئلة الدراسة
8	1.6 فرضيات الدراسة
9	1.7 مصطلحات الدراسة
10	1.8 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة	
13	2.1.1 مقدمة
14	2.1.2 مفهوم القيادة
16	2.1.3 عناصر القيادة
18	2.1.4 أهمية القيادة
18	2.1.5 نظريات القيادة
19	2.1.5.1 نظرية السمات
20	2.1.5.2 النظرية السلوكية
21	2.1.5.3 النظرية الموقفية
22	2.1.5.4 النظرية الحديثة في القيادة
25	2.1.6 أنماط القيادة

26	2.1.6.1 النمط الديمقراطي
28	2.1.6.2 النمط الأوتوقراطي
28	2.1.6.3 النمط الترسلي
30	2.1.7 القيادة في المؤسسات التربوية
2.2 الجزء الثاني: دينامية الجماعة	
31	2.2.1 مقدمة
32	2.2.2 مفهوم الجماعة
34	2.2.3 مفهوم دينامية الجماعة
36	2.2.4 أهمية دينامية الجماعة
38	2.2.5 خصائص دينامية الجماعة ومستوياتها
39	2.2.5.1 الدينامية الداخلية للجماعة
40	2.2.5.2 الدينامية الخارجية للجماعة
40	2.2.6 دوافع السلوك لدى جماعات العمل
41	2.2.7 نظريات دينامية الجماعة
41	2.2.7.1 نظرية التعلم الاجتماعي
42	2.2.7.2 نظرية الصراع
42	2.2.7.3 نظرية الهوية الاجتماعية
42	2.2.8 العلاقة بين النمط القيادي ودينامية الجماعة
2.3 الجزء الثالث: التعليم الجامعي في فلسطين	
43	2.3.1 نشأة التعليم الجامعي في فلسطين
49	2.3.2 استراتيجية التعليم العالي الفلسطيني حديثاً
2.4 الجزء الرابع: الدراسات السابقة	
51	2.4.1 الدراسات العربية
59	2.4.2 الدراسات الأجنبية
62	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة، وإجراءاتها	
68	3.1 مقدمة
68	3.2 منهجية الدراسة

68	3.3 مصادر المعلومات
68	3.3.1 المصادر الثانوية
68	3.3.2 المصادر الأولية
69	3.4 مجتمع الدراسة
69	3.5 عينة الدراسة
72	3.6 أدوات الدراسة
72	3.6.1 الأداة الأولى: الاستبانة
72	3.6.1.1 بناء الاستبانة
73	3.6.1.2 مرحلة التحقق من صدق أداة الاستبانة
77	3.6.1.3 ثبات الأداة (الاستبانة)
78	3.6.2 الأداة الثانية: المقابلة
79	3.6.2.1 صدق أداة المقابلة
80	3.7 متغيرات الدراسة
80	3.8 إجراءات تنفيذ الدراسة
81	3.9 المعالجة الإحصائية
82	3.10 المقياس الوزني
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة، وتحليلها	
84	4.1 مقدمة
84	4.2 نتائج البيانات الكمية (نتائج الاستبانة)
84	4.2.1 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات
106	4.3 خلاصة نتائج الدراسة الكمية
107	4.4 عرض نتائج التحليل الكيفي (المقابلة)
112	4.4.1 التحليل النوعي المتعلق بالأنماط القيادية
120	4.4.2 التحليل النوعي المتعلق بمقترحات تفعيل دينامية الجماعة
123	4.4.3 التحليل النوعي المتعلق بترتيب أبعاد دينامية الجماعة
126	4.5 خلاصة نتائج الدراسة النوعية
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
129	5.1 مقدمة

129	5.2 مناقشة نتائج أسئلة الجانب الكمي
139	5.3 مناقشة نتائج أسئلة الجانب النوعي
الفصل السادس: النموذج المقترح والتوصيات	
143	6.1 مقدمة
143	6.2 مكونات النموذج المقترح
143	6.2.1 مرتكزات النموذج التطويري المقترح
144	6.2.2 أهمية النموذج التطويري المقترح
145	6.2.3 أهداف النموذج التطويري المقترح
147	6.2.4 أسس النموذج التطويري المقترح
148	6.2.5 منهجية النموذج التطويري المقترح
149	6.2.6 منطلقات النموذج التطويري المقترح
150	6.2.7 آليات تنفيذ وتطبيق النموذج التطويري المقترح
153	6.2.8 الجهات المسؤولة عن تنفيذ النموذج التطويري المقترح
154	6.2.9 خصائص النموذج التطويري المقترح
155	6.2.10 المعوقات والمحددات المتوقعة أن تواجه تطبيق النموذج التطويري المقترح وآليات حلها
157	6.2.11 ضبط النموذج التطويري المقترح
160	6.3 توصيات الدراسة
162	قائمة المراجع
162	المراجع العربية
168	المراجع الأجنبية
176	الملاحق

قائمة الجداول	
46	جدول 2.1 التسلسل الزمني لتأسيس الجامعات الفلسطينية
46	جدول 2.2 كليات متوسطة ضمن هيكلية الجامعات
47	جدول 2.3 كليات جامعية مستقلة
47	جدول 2.4 كليات متوسطة مستقلة
50	جدول 2.5 أعداد الطلبة، الطاقم الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية
69	جدول 3.1 الجامعات الفلسطينية التي تكون منها مجتمع الدراسة
70	جدول 3.2 الجامعات الفلسطينية التي تم اختيارها ضمن عينة الدراسة
71	جدول 3.3 توزيع المشاركين من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية
74	جدول 3.4 معاملات ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد الأنماط القيادية مع مجالاتها
75	جدول 3.5 معاملات ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد دينامية الجماعة مع مجالاتها
77	جدول 3.6 معاملات ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط مجالات دينامية الجماعة مع الدرجة الكلية
77	جدول 3.7 قيم معاملات الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمجالات بعد الأنماط القيادية
78	جدول 3.8 قيم معاملات الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمجالات دينامية الجماعة
84	جدول 4.1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأنماط القيادية
85	جدول 4.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النمط الديموقراطي
86	جدول 4.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النمط الأوتوقراطي
87	جدول 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع النمط الترسلّي
88	جدول 4.5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دينامية الجماعة
90	جدول 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعاون
91	جدول 4.7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التماسك
92	جدول 4.8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة
93	جدول 4.9 معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة
95	جدول 4.10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة
95	جدول 4.11 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة

96	جدول 4.12 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة
97	جدول 4.13 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية
98	جدول 4.14 نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس
99	جدول 4.15 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي
99	جدول 4.16 نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير العمل الإداري
100	جدول 4.17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة
101	جدول 4.18 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة
101	جدول 4.19 نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة
103	جدول 4.20 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية
104	جدول 4.21 نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجنس
104	جدول 4.22 نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي
105	جدول 4.23 نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير العمل الإداري
112	جدول 4.24 توزيع نموذج النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)

قائمة الأشكال

111	الشكل 4.1 توزيع مخطط النظرية المجذرة لعلاقة الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بددينامية الجماعة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والتميزات من برنامج (MAXQDA-2022)
114	الشكل 4.2 توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الديمقراطي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
115	الشكل 4.3 توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الديمقراطي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
116	الشكل 4.4 توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
117	الشكل 4.5 توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
118	الشكل 4.6 توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الترسلّي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
119	الشكل 4.7 توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الترسلّي وعلاقته بددينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
121	الشكل 4.8 توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لمقترحات تفعيل دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
122	الشكل 4.9 توزيع نموذج النظرية المجذرة لمقترحات دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
124	الشكل 4.10 توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لترتيب أبعاد دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
125	الشكل 4.11 توزيع ترتيب دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022)
157	الشكل 6.1 هيكلية النموذج المقترح لعلاقة الأنماط القيادية في الجامعات في فلسطين مع دينامية الجماعة
158	الشكل 6.2 توزيع مجالات الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية على دينامية الجماعة ضمن هيكلية النموذج المقترح

الفصل الأول

إشكالية الدراسة، وأهميتها

1.1 مقدمة

تعدّ المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها من الأركان الأساسية للاقتصاد وحياة الأفراد، إذ إنها تقدم كل ما يلزم من احتياجات تسهل الحياة اليومية والعملية لهم في المجتمعات. ويعتبر الفكر والعقل البشري رأس المال الرئيس لهذه المنظمات الذي يعكس بدوره تطورها وتقدمها. لذا؛ لا بدّ من إيلاء الإهتمام بما ينظم السلوك البشري فيها للحفاظ على التفاعل الإيجابي الداخلي الذي لا يقتصر على الاحتكاك بمجموعات العمل فقط، وإنما يمتد للتفاعل مع البيئة المحيطة خارجها.

ويشير مصطلح ديناميات الجماعة _عادة_ إلى دراسة الأفراد الذين يتفاعلون في مجموعات صغيرة، وهذا التعريف المصغر يثير عدداً من الأسئلة المتعلقة بالمجموعات، ما هي المجموعة؟ هل هناك حاجة لفهم دينامية الجماعة؟ هل هناك مبادئ أو قوانين تحكم سلوك الجماعة؟ فالمجموعة هي نظام حي ذاتي التنظيم من خلال الإدراك المشترك والتفاعل والاستشعار والتغذية الراجعة والتبادل والتواصل مع البيئة المحيطة، بحيث تجد المجموعة طريقة ما للحفاظ على التوازن أثناء التحرك من خلال التغييرات التدريجية والمبادئ التوجيهية والقواعد الخاصة سعيًا لأهدافها المرسومة من خلال دورات متكررة من السلوك المترابط (Naveenan & Kumar, 2018).

وتعتبر عملية التفاعل العملي والتواصل الشخصي بين الأفراد في جماعات العمل أساساً جوهرياً لتواصل أعضاء الفريق الواحد مع بعضهم البعض؛ الأمر الذي تنتج عنه مجموعة سلوكيات تتداخل فيما بينها، وتعمل بدورها على إيجاد بيئة سليمة للعمل أو بيئة سلبية مشحونة وغير مريحة، فلكل فرد سلوك مختلف عن الآخر، فهناك سلوكيات إيجابية داعمة وأخرى سلبية مثبطة، وإذا لم تكن سلوكيات أفراد الجماعة ضمن ضوابط نسبية محددة، فقد يؤثر ذلك على الأداء والإنجاز لفريق العمل من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

لهذا تحتاج المنظمات إلى قادة للعمل، لا على رؤساء فقط، حيث تحتاج أي مؤسسة لإنجاز مهامها إلى موظفين، وللحصول على تنسيق جيد وفعال للأهداف والغايات التنظيمية؛ يجب توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيقها، لذلك ومن أجل تقديم خدمات فعالة؛ هناك حاجة لقادة تنظيميين فعالين يتمتعون بأداء رفيع المستوى يمكنهم من استخدام الأساليب والمهارات القيادية اللازمة لإدارة التنظيم (Wyllie, 2020).

وللقيادة دور هام في استكشاف وضبط سلوك الأفراد في المنظمة، حيث يعتبر نمط القيادة من أهم المؤثرات على سيرورة العمل، ونجاحها أو فشلها بالتعاملات والعلاقات الداخلية والخارجية، وما يتبعها من مبادئ وضوابط للسلوك البشري ضمن المجموعة بالشعور بالأمن والأمان والثقة

والتعاون والمسؤولية، سعياً لتحقيق الهدف المنشود بإنجاز موحد للفريق، فتمت القيادة الملائم
يساعد على تنظيم العمل وتكاتف جهود العنصر البشري وتوجيهه إلى ما فيه المصلحة العامة
 للمنظمة.

ومما لا شك فيه أن للوضع الفلسطيني الراهن تحت الاحتلال، وما يشوبه من محددات سياسية
 واقتصادية وتعليمية ومحاولات طمس الهوية بغطرسة القوة ومؤثرات اجتماعية وثقافية عامة،
 تأثيرات سلبية وبشكل كبير على السلوك البشري فيها، إضافة إلى القيود التي يفرضها الاحتلال
 على مجريات الحياة اليومية والمعيشية؛ حيث تعاني المؤسسات الفلسطينية من قصور في ضبط
 السلوكيات الفردية فيها تبعاً لثقافة القوة والعلاقات الشخصية التي تشكل هاجساً في إثارة السلوك
 السلبي الكامن والصراعات الوظيفية القائمة على أساس النفوذ، دون الاكتراث بمسؤولية الحوكمة
 الرشيدة، وأهميتها في إيجاد بيئة تنظيمية مؤسساتية تعتبر بمثابة مدخل للتغيير والتطوير الثقافي
 المجتمعي.

مع أن ذلك قد يتحقق ذلك بإيلاء الاهتمام لدور الرقابة الدورية للعمليات والقرارات الإدارية
 النافذة، وتعزيز الثقافة التنظيمية وثقافة العدل والمساواة وإعطاء كل ذي حق حقه، وتمتين الهوية
 الفلسطينية بشتى الطرق والوسائل، وتوحيد الأهداف وتكاتف الجهود وتوجيهها للخروج
 بمخرجات قيمة تحمل في طياتها الإنعكاسات الإيجابية على الوطن ومؤسساته بعناية ودقة.

انطلاقاً مما سبق، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في الجامعات
 الفلسطينية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بدنامية الجماعة؛ وذلك بغرض الخروج بتوصيات
 تتناسب مع هذا الواقع ومع طبيعة العلاقة بين المتغيرين، إضافة إلى بناء نموذج مقترح من شأنه
 مساعدة القيادات الجامعية مستقبلاً في ضبط العلاقة بين مكونات العناصر البشرية في الجامعة؛
 من خلال الضبط الرزين لسلوكيات الموظفين، سعياً لتحقيق الأهداف التربوية وتمكين النظام
 التعليمي.

1.2 مشكلة الدراسة

يعدّ موضوع القيادة من المواضيع التي تشكل أهمية بالغة في المؤسسات جميعها، وقد حظي باهتمام كبير من الباحثين على اختلاف توجهات بحثهم ومنطلق أفكارهم وآرائهم حوله، حيث إن القيادة العنصر الرئيس للضبط والتنظيم ومدخلاً لمراقبة الأداء والعمل. هذا بالإضافة إلى دور القيادة الجوهرية في التأثير على المرؤوسين وما يجب أن يتسم به القائد من سمات قيادية تساعده على قيادة جماعات العمل وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.

ولا يتوقف دور القيادة عند حدود التخطيط ومراقبة التنفيذ فقط، بل يتعدى ذلك ليطل ضبط البيئة الداخلية للعمل، وتوفير مناخ ملائم ومريح للموظفين، وتفعيل الدور "العلاقاتي" للمنظمة مع الجهات الخارجية، والمحافظة على مكانتها المجتمعية وتعظيم ثروتها الفكرية. ويختلف نوع القيادة من مؤسسة لأخرى بناء على نوعية العمل، وطبيعة الموظفين والخلفية الثقافية والمجتمعية التي ينتمون إليها، إذ إن إتباع النمط الملائم يتطلب دراسة الظروف البيئية المحيطة بتمعن وإدراك تام لما هو سائد، ولا يمكن اعتماد النوعية فقط دون الالتزام الحقيقي والفعلي بما يحمله هذا النوع تجاه الموظفين والمؤسسة.

وقد تطرقت العديد من الدراسات لموضوع دينامية الجماعة وما تحمله من انعكاسات إيجابية في تمكين القيادة على المعرفة الفعلية لما هو سائد من خلال الانسجام بين الأفراد داخل جماعات العمل، وطبيعة سلوكهم وتوزيع المهام والأدوار وتوحيد الجهود، ينبع هذا من كون سلوكيات الجماعات داخل المؤسسات سلوكيات معقدة بطبيعتها. والغرض الأساس من القيادة هو تحفيز جماعات العمل وتوجيه سلوكهم وتكييفهم؛ بهدف تحقيق التوازن التنظيمي المرغوب فيه، بما يراعي الوصول إلى الأهداف المرجوة. وإذا كان هذا الأمر ضرورياً بهذه الصورة في المؤسسات بشكل عام، فهو في المؤسسات التربوية _ خاصة مؤسسات التعليم العالي _ أكثر إلحاحاً.

وفي ضوء ما سبق؛ تبرز مشكلة الدراسة وسعيها إلى ضرورة التعرف والتعمق في متغيرات مهمة تتعلق بسلوكيات الجماعة وتؤثر في أدائها، خاصة إذا كانت هذه المتغيرات لم تتم دراستها سابقاً، لتمثل مشكلة الدراسة في: تعرّف الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بدينامية الجماعة؛ وهي فئة تعتبر العصب الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

وقد لمس للباحث _ وبعد إطلالته على دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع هذه الدراسة _ افتقار الميدان التربوي الجامعي، والأدب النظري الفلسطيني أيضاً لمثل هذه الدراسة، وبدا؛ يمكن اعتبارها من الدراسات الرائدة على المستوى التربوي الفلسطيني كونها تناولت موضوع دينامية الجماعة من جهة، والأنماط القيادية في الجامعات من ناحية أخرى، بالإضافة إلى شمولها

الجامعات الفلسطينية في الوطن. كما أن هذه الدراسة تسعى للمساهمة في تطوير الجامعات الفلسطينية وتقديم العون (الأكاديمي القائم على أسس علمية) لصانعي القرار فيها وللقائمين على إدارتها؛ عن طريق إعطاء توصيات ونموذج مقترح من شأنهما زيادة ضبط البيئة الداخلية للعمل، وتوجيه السلوك المنظمي نحو الارتقاء والتقدم بالعملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟.

1.3 أهمية الدراسة

لموضوع النمط القيادي أهمية بالغة في المؤسسات كلها، فنوع القيادة يعكس تعامل القائد مع الأفراد العاملين معه؛ ما يؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وطبيعة بيئة العمل، فإما أن يخلق بيئة نزاع وتنافس ومشاحنة تولّد بالتالي حالة جمود وتراخٍ وعدم انتماء وغياب مسؤولية، أو تتسبب في وجود جو يسوده حب العمل والإنجاز والتعاون، ووحدة الجهود والتشاور، وتقسيم الأدوار، وتفويض المسؤوليات لذوي الكفاءة، والتركيز باتجاه تحقيق هدف معين، وبذا؛ تعتبر الأنماط القيادية هي المؤثر والمؤشر الأساسي على سلامة العمل داخل المؤسسة، وعلى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف.

وتتكون جماعات العمل من مجموعة أفراد يعملون سوياً ضمن منظومة واحدة، ويتفاعلون في سبيل تحقيق هدف مشترك، وعند وجود مجموعة أفراد ضمن مجتمع معين؛ فلا بد من اختلاف سلوكهم وثقافتهم وتوجهاتهم وأفكارهم ومعتقداتهم، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على استقرار العمل وسيره، وعلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية؛ خاصة إذ لم تكن القيادة على دراية تامة بما يجري، وضابطة لهذه السلوكيات مسبقاً. وفيما يأتي نوضح الأهمية التطبيقية والنظرية للدراسة:

1.3.1 الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إيضاح الدور الفاعل للقيادة في التأثير على الأفراد العاملين معه، وعلى المكانة المحورية الذي يمتلكها القائد في المساهمة على إيجاد جو ملائم لتحقيق ما هو مخطط له من أهداف استراتيجية للمؤسسة، لذا؛ باتت الحاجة ملحة إلى وجود قيادات فاعلة لزيادة ضبط سلوك الأفراد داخل الجماعة وتوجيهها بما يراعي المصلحة العامة للمؤسسة.

وتنعكس أهمية البحث أيضاً في التعرف إلى واقع الأنماط القيادية ودينامية الجماعة السائدة في الجامعات الفلسطينية، وكذلك إثراء الأدب النظري بالمعارف القيمة الحديثة، بالإضافة إلى أهمية الدراسة في أصلاتها، حيث تعد من أوائل الدراسات الفلسطينية_ حسب علم الباحث_، التي تبحث العلاقة بين هذين المتغيرين.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تتناول موضوع البحث من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والقيادة الجامعية؛ باعتبارهم الجهة الرئيسية التي تلامس الواقع الفعلي للتحديات التي تواجه جماعات العمل في الجامعات، كما أنها تسهم في وضع نموذج مقترح مستخلص من نتائج الدراسة هدفه إيضاح الأنماط القيادية وتأثيراتها على دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، ما يعزز دوره_ الاستثمار السليم للعمل الجماعي وتوجيهه إلى ما فيه مصلحة العمل وتمتين النظام التعليمي وتحقيق أهدافه. ويؤمل أن تستفيد الجامعات الفلسطينية والقائمون على إدارتها من هذه الدراسة، علاوة على الباحثين الذين يرغبون مستقبلاً في إكمال المسيرة في أبحاث علمية مشابهة تتطرق لموضوع هذه الدراسة.

1.4 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين دينامية الجماعة والأنماط القيادية، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وبتفصيل أكثر؛ فإن هذه الدراسة هدفت إلى:

- أ. التعرف إلى الواقع الفعلي لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية.
- ب. التعرف إلى واقع الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية.
- ت. الكشف عن العلاقة بين دينامية الجماعة والأنماط القيادية.
- ث. التعرف إلى الفروق بين تقديرات المبحوثين لواقع النمط القيادية ودينامية الجماعة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة؛ (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري).
- ج. بناء نموذج مقترح من شأنه المساعدة في تطوير القيادات الجامعية وتأسيس لغة الإنجاز الأمثل.

1.5 أسئلة الدراسة

تتفرع الأسئلة الآتية عن السؤال الرئيس للدراسة:

السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

السؤال الثاني: ما واقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية باختلاف المتغيرات الديموغرافية للدراسة: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري؟

السؤال الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية باختلاف المتغيرات الديموغرافية للدراسة: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري؟

السؤال السادس (المقابلة): ما علاقة الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟

السؤال السابع: ما النموذج المقترح للعلاقة بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟

1.6 فرضيات الدراسة

انبثقت عن الأسئلة _الثالث والرابع والخامس_ للدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية وتقديراتهم لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير العمل الإداري.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير الجامعة.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

الفرضية الصفرية الحادية عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير العمل الإداري.

1.7 مصطلحات الدراسة

القيادة: "هي عملية إثارة المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الإتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم" (بدر والصباغ، 2020، ص153).

الأنماط القيادية: "هي الطريقة التي يتم بها تنفيذ وظائف القيادة، والطريقة التي يتصرف بها المديرين عادة تجاه أعضاء المجموعة" (Igbaekemen & Odivwri, 2015, p. 2).

كما عرفها إسليم في دراسته عام 2013 بأنها "طريقة القائد وأسلوبه في التأثير على الأفراد العاملين معه لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية" (ص 7).

دينامية الجماعة: "هي عملية إجتماعية يتفاعل من خلالها الأشخاص في مجموعات صغيرة، ينتشرون فيها هدفاً مشتركاً، ويعملون بشكل جماعي نحو تحقيقه" (Aishwarya & Karuna, 2020, p. 24721).

وعرفتها أمينة عام 2013 في دراستها بأنها "مجموعة أشخاص يبذل كل منهم نشاطا معيناً مع غيره من المرؤوسين بغض النظر عن مؤهلاته، ويكون في تفاعل مع غيره، حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة، تحدد سلوكهم وتؤثر على توجههم نحو تحقيق أهداف معينة" (ص 12).

القيادة الجامعية: يعرفها الباحث بأنها القيادة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والمراقبة للعمليات الإدارية في الجامعة في كافة المستويات الإدارية، إضافة إلى المهام التطويرية والتخطيط الاستراتيجية للجامعة، وتشمل رئيس الجامعة، ونوابه، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام.

أعضاء هيئة التدريس: يعرفهم الباحث بأنهم الطاقم الأكاديمي المسؤول عن العملية التعليمية في الجامعات، ممن يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه.

الجامعات الفلسطينية: وهي "المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات، وتقدم برامج الدبلوم المتوسط من خلال كليات مجتمع منفصلة، و برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى"، وبرامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، ص 10).

المحافظات الشمالية: وهي "المنطقة الجغرافية التي كانت تسمى الضفة الغربية زمن الاحتلال الإسرائيلي لها، وتشمل محافظات: جنين، طوباس والأغوار الشمالية، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت، رام الله والبييرة، أريحا والأغوار، القدس، بيت لحم، الخليل" (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021، ص 21).

1.8 حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والقيادات الجامعية فقط.

الحدود الزمانية: نفذت هذه الدراسة في العام 2021\2022م.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية فقط.

الحدود الموضوعية: الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة من جهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والقيادة الجامعية في الجامعات الفلسطينية.

الحدود المفاهيمية: يحدد مفهوم الأنماط القيادية بالأساليب التي تتبعها قيادة الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية في التأثير على العاملين وتوجيههم، لتحقيق الأهداف المخطط لها، كما يحدد مفهوم دينامية الجماعة بالسلوكيات الصادرة عن التفاعلات بين الأفراد داخل الجماعة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، والتي تؤثر بدورها على توجيههم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

الحدود الإجرائية: يحدد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية فقط، وعلى درجة صدق وثبات أدوات الدراسة، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات.

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

الإطار النظري

يستعرض الباحث في هذا الفصل عناوين رئيسيين؛ الإطار النظري والدراسات السابقة، ويقدم خلال الإطار النظري مجموعة عناوين ذات علاقة بمتغيري الأنماط القيادية ودينامية الجماعة.

2.1 الجزء الأول: الأنماط القيادية (Leadership Styles)

2.1.1 مقدمة

تعتبر الجامعات النقطة المفصلية للانتقال إلى سوق العمل، فهي تعد المرحلة التأسيسية لتخريج آلاف الطلبة في مختلف التخصصات، خاصة مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا المتسارعة والمنافسة الشديدة التي أصبحت لا تقتصر على إدراج البرامج الأكاديمية والتشاركية مع جامعات نظيرة فقط، إذ توسعت لتشمل دمج التخصصات المختلفة بتكنولوجيا المعلومات بهدف مواكبة المخرجات مع متطلبات سوق العمل الحديث. لذا؛ لا بد من ضبط الجوانب الإدارية والأكاديمية في الجامعات، والرقابة عليها بوتيرة تضمن الجودة في المخرجات التعليمية للطلبة، وهذا كله يتطلب قيادة تربوية حكيمة مؤثرة قادرة على ضبط سلوك العاملين وتوجيههم على نحو يضمن التنفيذ السليم للخطط الاستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتشكل القيادة في الجامعات الركيزة الأساسية لبناء الممارسات الإدارية في هذه المؤسسات الأكاديمية، وفي ظل ما تشهده هذه المؤسسات من تغيرات متسارعة وتحديات تؤثر على سير العملية التعليمية فيها، فقد بات وجود قيادة حكيمة واعية، تمتلك المهارات القيادية التي تؤهلها لقيادة المنظومة التعليمية حاجة وضرورة ملحة لا يمكن التغاضي عن توافرها (الكايد، 2018). حيث أكدت عيد (2020) أن القيادة تعد "جوهر العملية الإدارية وأساس وجود إدارة فاعلة قادرة على قيادة المؤسسة وتوجيه مواردها واستثمارها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة" (ص345).

لقد تعددت النظريات التي تتحدث عن القيادة من باحثين وكتاب، وتطرق كثيرون لموضوع القيادة باعتباره القلب والعصب الرئيس للمؤسسات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وقد اختلفت نظرتهم للقائد من حيث الدور والوظيفة واتخاذ القرار والسمات والمهام، ولكنهم في المقابل أجمعوا على أهمية دور القائد الحاسم في التأثير على المرؤسين وتوجيههم وضبط سلوكهم، فالقيادة هي الواجهة الأمامية للمساءلة والمحاسبة عن الأداء وتحقيق الأهداف، ومهمتها لا تنحصر في الإطلاع والمتابعة وإصدار الأوامر، وإنما تكمن في قيمة المعرفة والفكر والمهارات القيادية التي

تساعد في خلق بيئة مريحة للموظفين وإشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرار، ليجعلوا من الأداء المتميز والإلتزام الوظيفي مرآة تنعكس فيها صورة المنظمة وسمعتها القوية. وفي المقابل، هناك اختلاف في حجم المسؤولية والتخصصية بناء على أنواع هذه القيادات فمنهم من تدرج مسؤولياتهم ضمن فريق ومنهم من تدرج مسؤولياتهم ضمن جماعة، أي أن حجم مسؤولياتهم يتفاوت تبعاً لمكان عمل القائد ونطاقه.

في هذا الإطار، تبرز النظرية الوظيفية لجون أدياير التي يعتبرها الباحث بمثابة مدخل جوهري للدراسة الحالية، إذ ركزت النظرية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها. كما اهتمت هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، وبهذا المعنى؛ تم توجيه الانتقادات لهذه النظرية من بعض المهتمين، كونها تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة تنظيمية فقط، كما تحصر الوظائف القيادية كلها في يد شخص واحد هو القائد؛ الذي يكون مصدراً للخبرة، وحكماً في الصراع، ومصدراً للثواب والعقاب، ومثلاً أعلى للسلوك، ورمزاً للجماعة، كما ينظر إلى أيديولوجية القائد باعتبار أنها مصدر للأفكار والمعتقدات وقيم أعضاء الجماعة في أغلب الأحيان (باشيوة وباشيوة، 2016، 119).

وقد جمعت هذه النظرية بين نظريتي السمات والمواقف، باعتبارها تنظر إلى التفاعلات التي تنتج عن الفرد تجاه المواقف التي يواجهها داخل الجماعة، فهي تهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف من خلال التعرف إلى سلوكيات الأفراد وأفكارهم وعواطفهم.

2.1.2 مفهوم القيادة

يحمل مفهوم القيادة في طياته عدّة جوانب مفصلية لا بد للفرد من التحلي بها ليستطيع حمل عبء استلام منصب قيادي في مسيرته العملية؛ بدءاً بالحنكة الإدارية والخبرة العملية لشخصه إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية والعاطفية مع المرؤوسين. وتعتبر القيادة بوصلة عمل المؤسسات؛ إذ إنها المسؤول المباشر عن عملية التخطيط والتوجيه ورسم السياسات وإعطاء رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى الوقوف على نقاط الضعف، وإعادة توجيه البوصلة بما يراعي المصلحة العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى دورها الجوهري في إيضاح الأهداف وتبسيطها ومراقبة تحقيقها وتقييمها؛ بما يؤدي إلى كفاءة المخرجات وفعاليتها.

وتشكل القيادة اليوم أحد أهم المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين وعلماء الاجتماع، غير أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لهذه المفردة المهمة في ميادين الحياة كلها، وفي المؤسسات جميعها؛ بغض النظر عن اختصاصها ومجال عملها (Jyoti & Bhau, 2015). إذ تعد القيادة أساس العمليات الإدارية في المؤسسة، لا بل تتعداها إلى ما هو أوسع وأشمل، لتطال كل ما يتعلق بالتحفيز والتطوير والنظرة المستقبلية، لتغدو العامل الذي يمنح الإدارة الحيوية، ويجعل منها الأسلوب الفعال لاستثمار الموارد البشرية والمادية في سبيل تحقيق أهداف هذه المؤسسات (القحطاني والمعمري، 2019)، وذلك من خلال ما تقوم به من جهود للتأثير في سلوك الموظفين وتطوير قدراتهم وتوجيه نشاطهم نحو المسار المستهدف (Murphy, 2019).

كما تحمل القيادة طبيعة ذات بعد إنساني واجتماعي؛ تتطلب من القائد امتلاك صفات ومهارات تؤهله للتأثير في الأفراد من حوله، كما تتطلب منه جهوداً كبيرة لفهم متطلبات البيئة التي ينجز بها عمله ويمارس أنشطته (البدوي، 2017، ص 128). والقيادة أيضاً عملية فنية تركز بصورة أساسية على القدرة على التأثير بالمرؤوسين، وتطوير قدراتهم وتعزيز جهودهم من خلال عمليات التحفيز، والتمكين، والتدريب والتشجيع بغية تحقيق أهداف محددة (الكايد، 2018).

وتعرّف القيادة بأنها "وسيلة للقادة للتأثير على مرؤوسيه، ليكونوا على استعداد للعمل معاً بصورة منتجة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والقدرة على التصرف بطريقة فعالة لتعزيز مشاركة الأفراد وتحفيزهم للمشاركة في العمليات التطويرية" (Arjuna, Absah, & Fawzee, 2021, p. 626). كما تعرّف بأنها "مفهوم جماعي هادف ومثير للعوامل المساعدة على تطوير المؤسسات" (Khan, Nawaz & Khan, 2015, p. 145). والقيادة: "عملية تسيير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة من خلال تأثير القائد في سلوك واتجاهات الموظفين نحو العمل، وجعلهم راضين عنه وراغبين في تقديم أفضل ما لديهم أثناء القيام به" (Akpaprep & Mogre, 2019, pp. 3-4). وهي "مهارة إدارية حاسمة، تنطوي في القدرة على تشجيع مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك من خلال تنمية قدراتهم وتلبية احتياجاتهم" (Klein, Wallis & Cooke, 2013, p. 241).

وعرّفت صفوة (2016) القيادة بأنها "عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعتبر علاقة شخص بآخر وهي علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وبهذه العملية يمكن للرئيس التأثير في سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً. كما يمكن بواسطتها تقديم المعلومات اللازمة" (ص 8). وتعني القيادة أيضاً "القدرة على استثارة الأفراد وتحفيزهم وتغيير توجهاتهم، والحصول على التزامهم وإخلاصهم للتحرك بصورة سليمة تكفل تحقيق الأهداف المنشودة" (شاهين، 2013، ص 15). وهي عند السرحي (2016)،

ص14) "نشاط ذو طابع إداري اجتماعي يهدف لتحقيق مصلحة الجماعة من خلال التأثير في سلوكهم؛ وتحقيق التعاون فيما بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم تبعاً لإمكانياتهم، توجهاتهم، واستعداداتهم بما يحقق أهداف المؤسسة".

والقيادة تعني بالدرجة الأولى القائد، فهو الذي تظهر من خلاله ملامح القيادة وأنماطها، وتطبق بواسطته نظرياتها، ويعرّف القائد بأنه "الشخص الذي يملك القدرة على إحداث التغيير من خلال التحفيز والتأثير في التابعين لتحقيق أهداف المؤسسة، بما يشمل قدرته على توجيه الأنشطة التنظيمية من خلال تسهيل مشاركة المجموعة، وتماسك أعضاء الجماعة لتنفيذ فعال وسلس لأنشطة المؤسسة" (Thomas, Martin & Riggio, 2013 , p. 4). ويعرف بأنه "ذلك الشخص الذي يؤثر ويوجه ويحث الآخرين على أداء مهام محددة، ويلهم مرؤوسيه لتحقيق أداء فعال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المعلنة" (Ojakuku, Odetuya & Sajuyigbe, 2012, p. 202).

ويظهر من خلال هذه التعريفات وغيرها لمفردة "القيادة" أن هذه المفردة تتضمن في مضمونها_ أولاً وقبل كل شيء_، التأثير (Influence) على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين، كون التأثير في حال تحقق، يحقق الرضا والقبول لدى المرؤوسين، وبالتالي يقومون بأداء مهامهم في المؤسسة طواعية، وبرقابة ذاتية وأداء مرتفع. والتأثير المقصود هنا هو التأثير القائم على الإقناع والاحترام، أو التأثير الانساني، لا التأثير المستمد من المنصب، والقائم على التهديد والعقاب.

وعليه يرى الباحث أن القيادة عبارة عن مجموعة مهارات شخصية ومهنية وفنية وإدارية يمتلكها القائد، ويوظفها في توجيه التابعين والتأثير فيهم تأثيراً إنسانياً؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة دون الإضرار بأهداف العاملين فيها.

2.1.3 عناصر القيادة

القيادة عملية تفاعلية تعتمد على نوع الأسلوب المتبع وطريقة التواصل واللفظ من جهة ورود الأفعال الشعورية واللاشعورية عند حدوث التفاعل من جهة أخرى، وهذا التفاعل هو جوهر تأثير القائد على مرؤوسيه، وتنتج عنه مؤثرات إما إيجابية أو سلبية على جماعات العمل في المؤسسة، والذي يقود _بدوره_ إلى بيئة عمل مريحة منظمة أو بيئة عمل مضطربة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي؛ تتشكل القيادة من مجموعة عناصر تبدأ بالجماعة؛ وهم مجموعة

أفراد ينتشاركون أهدافاً أو مصالح مترابطة أو مشتركة، والقائد؛ وهو فرد يتميز بمهارات معينة تجعله قادراً على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المجموعة، ويتفاعل القائد وأفراد المجموعة ضمن مجموعة متغيرات ومواقف موجودة ضمن بيئة المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف (الملاحى، 2021). وقد أورد حورية (2013) عناصر القيادة على النحو الآتي:

- **الجماعة:** فلا يمكن أن تمارس القيادة إلا من خلال مجموعة أفراد (مرؤوسين أو أتباع)، ويتصف أفراد هذه المجموعة بميزات وإمكانيات مختلفة، لكنها تؤهلهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **الهدف والمصالح المشتركة:** يسهم وجود أهداف ومصالح متكاملة ومشاركة بين أفراد الجماعة في تعزيز وحدتهم، وهنا تبرز الحاجة لوجود قائد قادر على إعادة ترتيب أهداف المجموعة وصياغتها بصورة ترضي الأطراف كافة، وتلبي احتياجات أفراد المجموعة جميعهم، ولا تتقاطع مع أهداف المؤسسة.

- **التأثير:** تتمثل عملية التأثير في شخصية القائد ذاته، وتشكل أهم أركان القيادة وتهدف إلى توجيه المرؤوسين وضبط سلوكياتهم وأنشطتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن للقائد استخدام عدّة أساليب للتأثير في مرؤوسيه؛ كاستخدام مهاراته الشخصية في الإقناع، وتوظيف الحوافز والمكافآت، واستخدام التشريعات والقوانين، أو تبني التأثير المعرفي القائم على التأثير في المرؤوسين من خلال حجم وأهمية المعرفة والخبرات والتجارب التي يمتلكها القائد.

- **التنسيق:** وجود قائد وجماعة بمصالح مشتركة لا يكفي لإنجاح عملية القيادة، بل لا بد من وجود تنسيق وتكامل بين جهود أفراد الجماعة، ووجود انسجام وتوافق فيما بينهم.

ويتبين من خلال العناصر المشار إليها أن القيادة لا تقتصر فقط على عملية التفاعل والتأثير، وإنما على التناغم والانسجام بوجود أفكار مترابطة نحو أهداف مشتركة تتكامل بوجود تنسيق للجهود المبذولة في سبيل تحقيق ما هو منشود. ومما لا شك فيه أن العمل المشترك لا يتم إلا بالتوافق وبوجود مصالح مشتركة تنعكس بالإيجاب على الطرفين، لكن طبيعة هذه المصالح تختلف باختلاف طبيعة العمل والغرض منه. وبالمقابل؛ لا يكون الحال دائماً بالصورة السليمة لطريقة التعامل هذه، إذ يحدث أحياناً اختلاف في الآراء وتضارب في المصالح، وهنا تظهر مهارات القيادة وأسلوبها في السيطرة على الموقف واحتواء الحدث؛ بهدف البقاء ضمن الإطار المسموح الذي لا يتعدى حدود التأثير على مصلحة العمل.

2.1.4 أهمية القيادة

تكتسب القيادة أهميتها من خلال تركيزها على العنصر البشري (الملاحي، 2021) الذي يعد اليوم واحداً من أهم أصول المؤسسات ومواردها (Mamaghaniyeh, Sadeghi & Amani, 2019)، ويشكل عنصراً أساسياً لتحقيق الجودة والإنتاجية (Rupérez, García & Expósito-Casas, 2020). وتبرز أهمية القيادة في قدرتها على إيضاح أهداف المؤسسة وتوليد الأفكار الإبداعية وتعزيز عملية التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتقليل مستوى الصراع التنظيمي (طياره، 2018). وتضيف أبو عميرة (2020) أن أهمية القيادة تكمن في كونها العامل الأساس المحرك للتحفيز، واستثارة الطاقات البشرية وتنظيمها واستثمارها بما يحقق المصلحة، كما تشكل القيادة منهجاً إدارياً وعلمياً يجمع بين علم الإدارة وغيرها من العلوم، كعلم النفس والاجتماع والاتصال والقانون وغيرها.

وإذا كانت للقيادة أهميتها في المؤسسات عامة، فهي في المؤسسات التعليمية أكثر أهمية وخاصة الجامعات، وهذا يعود للدور البارز الذي تلعبه الجامعات في بناء الإنسان، القادر على أداء دوره في المجتمع، الفاعل في كل مفاصل الحياة المجتمعية. فمخرجات الجامعات هي التي تقود مؤسسات المجتمع والدولة، الساسية والاقتصادية والمجتمعية والتربوية والعسكرية. لذا؛ تأتي أهمية القيادة الجامعية، وتأتي أهمية النمط القيادي الذي تنتهجه، والنظرية القيادية التي تتبناها الجامعة كونها الأفضل لظروفها وطبيعة عملها.

2.1.5 نظريات القيادة

منذ ظهور مفهوم القيادة ظهرت عدّة آراء ونظريات لتفسير ظاهرة القيادة، وإيضاح أبعادها، للتعرف إلى مهارات القائد والنمط القيادي المناسب لهذا الموقف أو ذلك، وأي النظريات القيادية أفضل؟ وأيها يناسب الميدان التربوي؟، كل هذا وغيره جعل من القيادة ميداناً واسعاً للبحث والتقصي، وبرزت نظريات متعددة لتفسير ظاهرة القيادة من جهة، وبيان أبعاد السلوك القيادي من جهة أخرى. وجاء في الأدب التربوي الكثير من نظريات القيادة، وعديد التقسيمات لهذه النظريات، وارتأى الباحث أن يأخذ بالتصنيف الآتي لهذه النظريات:

أولاً: نظرية السمات.

ثانياً: النظرية السلوكية.

ثالثاً: النظرية الموقفية.

رابعاً: النظريات الحديثة.

ويستعرض الباحث فيما يأتي بعضاً من أهم هذه النظريات وفق هذه التصنيفات:

2.1.5.1 نظرية السمات (Traits Theory)

تعتبر نظرية السمات بمثابة تطور لنظرية الرجل العظيم (Great-Man Theory)، ونظرية الرجل العظيم هذه نادى بها من تأثر بأفكار الحضارات الرومانية والإغريقية القديمة حول صفات القائد، حيث يرى هؤلاء أن القادة أشخاص مميزون، يولدون ولديهم صفات قيادية ومهارات وخصائص جسدية ونفسية تؤهلهم للقيادة، وأطلق عليهم وصف الرجال العظماء، فالقيادة لا يتم تعلمها واكتساب مهاراتها بل تخلق مع الإنسان (Khan, Nawaz & Khan, 2016). ويرى مؤيدو هذه النظرية أن التأثير الذي يمتلكه القادة يتركز في مصدره على سمات خارقة عظيمة لا توجد عند كثير من الأشخاص بل يهبها الله لقادة فقط. وجاءت نظرية السمات لتبني على الفكرة العامة "للرجل العظيم"، من خلال دراسات علمية حاولت الاستناد عليها لتسويق أفكار هذه النظرية. ويرى منظرو نظرية السمات ومؤيدوها أن القادة يتمتعون بسمات وخصائص شخصية وجسدية تميزهم عن غيرهم ولدت معهم (القادة يولدون ولا يصنعون)، وحاول المؤيدون لهذه النظرية تحديد السمات اللازمة للقائد، فقالوا بالسمات الجسدية (الطول، الجسم وقوة بنيته، النشاط والحيوية، وخلو الجسد من العيوب والأمراض)، والسمات العقلية (الذكاء، الفطنة، عمق التفكير، البصيرة العالية، الثقافة، امتلاك قدرات التفكير العليا، والإمكانات الإبداعية الابتكارية)، والسمات الاجتماعية (تحمل المسؤولية والعمل التشاركي، الاحساس بالجماعة، الاحترام، التمتع بحس الفكاهة، القدرة على التحفيز والتعزيز النفسي)، والسمات العامة (المظهر الحسن، السمعة الحسنة، الأخلاق الرفيعة، النضج الفكري، القدرة على ضبط النفس، التحلي بالصبر، قوة الإرادة، الثقة بالنفس، القدرة على التعبير، الطلاقة، حسن التصرف، القدرة على بناء علاقات إنسانية إيجابية (Kapur, 2020)

وتعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات كونها تجاهلت الافتراضات حول إذا ما كانت سمات القيادة وراثية أو مكتسبة، وإذا ما كانت هناك سمات يمكن للقادة اكتسابها من خلال التدريب، أو التعلم والممارسة (Benmira & Agboola, 2021). كما أشار آخرون إلى أن بعض الصفات التي قالوا بضرورة توافرها في القادة وجدت أيضاً لدى غيرهم، ووجودها لا يجعل الإنسان قائداً بالضرورة (بوراس، 2014). كما أن قادة عديدين تم تصنيفهم قادة لم يمتلكوا العديد من السمات

الواردة في نظرية السمات. ويذكر كل من (Johnson & Hackman, 2018) الى أن Ralph Stogdill قام عام 1948 بمراجعة (124) دراسة خلال الفترة (1904-1947)، ودراسة أخرى عام (1974) قام بمراجعة (163) دراسة نشرت خلال الفترة (1947-1970)، وحاول التركيز على سمات القادة الواردة في هذه الدراسات، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن القائد لا يمكن أن يكون قائداً من خلال سمات محددة يمتلكها، وأن السمات وحدها ليست كافية لتحديد القادة.

ويرى كل من هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 1982) أنه في المحصلة لا يجوز إهمال نظرية السمات عند دراسة مفهوم القيادة، ولكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، بل لا بد من أخذ أمور أخرى بعين الاعتبار.

2.1.5.2 النظريات السلوكية (Behavioral Theories)

تقوم النظريات السلوكية على فكرة "سلوك القائد" وهو يمارس العمل القيادي في المؤسسة، أي الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره على الآخرين، وكيف يعمل لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة من جهة، وإشباع رغبات العاملين في المؤسسة من جهة أخرى. بمعنى آخر؛ حاولت هذه النظريات _ بشكل عام _ التعامل مع بعدين أساسيين، وهما: بعد خاص بالمؤسسة وبأهدافها بعد الإنتاج، وبعد خاص بالعاملين (العمالية، 2002). ويلحظ المتتبع للأدب التربوي أن هناك عديد النظريات التي صنفت ضمن "النظريات السلوكية"، كونها أخذت بالبعدين المشار إليهما سابقاً مع اختلافات بسيطة؛ غالبها في تسمية هذين البعدين. ويمكن الإشارة إلى بعض النظريات السلوكية، وعلى النحو الآتي:

أ. نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory)

وتعتبر من أكثر النظريات المعروفة في مجال القيادة، وقد طور مفهومها كل من بلاك وماوتون (R.Blacke & T.Mouton). ووفق مفهوم هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك القائد على أساس اهتمامه ببعدي الإنتاج والعاملين، وقام الباحثان بإيضاح هذه الصورة على شكل شبكة ذات محورين (الإنتاج والعاملين)؛ تظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، ومن خلال هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسة للقيادة، بحسب موقعها على الشبكة وقرب الموقع أو بعده من مركز المحورين (Hoy & Miskel, 1982).

ب. نظرية الخط المستقيم : (The leadership Continuum Theory)

وتعتمد على بعدين لتحديد النموذج القيادي، هما: مقدار السلطة أو الصلاحية التي يملكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين. وقد حدد كل من تانبيوم وشميدت (Tannebaum & Shimdt) هذين البعدين على أساس خط مستقيم متواصل؛ تبين نهايته من الطرف الأيمن سلوك القائد الأتوقراطي، في حين تبين نهايته من الطرف الأخر سلوك القائد الديموقراطي، وتقع أساليب مختلفة بين نهايتي الخط المذكور؛ تمثل أنماطاً معينة للقائد، وفق مقدار السلطة ومقدار حرية المرؤوسين (حسن، 2004).

ت. نظرية ذات البعدين : (The Two Dimensional Theory)

ويطلق عليها أيضاً اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية في القيادة، وللنظرية بُعدان، هما: بُعد هيكلية النظام، أو بُعد بلورة البنية (Structure Focus)، وبعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية، (Consideration)، أو بعد الاعتبار، ويعنى بالتركيز على العاملين وقد أمكن من خلال مفهوم هذه النظرية تشكيل أربع مربعات، يصف كل مربع منها قائداً ونموذجاً قيادياً معيناً (حسن، 2004).

ث. نظرية ليكرت (Likert Theory)

استطاع ليكرت وزملاؤه من خلال أبحاثهم من تحديد ميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في مجموعات عمالية ذات إنتاجية عالية، وأخرى ذات إنتاجية منخفضة، حيث وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية؛ تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين بالأفراد، وكانوا يتعاملون معهم بطرق غير رسمية، وكان إشرافهم على مرؤوسيه أقل بكثير من إشراف المشرفين على المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. ويعتبر ليكرت أول من وضع مصطلح "بعد الاهتمام بالعاملين"، أو الأفراد، وبعد "الإهتمام بالإنتاج" (Odden, 1995).

2.1.5.3. النظرية الموقفية (Situational Theory)

تشير أدبيات القيادة، وعند الحديث عن النظرية الموقفية، الى أن الباحثة ماري فوليب (M. Folliet) أول من نادى بضرورة أن يكون سلوك القائد مستمداً من الموقف، عندما أشارت إلى ضرورة ابتعاد الرؤساء عن السيطرة وإصدار الأوامر، إذ إن الأمر يجب أن يكون صادراً من مقتضيات الموقف ومتطلباته، وأطلقت على ذلك "قانون الموقف" (The Law of Situation) الذي يقوم مفهومه على ربط السمات الشخصية بالموقف الإداري (كنعان، 1995).

ومن أهم النظريات الموقفية؛ النظرية التي وضعها فيدلر (F. Fieldler)، والتي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة صالح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في الأوقات كلها (العمامرة، 2002). وعرفت نظرية فيدلر الموقفية من خلال (LPC)، وتعني زميل العمل الأقل تفضيلاً (Least Preferred Co-worker) (Hoy & Miskel, 1982). ويقاس الموقف القيادي، وفق فيدلر، من خلال أبعاد ثلاثة: علاقة القائد بمرؤوسيه، وقوة المنصب، وهيكلية العمل (Chance & Chance, 2002).

وتعد نظرية القيادة الموقفية التي وضعها هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) أحد أفضل النظريات في مجال القيادة. وتبعاً لهذه النظرية يمكن للقائد أن يطبق أساليب قيادة مختلفة وفقاً لمستوى نضج أفراد الجماعة (Meier, 2016). وتؤمن هذه النظرية بعدم وجود طريقة محددة أو أسلوب معين للقيادة، حيث إن الأسلوب الأمثل للقيادة يعتمد على مجموعة عوامل مرتبة بالبيئة الداخلية الخارجية المتغيرة، وبالتالي؛ قدرة القائد على التكيف مع التغيرات الديناميكية. والنمط القيادي، وفق هيرسي وبلانشارد، يتوقف على الموقف، وربط النمط القيادي بالنضج الوظيفي (Maturity) للمرؤوسين، بمعنى يتغير النمط القيادي بتغير مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، والنضج الوظيفي محصلة كل من القدرة والرغبة (الاستعداد)، ففي حال كان النضج الوظيفي منخفضاً يميل النمط القيادي إلى الإشراف المباشر، الأمر (Telling)، ثم يرتفع لمستوى أعلى مع ارتفاع مستوى النضج إلى الإقناع أو التسويق (Persuasion)، ثم إلى نمط المشاركة (Participating)، وأخيراً نمط التفويض (Delegating) في حال ارتفع مستوى النضج الوظيفي للمرؤوس إلى مرحلة لا يحتاج فيها إلى الإشراف المباشر (Hersey & Blanchard, 1982).

2.1.5.4 النظريات الحديثة في القيادة (Modern Theories)

توالت الدراسات حول نظريات القيادة ولم تتوقف، ولن تتوقف، والمنتبع للدراسات التي تنشر في هذا المجال يجد نفسه أمام أسماء جديدة "لأنواع القيادة" كل يوم، وقد تصل إلى مئة اسم: القيادة التحويلية والتبادلية، والخادمة، والتشاركية، والأخلاقية، والرنانة، والإلهامية، والريادية، والقيادة بالحب، وقيادة 360 درجة، وقيادة الفريق، وركزت كل واحدة من هذه القيادات على جانب معين أو مفهوم محدد للقيادة، ورأت أنه من الأفضل أو الأنسب، التركيز على أبعاد للقيادة، (كأبعاد القيادة التحويلية الأربعة مثلاً، 4Is كما سيتم عرضها لاحقاً)، أو طريقة عملها أو أي

أمر آخر. وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى قنوات المؤلف (مخترع هذا النوع من القيادة)، أو اتجاهات أو الخلفية الثقافية أو السياسية أو العلمية، وكان لكل هذا تأثير واضح على طبيعة النظريات الحديثة في القيادة. ويمكن الإشارة هنا إلى بعض هذه الأنماط الحديثة:

أ. القيادة التبادلية أو الاجرائية (Transactional Leadership)

وتقوم فكرتها على سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة (السعود، 2013). فهي نظرية قائمة على التبادلية بين القادة والمرؤوسين (Khan et al., 2016)، إذ يبين القائد لمرؤوسيه ما هو متوقع منهم والعواقب المترتبة على تلبية هذه التوقعات أو عدم تحقيقها من خلال نظام المكافآت والعقوبات (Bhindora, 2013). ويرى باس (Bass, 1985) أن القيادة التبادلية نمط قيادي قائم على أن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة تبادلات أو صفقات ضمنية.

ب. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ويركز هذا النوع من القيادات على طبيعة العلاقة التي تتشكل بين القائد ومرؤوسيه، فالقيادة تبعاً لهذه النظرية؛ عملية ينخرط من خلالها أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، ويكونون قادرين على إنشاء قنوات اتصال تؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعطاء (Bhindora, 2013)، وتعتمد هذه النظرية على الالتزامات الأخلاقية بين القادة وأفراد الجماعة (الزعارير، 2016)، ومن خلال هذه النظرية فإن القادة والتابعين يعملون على وضع مصالحهم الشخصية جانباً مع التركيز على تحقيق المصلحة العامة، ومن ثم يعمل القائد على التركيز على احتياجات مرؤوسيه وتلبيتها (Khan et al., 2016). ويسعى القائد التحويلي إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة، متطلعا إلى الأمانيات الكامنة لهم، ويبحث عن الطاقات الإضافية عند المرؤوسين (السعود، 2013).

وقام باس (Bass, 1985) بتحديد أربعة أبعاد لهذه القيادة تبدأ جميعها (بالانجليزية) بحرف (I)، لهذا سميت (4Is) (The Four Is of Transformational Leadership) :

- الاعتبار الفردية (Individual Consideration).
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation).
- الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation).
- التأثر المثالي (Ideal Influence).

ت. القيادة الريادية (Entrepreneurial leadership)

وهي نمط قيادي حديث؛ يركز على مزيج من ريادة الأعمال والقيادة والتي تمكن المؤسسة من استغلال الفرصة لتحقيق اليد العليا (Huang, Ding & Chen, 2014). وهي أحد أكثر أشكال القيادة المرغوبة والفعالة التي يجب تنفيذها في البيئة التعليمية الحديثة (Kavitha & Zaidatol, 2017). وارتبط تعريف القيادة الريادية بمفهوم "الريادة"، وجاءت بعض تعريفات الريادة مقترنة بمفاهيم الابتكار والإبداع والمخاطرة والاستقلالية والتنافسية (النجار والعلي، 2010). ويعرف الدوسري (2016، ص333) القيادة الريادية "بأنها نمط قيادي منظم وواعٍ وهادف، تتوافر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم حلول مبتكرة لصعوبات متوقعة وغير متوقعة". في حين يرى كل من القحطاني والمخلافي (2019) أن القيادة الريادية تجمع بين إلهام التغيير وفن التأثير؛ في بيئة ديناميكية تعمل ضمن رؤية الابتكار والإبداع والشغف من أجل الاستباقية في جميع أعمال المؤسسة؛ مع امتلاك قدرة على المنافسة وتحمل المخاطر واستثمار الفرص.

ووفق رؤية أنصار القيادة الريادية؛ يكون القادة الرياديون هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو ضمن المنظمات، ويقومون بالبحث عن فرص جديدة، ويفضلون عمليات الإبداع، التي تتضمن المخاطرة، واستغلال تلك الفرص (السكرانة، 2010). في حين يرى الباشقالي (2010) أن القائد الريادي يحمل لواء التغيير، ولديه قدرة على المبادرة والمنافسة وتحقيق التطور والنمو، وبذا؛ تتمثل المهمة الرئيسة للقيادة الريادية في قيادة العملية الإبداعية، وإيجاد قادة وتمكينهم من تحمل المخاطرة؛ بناء ما هو جديد ومبدع، بدلاً من السير مع طبيعة العمل الروتيني الذي يتطلب ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في العمل.

وأشار (Dess, Lumpkin & Taylor, 2007) إلى أن أبعاد القيادة الريادية خمسة، وهي:

- المخاطرة Risk
- الاستباقية Proactiveness
- الإبداع الريادي Entrepreneurial Innovation
- الرؤية الاستراتيجية Visine Strategic
- استثمار الفرص Investment Opportunities

وتظهر أهمية القيادة الريادية باعتبارها أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية، وظهر هذا المفهوم في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات كحاجة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم

العالي في القرن الحادي والعشرين؛ نظراً لحاجة هذه الجامعات إلى التحفيز والابتكار واستثمار الفرص.

2.1.6 أنماط القيادة (Leadership Styles)

تعتبر الأنماط القيادية عن طبيعة السلوكيات والممارسات التي يتبناها القائد في تعامله مع أفراد الجماعة للتأثير في سلوكهم بغية تحقيق الأهداف المنشودة (صالحي، 2019؛ Chikono, 2020)، وتشكل منهجاً يستخدمه الرؤساء لممارسة وظائفهم القيادية، وهو الطريقة التي يتصرف بها القائد مع مرؤوسيه (Akpaprep, & Mogre, 2019). وتميز كل نمط من الأنماط القيادية بسمات تميزه من غيره من الأنماط، وتعتمد بالدرجة الأولى على سلوك القادة أنفسهم، والذي يتشكل تبعاً لخلفياتهم الثقافية وخبراتهم وطبيعة البيئة الاجتماعية الموجودين فيها (الملاحى، 2021).

ويشكل نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على فعالية القائد، وهو ما يعكس شخصيته ومهاراته في إدارة العمل وتسييره (Alfahad, Alhajeri & Alqahtani, 2013)، فنمط القيادة يؤثر بصورة كبيرة على المرؤوسين، حيث تؤكد الدراسات أن نمط القيادة يؤثر بصورة كبيرة على الرضا الوظيفي ويرتبط برغبة الموظف بترك العمل أو الاستمرار فيه، كما يساهم في تحديد مستوى دافعية الموظفين للعمل (Peachey, Burton & Wells, 2014). وفي الجامعات يعد تطبيق نمط قيادي متوافق مع الطبيعة المؤسسية للجامعات وأهدافها بمثابة خطوة أساسية وجانب مهم لدعم الجوانب التعليمية والإدارية والتي من شأنها رفع مستوى الجامعات وتعزيز قدرتها التنافسية (Asmawi, 2017).

وقد ركزت أغلب الأدبيات ذات الصلة على وجود ثلاثة أنماط قيادية رئيسية، هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، والنمط الترسلّي (الفوضوي، الحر، التسيبي). وقبل الحديث عن طبيعة هذه الأنماط والمؤشرات الدالة عليها، لا بد من الإشارة إلى نقطتين ضرورتين، كما جاءت عند في دراسة (أبوسمرة، قرنبيج، وجبر، 2003):

الأولى: المقصود بالنمط القيادي هو النمط السائد أو الغالب على سلوكيات القائد، فقد تصدر عن القائد من حين لآخر ممارسات تختلف عما هو مألوف منه أو سائد، لكن العبرة بما هو مألوف عنه، وسائد منه، ويظهر في غالبية مواقفه القيادية.

الثانية: هذه الأنماط، من حيث الممارسة، موجودة في حياة المجتمعات البشرية منذ القدم، مثلها مثل القيادة نفسها، فالقائد، بغض النظر عن مسماه (شيخ عشيرة، زعيم جماعة، مدير مدرسة، رئيس جامعة، محافظ، رئيس دولة) كان موجوداً منذ نشوء التجمعات البشرية، وظهور المؤسسات المجتمعية. وبالتالي، لا بد من ممارسات قيادية يقوم بها مع رؤوسيه، وهذه الممارسات هي الدالة على النمط القيادي له.

وسيرة القادة على مر التاريخ تشير إلى أنماطهم القيادية، فمنهم الطاغية والظالم، ويعرف اليوم بالقائد الاستبدادي أو الديكتاتوري، كفرعون الذي كان يقول لمروؤوسيه: أنا ربكم الأعلى، ولا أريكم إلا ما أرى، فهذه قيادة ديكتاتورية، وفق التصنيف الحديث. ومنهم القائد الإنساني الرحيم، الذي يشارك مروؤوسيه في صنع القرارات، كما كان من ملكة سبأ عندما جاءها كتاب سيدنا سليمان عليه السلام، فجمعت مستشاريها وطلبت منهم الرأي والمشورة، فهذه قيادة ديموقراطية وفق التصنيف الحديث. وهذا يدل على أن الأنماط القيادية المعروفة اليوم هي أنماط ممارسة منذ القدم بغض النظر عن أسمائها. أما الجديد فيها فهو خضوع ممارسات القائد، وفق هذه التصنيفات، للدراسة والبحث وفق أسس علمية منهجية، للخروج بنظريات قيادية وأفكار جديدة، وأسماء جديدة للقيادات، ووضع تصورات حول الأسلوب الأمثل للقيادة، وخصائص القادة، ومعوقات العمل القيادي، وغيرها من الأمور.

وفيما يلي التفصيل الخاص بالأنماط القيادية الثلاثة الأكثر شيوعاً في الأدب التربوي:

2.1.6.1. النمط القيادي الديموقراطي (Democratic Leadership Style)

يعد النمط القيادي الديموقراطي من الأنماط المرغوبة والمحبة لدى المرؤوسين في المؤسسات المجتمعية، لما يتضمنه من ممارسات سلوكية من القائد تجاه مروؤوسيه، تتم عن الاحترام والتقدير لذواتهم، ومراعاة ظروف عملهم. وبشكل عام يمكن القول إن هذا النمط القيادي اعتمد على مبدأ رئيس وهو مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرارات، انطلاقاً من فكرة أساسية مفادها أن: تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي (السعود، 2013).

وهذا يعني أن يسعى القائد خلال هذا النمط القيادي، إلى توزيع المسؤوليات على المرؤوسين كل حسب نطاق عمله ضمن جو يسوده الحرية في التعبير والمشاركة في تشكيل القرارات المتعلقة بالعمل، ضمن ثقافة تنظيمية متينة تدعم الجهود الجماعية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يركز النمط القيادي الديموقراطي على ثلاثة أسس رئيسية، وهي؛ العلاقات الإنسانية، المشاركة وعملية تفويض السلطات (الملاحي، 2021)، يسعى القائد من خلاله إلى تلبية احتياجات

مرؤوسيه وتعزيز روح التعاون فيما بينهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم (شيبوط، حيمودة، وخاضر، 2019).

ويعزز هذا النمط أسلوب التفكير المعمق والتواصل الفعال بين القائد ومرؤوسيه، فيقومون بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول العمل بحرية لاستنباط أفكار ابداعية من شأنها التركيز حول حل إشكاليات العمل التي يواجهونها بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة، في حين يكتفي القائد بإتباع عملية توجيه ومتابعة لإنجاز الأعمال. وهذا النمط يؤدي ثماره عن طريق زيادة درجة انتماء المرؤوسين لعملهم ومشاركتهم الفعالة ومبادراتهم التطويرية المستمرة، وشغفهم للمنافسة والتميز الجماعي الذي يهدف بصورته الكلية إلى الحفاظ على رفعة المؤسسة وعلى تطورها وبقائها. علاوة على ذلك، يساهم النمط الديمقراطي في تعزيز اندماج الموظفين، وزيادة التزامهم تجاه وظائفهم وعملهم؛ ما يؤثر بصورة إيجابية على أدائهم وإنتاجيتهم (Akpaprep et al., 2019).

والمؤسسات التربوية عامة، والجامعات خاصة، هي بأمس الحاجة لهذا النمط القيادي، كون العملية التربوية عملية عقلية بالدرجة الأولى، فلا بد من إفساح المجال أمام عقول أبناء هذه المؤسسات للمشاركة في صنع القرارات، وتقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات التي قد تعترض قطاعا معينا من قطاعات الحياة، كما أن هذه الأفكار تعزز تحقيق النهضة العلمية والتكنولوجية، والتي أصبحت أساس تقدم الشعوب والأمم في الوقت الحاضر.

ويرى البعض_ في المقابل_ أن هذا النمط من القيادة يتطلب جهدا أكبر؛ خاصة في عملية تحديد الأدوار، فعندما لا يتم تحديد الأدوار بكفاءة فمن الممكن أن يقود هذا إلى فشل إنجاز الأعمال، كما يتطلب الكثير من الوقت، دون تناسي أن أفراد المجموعة قد لا يمتلكون خبرة ومعرفة كبيرة ليساهموا في عملية اتخاذ القرارات (Rahbi et al., 2017). كما أن إتباع مثل هذا النمط وما يتبعه من تداخل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه يزيد من وتيرة التدخل والاعتراض في كل شأن يخص العمل، فلا بد من اختلاف الآراء بين الأفراد، ولكن شريطة ألا تتحول هذه الاختلافات إلى صراعات وظيفية ومهنية أحيانا شخصية غير مسيطر عليها خاصة مع ديموقراطية القائد في تعامله الشخصي والمهني مع مرؤوسيه، والتي قد تعيق تقدم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المنشود. وبالتالي؛ فإن تبني مثل هذا النمط ليس سهلاً، فهو يتطلب اتسام القائد بصفات قيادية مهنية وعلمية واجتماعية متميزة فعالة تمكنه من القيام بدوره بالشكل الأمثل والمطلوب من خلال السيطرة على السلوك البشري، وتوجيهه إلى ما فيه مصلحة المؤسسة على أساس وحدة العمل والجهد والهدف.

2.1.6.2 النمط القيادي الأوتوقراطي "الاستبدادي" (Autocratic Leadership Style)

النمط القيادي الأوتوقراطي يعني حكم الفرد، بمعنى أن القائد هو كل شيء؛ يتحكم بمفرده في صنع القرارات واتخاذها. ويعتبر هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط القيادي الديمقراطي، فهذا النمط لا يعير اهتماماً لبناء علاقات اجتماعية مع المرؤوسين أو لمراعاة ظروفهم الإنسانية، فهو يعتبرهم فقط وحدات إنتاجية ليس لديهم حق معارضة أو نقاش أي موضوع متعلق بالعمل. ويلتزم القائد الأوتوقراطي بالتعليمات والقوانين الناظمة للعمل التزاماً صارماً دون مراعاة طبيعة الموقف، ويمتلك أيضاً شعفاً مركزية السلطة باتخاذ القرارات دون الاكترارات بمشاركة أو أخذ رأي أي طرف ذي علاقة بالعمل أو النشاط؛ ما يثبط معنويات المرؤوسين، ويقلل دافعيتهم للتطور والإبداع (Rahbi et al., 2017). إلا أنه قد يكون فعالاً في الأزمات وبعض المواقف التي تتطلب قدراً عالياً من الانضباط والتحرك السريع (Bhindora, 2013).

وتوصف العلاقة بين القائد الاستبدادي ومرؤوسيه بأنها علاقة هشة يسودها الزيف والتملق، فالقائد لا يمتلك ثقة بالمرؤوسين، ويعمل على التسلط، التعسف، السيطرة عليهم وإجبارهم على القيام بالأعمال على الوجه الدقيق المحدد لهم مسبقاً، كما أن القادة الاستبداديين لا يقبلون النصائح ولا تفويض سلطاتهم أو بعضها لمرؤوسيه (Akpaprep et al., 2019).

وفي المؤسسات التربوية، وكما نلاحظ من طبيعة الممارسات السلوكية لهذا النمط، فإنه لا ينسجم وطبيعة العمل التربوي، فهو يقتل الإبداع، ولا يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، أو زيادة انتمائهم لمؤسساتهم، ولا يحقق رضا وظيفي للعاملين، وبالتالي؛ لن تكون المخرجات في صالح العملية التربوية، وكما هو منشود.

2.1.6.3 النمط الترسلّي (Laissez-Faire Leadership Style)

ويُطلق عليه التساهلي، أو الفوضوي أو التسبيبي، أو الحر، أو الترهلي، أو عدم التدخل، والعبارة (Laissez-Faire) هي عبارة فرنسية معناها باللغة الإنجليزية (Let it be) أي (فليكن) بالعربية، ويرتكز هذا النمط من القيادة على سياسة عدم التدخل في سير العمل، والتخلي عن المسؤوليات وتفويضها بصورة كاملة، ويقنصر عمل القادة على تقديم الاستشارات والنصائح وتزويد الفريق بالمعلومات إن تتطلب الأمر (Bhindora, 2013).

ويعني نمط القيادة الترسلية قيام القائد بتفويض صلاحياته ومسؤولياته إلى الأقسام أو الدوائر المعنية، دون الاهتمام بإيضاح الأهداف أو الاكتراث بطريقة تنفيذها ومتابعتها وتحقيقها، فهو يكتفي فقط بالإطلاع على ما يستجد من أمور متعلقة بالعمل لتوكيلها إلى الجهة المعنية لدراستها واتخاذ القرار بشأنها، أو أنه لا يملك القدرة على منح صلاحيات أو تفويض مهام، أو متابعة نتائج. وفي كلتا الحالتين يكون غير قادر على تحديد توجه المؤسسة أو مكانتها الحالية أو مدى تحقيقها لأهدافها. ويرى البعض أن هذا النمط يفتقد لأسلوب القيادة، فالقائد يرفع يده عن مسؤولياته لهذا يسمى أيضاً باسم (hands off style)، حيث أنه يُمارس عندما لا يثق القائد بقدرته على التوجيه والإشراف، فهو غير مبالٍ بما يحدث؛ ويترك مسؤولية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه؛ ما يؤثر على الروح المعنوية للفريق، ويقلل من مستوى انضباطهم والتزامهم وكفاءتهم (Akpapere et al., 2019). ويعتبر كل من (Louden & Louden, 1992) أن القيادة خلال هذا النمط غائبة، أما السعود (2013، ص48) فيقول في دراسته إن هذا النمط "لا يمثل قيادة واضحة، ويؤدي إلى فوضى إدارية".

ومن خلال التدقيق فيما جاء من وصف "للقيادة الفوضوية"، وتعريفات القيادة في الأدب التربوي، وملاحظة التفريق بين القيادة والإدارة، يصعب ملاحظة الانسجام بين مفردتي "قيادة" و"فوضوية"، بمعنى أن أياً من مصطلحات القيادة وتعريفاتها لا نلمسه في "القيادة" الفوضوية، كونها لا تبادر، ولا توجه، ولا ترشد بالشكل المطلوب، ولا يملك القائد هنا فن الإدارة، ولا تتعامل مع المستقبل، وتؤدي إلى فوضى إدارية، والقيادة هنا مغيبية. وكل ممارسات هذا النمط تخرجه عن كونه قيادة، وكل ما تقدر عليه هو المحافظة على بعض الحاضر، إن هي استطاعت. وعليه قد يكون "القادة الفوضويون" جاءوا بقرار إداري، بغض النظر عن صلاحاتهم لهذه المهمة، فأسند الأمر إلى غير أهله، فباتوا "مديرين" من خلال سلطة رسمية، ولا تكون لديهم من صفات القادة ما يؤهلهم ليقودوا المؤسسة فعلاً، فالأولى أن نقول "الإدارة الفوضوية" لا "القيادة الفوضوية" (أبوسمرة وآخرون، 2003).

ورغم كل هذا حول النمط الترسلية، إلا أن ثمة من يرى أن هذا النمط يكون فعالاً في المؤسسات التي تمتلك موظفين ذوي خبرات عالية، وتاريخ وظيفي طويل في العمل، ومهام عمل واضحة (Rahbi et al., 2017)

2.1.7 القيادة في المؤسسات التربوية (القيادة التربوية)

القيادة في المؤسسات التربوية، أو ما يعرف بالقيادة التربوية، هي قيادة بالدرجة الأولى، ينطبق عليها من النظريات والأنماط ما ينطبق على القيادة بشكل عام، ولكنها قيادة لها ميدانها الخاص، وهو الميدان التربوي، وهذا الميدان هو الذي يعطيها خصوصيتها، ويميزها من القيادة في الميادين الأخرى. والقيادة التربوية تعني "التأثير في سلوك الآخرين، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية" (السعود، 2013، 95).

وعليه؛ يكون الميدان التربوي هو عامل التمييز بين القيادة التربوية وغيرها من القيادات، كالقيادة العسكرية، أو الاقتصادية أو الصحية أو غيرها. وللميدان التربوي من الأهمية ما يجعله في مقدمة الميادين الحياتية الأخرى، فهو يعني الطالب، والمعلم، والمدير، والمشرف التربوي، والمنهاج، والوسائل التعليمية، وأولياء الأمور، والقيم، والاتجاهات، والعلاقة بين التعليم العام والتعليم العالي. هذا في مجال التعليم العام، أما التعليم العالي أو التعليم الجامعي، فيعني الجامعات وبناء القيادات والقادة، ويعني بناء الاقتصاد والسياسة، وبناء القيادات العسكرية والدينية، بمعنى آخر بناء الانسان من أجل بناء مجتمعه وأمته. ومن هنا تأتي أهمية القيادة التربوية عامة، والقيادة الجامعية خاصة.

وتعمل القيادة الجامعية على توظيف الموارد المتاحة ومنع هدرها، وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة العالمية (Asmawi, 2017)، كما تعتمد المنظومة التطويرية في الجامعات على القدرة القيادية للإداريين والأكاديميين (Bozyigit, 2019). علاوة على أن القيادة الفعالة تساهم في تطوير الرؤية الاستراتيجية بما يتناسب مع التطلعات المستقبلية للجامعات ووضع القيم والمبادئ اللازمة للتغيير وقيادته (عويضة، 2021).

وتعد تنمية القيادات الجامعية أمراً في غاية الأهمية لأثرها المباشر على العملية الأكاديمية فيها، وبالتالي؛ يجب على القيادات الجامعية أن تكون مفعمة بالمعرفة العلمية والقيادية والمجتمعية، وأن تمتلك من المهارات الفنية والحنكة المهنية والخبرة العملية ما يكفي لإدارة المؤسسة التعليمية بحكمة، وبالصورة التي تحافظ على سمعتها التعليمية وكيانها الوطنية والمجتمعية على الصعيدين المحلي والدولي، علماً أن تنمية وتطوير القيادات الجامعية لا تتوقف على التدريب الداخلي فقط وإنما تمتد إلى تفعيل المشاركة والتواصل الخارجي (إقليمياً ودولياً) مع جامعات مناظرة من شأنها الاستفادة من الثقافات الأخرى، ونقل الخبرة وبناء علاقات استراتيجية لمشاريع عمل مستقبلية.

وتساعد الاستراتيجيات المتبعة في تنمية وتطوير القيادات في الجامعات في تحقيق مجموعة إنجازات ذكرتها المطيري(2019) على النحو الآتي:

- أ. تطوير الإمكانيات المعرفية والمهارية المتعلقة بالممارسات القيادية.
- ب. إعطاء الإداريين خبرة واسعة بالأدوات والأساليب القيادية، والتي تساعد على التأثير الإيجابي على الموظفين.
- ت. إعداد قيادة إدارية وأكاديمية قادرة على مواجهة التحديات المستجدة في الوقت الراهن.
- ث. رفع كفاءة القيادات في تأسيس علاقات انسانية واجتماعية تساعد على دعم الخطط والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها.
- ج. تطوير الفكر الإداري التربوي لأهميته في تعزيز العمليات التربوية.
- ح. تدريب القيادات على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- خ. تعزيز معرفة القيادات بمبادئ الجودة الشاملة ومعايير التصنيف العالمية، وتدريبهم على إيجاد أهداف وآليات تنفيذية للوصول إلى تحقيق هذه المبادئ والمعايير.

2.2 الجزء الثاني: دينامية الجماعة (Group Dynamics)

2.2.1 مقدمة

يتطلب تعامل الأفراد بين بعضهم البعض فهما ومعرفة ضمنية لسلوكهم، وهو ما يظهر عادة عند التعاملات الشخصية والتصرفات التي تصدر من الفرد. وبالتالي؛ لتستطيع قيادة المنظمات تشكيل جماعات العمل وضبط توجيهها إلى ما فيه منفعة متبادلة للفرد نفسه وللمنظمة على المستوى الاستراتيجي، ولا بد من دراسة سلوك الموظفين وفهم طريقة التفاعل والتواصل معهم لغة ولفظاً وفكراً حتى يتاح لهذه القيادة إدراك طبيعة السلوك السائد والتعامل معه بشكل يلائم حاجة المنظمة ورؤيتها المستقبلية. إذ لا يمكن للإنسان العيش بصورة منعزلة عن الآخرين، فهو كائن اجتماعي في حد ذاته، يميل إلى العيش ضمن مجموعة من الأشخاص، فهو يولد ضمن أسرة ويتعلم في المدرسة والجامعة ضمن مجموعة من الطلبة، وينضم بعدها للعمل ضمن جماعات مهنية، وينخرط داخل الاتحادات والأندية الاجتماعية لتلبية احتياجاته، وبهذا؛ فالعيش ضمن جماعة والتفاعل معها يعد ضرورة حتمية فلا يمكن للإنسان العيش منعزلاً عن هذه الجماعات (حاتم، 2011).

وهذا ما يطلق عليه بالبعد الدينامي النابع من النظرية النفسية الديناميكية، والتي تؤكد على عملية التغيير والدور المشترك في العلاقات الشخصية والخارجية لتنمية الشخص. إذ يطلق عليها أحياناً نظرية التحليل النفسي للشخصية بالعمليات النفسية اللاواعية كالرغبات والمخاوف التي لا تدرك تماماً، حيث تدعي أن تجارب الطفولة حاسمة في تشكيل شخصية البالغين (Bornstein, 2021, Para 2). كما أن البعد الدينامي ليس ثابتاً بل يتغير بتغير الأفكار والتطوير والتحديث الذي يحدث في البيئة المحيطة، فهو يركز على السلوك الإنساني الكامن والعواطف والمشاعر ومدى ارتباطها بالقوى النفسية المكتسبة سابقاً عند الفرد من أمان أو ثقة أو رغبة في التعاون أو حالة من الجمود والتفكك.

وتعدّ نظرية تحليل عملية التفاعل من أكثر النظريات الموائمة لمركزية الدراسة الحالية، والتي تركزُ بدورها_ على التفاعلات بين الأفراد داخل الجماعة، وهذه التفاعلات تتمحور بشكل أساسي حول المهام الموكلة للجماعة والإشكاليات التي قد يواجهونها واختلاف الآراء حولها. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة عناصر، هي: النشاط، والتفاعل والعاطفة. وتقول إن فهم السلوك الجماعي لا يكون إلا عن طريق فهم العلاقات بين العناصر الثلاث (صفوة، 2016). وقد بين الباحثون في العديد من الدراسات في مجال دينامية الجماعة أن الجماعة في المؤسسات تعتبر من أهم الركائز الأساسية المؤثرة إلى مستوى الأداء التنظيمي، وأن سلوك الأفراد فيها يتأثر بسلوك الأفراد الذين يعملون معه داخل الجماعة، كما يتأثر بأفكارهم ومعتقداتهم وأدائهم.

2.2.2 مفهوم الجماعة

تتداخل النظرة العامة لمفهوم فرق العمل والجماعة في إطار أنهم يتحدثون عن مجموعة أفراد ضمن مجتمع معرف لتحقيق هدف محدد. لكن في حقيقة الأمر؛ هما يختلفان في جوهر إجراءاتهما العملية عند التطبيق، فمن ناحية الأداء في الجماعات فإنها تعتمد على مجموعة أعمال فردية تصب في النهاية جميعها تجاه هدف مشترك، أما فرق العمل فيعتمد نظام العمل فيها على إنجاز جماعي مشترك لمجموعة أهداف مترابطة ومحددة مسبقاً، حيث يستخدم مفهوم الجماعة في العلوم الاجتماعية، والنفسية، والتربوية، والسياسية، والاقتصادية، والإدارية؛ للدلالة على مجموعة أشخاص يرتبطون ببعضهم البعض من خلال روابط تمنحهم اتجاهات متقاربة وقواسم مشتركة، تجعلهم قادرين على التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض لتحقيق مصالح أو أهداف مشتركة (بزيو، 2019).

يؤدي تشكيل الجماعات إلى ظهور نمط من العلاقات الاجتماعية التي لا يمكن تحديد طبيعتها وإيضاحها إلا من خلال تحديد صورة هذه العلاقات وطبيعتها (جقيدل، 2021). وفي المؤسسات والمنظمات العاملة تشكل الجماعة كياناً اجتماعياً، ووحدة من مجموعة أفراد يعتمدون على بعضهم البعض في إنجاز مهامهم، يتشاركون المسؤولية عن النتائج التي يحققونها (O'Connor, 2012). وبالتالي؛ عند الحديث عن الجماعة فإننا نتحدث عن خصائص مشتركة تجمع بين مجموعة أفراد يجمعهم أهداف مشتركة وأخرى فردية، ويعتمد نجاحها اعتماداً رئيساً على سلوك الأفراد المكونين لهذه الجماعة ودرجة تأثيرهم وطريقة تفاعلهم وخلفيتهم الثقافية المبنية على أساس النشأة والتربية منذ الصغر. وبالتالي؛ ليس من الضروري أن تكون الجماعة مثالية بوجود فقط قواسم عملية مشتركة بين أفرادها، بل يعتمد ذلك على فهم السلوك البشري فيها بغية تحقيق الغايات المرجوة من تكوينها.

ويؤثر أعضاء الجماعة بشكل متبادل في بعضهم البعض، فحين يتفاعل الأفراد فإنهم يشكلون المشاعر والمواقف والسلوكيات والإدراك لبعضهم البعض. وبالتالي؛ فإن جماعات العمل في سياق المنظمات موجهة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن أعضاء الجماعات يتفاعلون دائماً لتحقيق هدف مشترك. وتكون أغلب الجماعات مجرد تجمع لعدد من الأفراد لكل واحد منهم أولوياته الخاصة؛ التي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها (Bell, Brown, Colaneri & Outland, 2018, Levi & Askay, 2021). وعليه؛ يمكن تعريف الجماعة بأنها عبارة عن : عدة أفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها، ويتوافر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عند التنظيم الرسمي للمنظمة (الخليل، عبد الحميد، 2020). أما فرق العمل فهي عبارة عن مجموعة منظمة من الأفراد يعملون باتجاه هدف محدد، ويحتاجون إلى تفاعلات منسقة فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف (Forsyth, 2018, Levi & Askay, 2021).

وتعرّف الجماعة على أنها "تكوين من شخصين على الأقل، يجتمعان بغية تحقيق هدف معين، ويتواصلان يتفاعلاً، يؤثران، ويعتمدان على بعضهما البعض" (Gençer, 2019, p. 233). كما تعرف على أنها "نسق اجتماعي مصغر يقع في إطار محدد وهي مجموعة أشخاص يتبادلون التأثير على بعضهم البعض فيشكلون كياناً قادراً على تحديد سلوكيات الأفراد الذي يؤلفونه" (بن أمسيلى، 2020، ص178).

وقد عرفها صلاح الدين في دراسته عام 2019 بأنها "وحدة متكاملة تتسم بخصائص تميزها من غيرها من الجماعات ويرتبطون ببعضهم البعض ويتفاعلون بغية تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية" (ص257). ويعرفها الباحث على أنها كيان محدد يضم مجموعة أشخاص تربطهم أهداف عمل مشتركة ضمن حالة وظيفية متقاربة؛ يمارسون من خلالها عمليات التواصل والتفاعل اللفظية والحركية، والذي يؤثر بدوره على السلوك الفردي داخل هذا الكيان ويحدد اتجاهه نحو تحقيق هذه الأهداف.

2.2.3 مفهوم دينامية الجماعة

ابتدع لوين كورت (Lewin Kurt) مفهوم الجماعة معبرا فيه عن القوى النفسية، والاجتماعية المتعددة والمحركة والمنتجة لسلوكيات الأفراد داخل المجموعة، والتي يمكن التعرف عليها وقياسها (Chikono, 2020) ، وأشار لوين أن الدينامية صفة أساسية في المجموعات؛ وهي التي تمنحها القدرة في التأثير في الأفراد والمجموعات (Gençer, 2019). ويعبر المفهوم عن عملية التحليل النفسي لسلوكيات الأفراد ودرجة تأثرهم داخل جماعة العمل فيما بينهم؛ الأمر الذي سهل عملية استيعاب وفهم طبيعة العلاقات النفسية للأفراد استناداً لأبعاد ثقافية اجتماعية وتنظيمية عدّة في حدود نطاق الجماعة وخارجها. ومن الجدير بالذكر أن لنوعية القيادة العليا في الغالب دور رئيس في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبالتالي على طبيعة سلوك الأفراد وتفاعلهم داخل الجماعة وديناميتها في طبيعة الحال.

تتمتع كل مجموعة بصفات معينة تستمد من خلال طريقة تفكير أعضاء هذه المجموعة وسلوكياتهم داخلها، وتسعى المجموعات للمحافظة على توازنها من خلال التحرك بصورة متدرجة ووضع مبادئ توجيهية وقواعد خاصة تحكم سلوك الأفراد وطبيعة علاقتهم داخل المجموعة الواحدة وعلاقة المجموعة بغيرها من المجموعات مع المحافظة على السعي لأهدافها الخاصة من خلال مجموعة عمليات حيوية تفاعلية (Naveenan & Kumar, 2018). وترتبط التفاعلات داخل المجموعات وحيويتها بمفهوم دينامية الجماعة، والذي يبحث في عمليات التفاعل داخل المجموعات الصغيرة بهدف إيجاد مبادئ توجيهية وقواعد تحكم سلوك الأفراد، ويدل مفهوم دينامية الجماعة على المحركات والقوى المتفاعلة داخل الجماعات، والتي تنظم وتدبر التحركات والعمليات الساعية لتحقيق أهداف معينة (بزيو، 2019).

إن العمل الجماعي يحمل في طياته عديد القضايا الشائكة التي إذا ما أدركت قد تعيق من تقدم ونمو العمل وتطوره، ولكل فرد تصرفاته وانفعالاته التي تؤثر على الآخرين من زملائه بصورة أو بأخرى، والتي تكون _ غالباً _ من خلال ضغوطات أو مؤثرات حياته الاجتماعية خارج العمل، أو عن طريق مؤثرات داخلية تشعره بعدم الراحة النفسية وإنتمائه للجماعة. ومن هنا تظهر أهمية دينامية جماعة العمل في عملية الضبط النسبي للسلوكيات الفردية بما يتيح تقدم الجماعة ونموها ضمن بيئة عمل مريحة تشاركية وتعاونية؛ تضمن تماسك أفرادها وحدة واحدة؛ تحيطهم بسد منيع عن أي مؤثرات خارجية قد تحيد مسارهم عن الطريق الصحيح، أو تساعد في عرقلة الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وتعتبر دينامية الجماعة عن كيفية عمل الأشخاص وتفاعلهم معاً ضمن الجماعة، فيشير إلى مواطن القوة والضعف الخفية المتفاعلة عند عمل مجموعة أشخاص مع بعضهم البعض ضمن فريق. وبالتالي؛ فإنها تؤثر على سلوك وتصرفات أفراد هذه الجماعة، ولذلك يتم التركيز على هذا المفهوم لزيادة إنتاجية الجماعات ورقع مستوى أدائها، حيث وجد أن العمل ضمن الجماعة يعزز أداء الأفراد ويزيد إنتاجيتهم، حيث يساعد الأعضاء المشاركين على تطوير مهاراتهم الوظيفية، الاجتماعية والشخصية (O'Connor, 2012). كما أنها تعتبر علماً قائماً بذاته يختص بدراسة المبادئ والقوى المختلفة المتحركة في الجماعات، وكذلك السيرورة التي تعرفها الجماعة بفضل مختلف التفاعلات. غير أن هذه التفاعلات قد تؤدي إلى تقدم الجماعة ونموها وقد تأخذ شكل صراع وتنافس شديد يؤدي إلى انحدار الجماعة والحط من مستواها، وقد تتشابه طبيعة التفاعل في كل الجماعات وينتج عن هذا التفاعل تقبل أو رفض، نبذ أو استنكار، تجاهل بين الأفراد، صداقات ومودة وغيرها (السلمي وشهرة، 2017).

كما أن دينامية الجماعة تساهم في الكشف عن درجة امتلاك الأفراد للمهارات العملية والمهنية والاجتماعية، ويتيح للإدارة الكشف عن الكفاءات والطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة إلى تعزيز عملية التدريب المهني للموظفين في النواحي المطلوبة بشكل دقيق. غير أن جميع هذه المعلومات أيضاً تساعد القيادة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي السليم على مستوى المؤسسة العام، وتدعم إمكانية تشكيل جماعات عمل متميزة من أفراد متقاربين سلوكياً، ويمتلكون مهارات مهنية متكاملة ومهارات شخصية واجتماعية متقاربة قد تؤدي إلى نمو الجماعة وتقدمها، واستنباط أفكار إبداعية مبتكرة قد تساهم في زيادة سرعة الإنجاز وجودة الأداء والمخرجات وتعود بالمنفعة العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، "تشير دينامية الجماعة إلى مستوى مشاركة أفراد المجموعة في صناعة القرار وتبادل الأفكار حول المهام المراد إنجازها وتشجيع زملاء العمل" (Dommata & Konagala, 2014, p. 12)، كما تحدد على أنها جملة التفاعلات التي تحدث داخل الجماعة وترتبط بموقف محدد، فيعمل قائد المجموعة على توجيه هذه التفاعلات بغية تحقيق تماسك المجموعة وترابطها والذي يعد أساساً لتحقيق التنمية والتكامل الشامل لأفراد المجموعة، وينشأ من خلال أسلوب التوجيه الديمقراطي والعمل التشاركي والتعاوني (جقيدل، 2021، ص 127). ويمكن تحديد استعمالات مفهوم دينامية الجماعة ضمن ثلاث دلالات أساسية نحددها تبعاً لما أشارت له دراسة (بزيو، 2019، ص ص 391-392) حيث تعبر دينامية الجمع عن:

- أ. أيديولوجية السياسات المرتبطة بعملية إدارة الجماعات وتنظيمها وتوجيهها، وتؤكد هذه الأيديولوجية على ضرورة تبني القيادة الديمقراطية التشاركية التي تعزز قدرة أفراد الجماعة على اتخاذ القرارات.
- ب. جملة الأساليب الفنية المستخدمة في البرامج التدريبية، والتي يتم إجراؤها بغية تعزيز التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة، ودعم فرص التواصل بينهم من أجل التوصل إلى توحيد فكر المجموعة، واتخاذ قرار جماعي عن قناعة تامة.
- ت. ميدان استطلاعي يعزز المعرفة حول الجماعات وطبيعتها المختلفة، والقواعد التي تحكم نشأتها وتطورها وماهية العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين أعضائها وبينها كوحدة واحدة، وغيرها من المجموعات ومؤسسات المجتمع.

2.2.4 أهمية دينامية الجماعة

ترتكز دينامية الجماعة حول دراسة التفاعلات الفردية الحاكمة للجماعة، فهي فرع من فروع علم النفس الاجتماعي الذي يعنى بفهم السلوك الفردي داخل الجماعة ودرجة تأثيره وتأثره بها. وهناك عدة اتجاهات قد تؤثر على نمط العمل واتجاه الجماعة، فمنها دوافع فردية يسعى لها الفرد لإشباع حاجاته الشخصية المتعلقة بالعمل، وأخرى جماعية تلمس حاجات الجماعة كوحدة واحدة. فالقائد الفعال هو من يستطيع الإمام بهذه الحاجات ومعرفة نقاط الضعف وتحويلها لفرص واقعية تنعكس بالإيجاب على الجماعة ونموها ككل إلى أن تحقق الأهداف المبتغاة منها. وبالتالي؛ فإن المعلومات التي تظهر خلال تحليل ردود أفعال وتصرفات الأفراد داخل الجماعة تعكس أهميتها في استخراج استنتاجات واقعية من شأنها زيادة قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتعد دينامية الجماعة عاملاً أساسياً في إنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث تساهم تلك الدينامية في رفع كفاءة المجموعات وقدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال تطوير كفاءة أفراد المجموعة وتحسين أدائهم من خلال عملية المشاركة والتفاعل الناقلة للمهارات والمعرف (Dom mata & Konagala, 2014). وترى دراسة أويفوزي (Oyefusi) عام 2022 أن دينامية الجماعة تؤثر في سلوك أفرادها، ومستوى رضاهم ورفاهيتهم عن عملية التفاعل والتواصل داخلها. وعليه؛ فإنها تشكل عاملاً أساسياً في تحديد مستوى إنتاجية المجموعة وأدائها. إن المجموعات التي تتصف بدينامية إيجابية قائمة على التواصل المفتوح، التعاون الإيجابي، الاحترام المتبادل، والصراعات التنظيمية القليلة والتي يدرك فيها أفراد المجموعة مواطن ضعفهم وقوتهم ويعملون معاً بشكل متكامل تكون قادرة على تحقيق مستويات فعالة من الأداء والإنتاجية، بعكس المجموعات ذات الدينامية السلبية التي تنسم بمستويات عالية من الصراعات الداخلية، وضعف التوجيه والمركزية والتسلط من القائد، واعتماده على الاستبداد في تفسير قراراته وتحجيم آراء الأفراد (Chikono, 2020).

إن تشكيل الجماعات الصغيرة وتحديد أهدافها ووظائفها يساعد القيادة على التحكم والسيطرة على مجريات العمل ورقابتها، وأفراد الجماعة في بناء علاقات إجتماعية فيما بينهم، وفي تنمية مهارات الاتصال والتواصل لديهم، وتزيد من قدرتهم على تشخيص الأمور بحكمة واتخاذ القرارات تبعاً للمواقف التي يواجهونها بروية وعقلانية ومرونة بما لا يتعارض وتحقيق الأهداف المرجوة وأهداف الجماعة، إضافة إلى أهمية تناقل الخبرات والمعارف الجديدة فيما بينهم. وتشكل دينامية الجماعة محوراً هاماً في تعزيز مجموعة عناصر، تحدها تبعاً لدراسة أكونور على النحو الآتي (O'connor, 2012, p. 14):

- **التنمية الشخصية:** تؤثر دينامية المجموعة بشكل فعال وإيجابي على مستوى الكفاءة المعرفية والمهارية لأفراد هذه المجموعة؛ من خلال عمليات التعلم وتبادل المعرفة والخبرات وزيادة الدافعية لتطوير الذات وتحمل المسؤولية مع أفراد المجموعة كافة.
- **الدافع:** تعد دينامية الجماعة مصدراً لزيادة الدافعية للعمل، وسيادة جو من الحماس والتحفيز الذي لا يقل أهمية عن المعارف والمهارات في إنجاز الأعمال.
- **المعنويات والشعور بالقيمة الذاتية:** تساهم دينامية الجماعة في رفع مستوى الوعي بمفهوم الذات وتقديرها، وتعزيز الثقة بالنفس.
- **التمكين:** تعزز دينامية الجماعة شعور أفراد الجماعة بالسيطرة على عملهم والحكم بصورة موضوعية على مسار حياتهم المهنية، ومستوى الكفاءة وتأثيرهم المتوقع.

- **الالتزام:** تعزز الدينامية شعور أفرادها بالولاء والارتباط بها، ما يجعلهم على استعداد لتكريس جهودهم وتقديم التنازلات الشخصية والالتزام التام بإنجاح عمل الجماعة وأنشطتها.
- **الثقة:** تساعد دينامية الجماعة على تعزيز الثقة بين أعضاء الجماعة أنفسهم من جهة، وبين المجموعة ككيان والإدارة من جهة أخرى.

2.2.5 خصائص دينامية الجماعة، ومستوياتها

تتمحور دينامية الجماعة حول التفاعلات والعمليات النفسية التي تحدث بين الأفراد المكونين لهذه الجماعة، وهذه التفاعلات هي التي تعطي رونقا للجماعة واتجاهها، فإما أن تولد طاقات إيجابية أو سلبية تؤثر على الجماعة ككل استناداً لردود الأفعال والثقافة الإجتماعية وأسلوب قيادة قائد الجماعة المتبع. وفي السياق ذاته، فإن دينامية الجماعة تستند على طبيعة الجماعة كوحدة واحدة وليس تبعاً لأفرادها بشكل مستقل، إضافة إلى أنها تتعلق ضمن إطار محدد معرف تحدث فيه التغيرات بشكل دائم تبعاً للأحداث التي تحصل فيما بين الأفراد داخل الجماعة، حيث تعد التغيرات أمراً طبيعياً؛ منها الإيجابية ومنها السلبية، ولكن الجوهر يكمن في طريقة القائد وسيطرته على اتزان هذه التغيرات بما لا يعرقل عمل الجماعة واستقرارها. وتتميز دينامية الجماعة بعدة خصائص توضحها فيما يأتي (بزوي، 2019، ص ص393-394):

- **الاستمرارية:** إذ تتميز بالحيوية والاستمرارية، فتبدأ بمثيرات واستجابات وتستمر حلقة المثيرات والاستجابات حيث يتحول كل منهما إلى الآخر ضمن حلقة مستمرة.
- **التغير:** يعتبر التغير الذي يحدث بين الفاعلين داخل الجماعة مما لا يهز استقرارها، بل يعد عاملاً هاماً في للمحافظة على ديناميتها وإعادة التوازن لها، وذلك من خلال إعادة توزيع القوى بما يكفل الاستقرار.
- **الطاقة:** تولد دينامية الجماعة طاقة محرّكة من خلال التفاعلات (الأفعال وردود الأفعال عليها)، وهي المسؤولة عن نمو الجماعة وتطورها وتغيرها، وينبغي أن يتم استغلالها بصورة سليمة لينشأ عنها تغير إيجابي للمجموعة.
- **الكلية:** الجماعة هي كل وكيان واحد لا مجموعة أفراد، فلا يمكن فصل أي فرد عن الجماعة سواء أكان قائدها أو إحدى أفرادها، فسلوك الجماعة وشخصيتها لا ينبع من سلوك أفرادها وشخصيتهم بل نتاج حصيلة تفاعل هذه الشخصيات، فتفاعل الأعضاء

وسلوكلهم الاجللماعل ؤلآل عن مملارسله فل آل اعلبر كل وادل منهم فرداً مسلقلأ
وللس عضوا فل جماعة.

ولعد دلماملة الجماعة جزءا من كلمان المنظومة الاجللماعلة؁ فهل تعلمش داخل نظام ولآلأر
فله؁ ولعلله؁ فلألها لآلأر بعوامل خاصة بمسلولبلن: مسلولى داخلل ىرلبط بأفراد هله الجماعة؁
ومسلولى آارجل ىرلبط بالمؤلأرلآل الآارجللة. وبالآلال؁ ىمكن لآللد مسلولولل دلماملة الجماعة
علل أنهل دلماملة داخللة و دلماملة آارجللة نولآللهما علل النول الآلل:

2.2.5.1 الدلماملة الداخللة للجماعة

لآلصل دلماملة الجماعة الداخللة فل آلود الجماعة لآلها والعلاقل بلن أفرادها؁ واللل ىلآل
عنها عدة لفاعلال قد لؤلأر علل عمل الأفراد وبالآلال علل الجماعة بشكل إبلابل أو سلبل؁
فال دلماملة الداخللة لس لها علاقل بما هو آارآ نطاق الجماعة بلآلأ. ولرلبط الدلماملة الداخللة
للجماعة بالعوامل لآل الصلة بأفرادها كونهم الأساس اللكولنل للجماعة؁ فهم ىؤلأرون وىلآلأرون
بها؁ ولآلأر الدلماملة الداخللة للجماعة بمجمولة عوامل؛ إذ لآلأر بآو الجماعة؁ أى الاللة المزاجلة
للجماعة والمناآ الشعلورل السالل فلها؁ فل دلماملة الجماعلآل اللل ىعلب آو دلموقراطل مفعم
بالآلآرام واللسامآ ىعزز دافعللة الأفراد للعمل؁ وىزلد من مشاركلهم واندماجهم نشاط الجماعة؁
فل المقلبل لآلهم الأآواء المشآونة بالكراهلة؁ الآوف؁ العدوانلة واللآلصل فل لآلزل سلولكلآل
الإهمال وعدم الرضا عنه ونقص الدافعللة للعمل.

علاولة علل ذلك؁ لآلأر الدلماملة الداخللة للجماعة بمسلولى المشاركللة؁ آلل لآلهم المشاركللة
فل لآلزل وصول الجماعة لأهلألها؁ وىساعد إشراك أفراد الملمولة فل المواقف والأنسللة
المآلآللة فل زلادة إآساسهم بالمسلؤوللة ولآللمة ولآلهم للجماعة ولآلزل المناخ الدلموقراطل. من
آهة أخرى؛ لآلأر الدلماملة الداخللة للجماعة؁ بلآرألال الضبطل اللل لآلر عن القوانلن المآلبللة
لآلزل التزام الفرد بمبادئ الجماعة ومعاىلرها؁ ومن المهم العمل علل لآلبلق هله الإآرألال
علل الجماع دون لآللمل وبعلداً عن العلاقل الإنسلانلة بلن أفراد الجماعة. كما أن الدلماملة الداخللة
لآلأر بآاللة اللقمص ومسلولى اللولل بلن الفرد والملمولة؁ وهو أن ىشعر الفرد أنه والجماعة
شآل وادل؁ بلالإضافة إلل ما سلل؁ لآلأر دلماملة الجماعة الداخللة بمسلولى إدراك كل فرد لآوره
فل هله الجماعة وأهملة هله الآور؁ فلما ىساهم آلم الجماعة أىضاً بالآلألر علل مسلولى دلماملآلها
الداخللة فاللملمولات الصآلرلة لآلزل فرصة الفرد فل المشاركللة واللآلصل؁ كما لؤلأر العلاقل بلن

أفراد المجموعة ومستوى التجانس فيما بينهم على ديناميتها الداخلية فكلما زاد التجانس أصبحت هذه المجموعات أكثر فاعلية وقوة (بزيو، 2019).

2.2.5.2 الدينامية الخارجية للجماعة

ترتبط الدينامية الخارجية للجماعة بمستوى العلاقات بين الجماعات سواء أكانت جماعات أخرى داخلية أو من المجتمع الخارجي، وهي تمثل نسبياً ما تمثله الدينامية الداخلية من تأثيرات لكن بشكل يختلف فيه نطاق التأثير والتأثر من العلاقات بين الأفراد في الدينامية الداخلية إلى العلاقات مع الجماعات الأخرى المتعددة بما يتعلق بالدينامية الخارجية. ويؤثر المجتمع المحلي على الجماعات ويتأثر بها، ولكل جماعة مكانة مختلفة عن غيرها ضمن هذا المجتمع، والذي تتحدد من خلال أهداف هذه الجماعة، ودورها في المجتمع ومستوى تكامل أنشطتها مع غيرها من الجماعات ومؤسسات المجتمع الأخرى (بزيو، 2019).

2.2.6 دوافع السلوك لدى جماعات العمل

تتبع دوافع السلوكيات الفردية من عملية الاحتكاك المباشر والتفاعل والتعامل مع الأفراد الآخرين ضمن مجتمع محدد، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة بيئة العمل التي تحكم اتجاه هذه السلوكيات، فكل فرد طموحاته وآماله التي يسعى إلى تحقيقها لإشباع رغباته وإرضاء ذاته. وقد حصر علماء النفس والإجتماع دوافع الفرد ورغباته، والتي تمثل تصنيفاً اجتماعياً نفسياً عريضاً للأنواع المختلفة من الرغبات الاجتماعية للأفراد، وتبين هذه الرغبات الأساسية كما يلي (حلاق، 2020، ص ص 142-143):

- **الأمن:** تنبثق من جميع رغبات أو أمنيات الفرد من قدرته على التفكير، لأن حركة الفكر التي تشغل مساحة من عقله هي التي ترسم له سلوكه وحركته الخارجية، لذلك؛ فإن معظم الأهداف التي يتقبلها تكون من النوع الذي يعتقد أنها ستعود عليه بالأمن عاجلاً أم آجلاً.
- **الخبرة الجديدة:** يدفع وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الخبرات الجديدة الفرد وتحركه نحو إشباع هذه الرغبة بالسعي إلى تكوين صلات مع أفراد جدد، وإيجاد مواقف إجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها ويتقبل القيام بمسؤوليات جديدة مختلفة، كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة.
- **التقدير:** يشعر كل فرد بالحاجة إلى أن يعده زملاؤه مفيداً، وتنبثق هذه الحاجة لأن الإنسان بقدرته الفريدة على التفكير يكون مفهوماً خاصاً عن تصوره للأفراد الآخرين وتصور

الأخرين عنه، وتحرك الفرد نحو المنافسة والتنافس من أجل الحصول على مرتبة تقديرية أعلى ضمن الجماعة.

- **تفهم دوافع الأفراد:** إذا فهم الفرد نفسه وفهم الأعضاء الآخرين، وفهمت القيادة بكل مراتبها حتى أدنى عضو في الجماعة أعضاء الجماعة الآخرين إلى حد ما كأفراد، وعرفت حوافزهم ودوافعهم والحاجات التي يحاولون إشباعها، فإن الموقف سيكون أفضل لمعاملتهم كأفراد لهم حياتهم النفسية والفكرية المستقلة التي وهبها الله تعالى لكل إنسان، ومن ثم إيجاد مجالات للإتفاق العام وإيجاد تحديات تدفعهم قدماً، كما أنه ستتم معرفة الأسباب التي يمكن أن تدفعهم إلى السلوك بالطريقة التي يقومون بها بطريقة أفضل.

2.2.7 نظريات دينامية الجماعة

تعمل العديد من النظريات على تفسير دينامية الجماعة، توجد بعض النظريات التي تحظى بقبول واسع من الباحثين وهي نظرية التعلم الاجتماعي، الصراع بين المجموعات والهوية الاجتماعية، وفيما يلي إيضاح لهذه النظريات:

2.2.7.1 نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تشير هذه النظرية إلى أهمية استخدام رؤى وأفكار مختلفة للتوصل إلى حل للمشكلات، وتحدث عملية التعلم الاجتماعي عندما يقوم أفراد المجموعة بتبادل معارفهم ونقل خبراتهم، لتوليد معرفة جديدة، ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي يعد تنوع المشاركين وما يمتلكونه من خبرات، معتقدات، ودوافع للتعامل مع المشكلات شرطاً أساسياً للتعامل مع المشكلات بفاعلية (Khushk, Zengtian, Hui, & Atamba, 2022) ، وترى هذه النظرية أن أفراد المجموعة يتعلمون من بعضهم البعض خلال عملية التفاعل، حيث أن كل فرد يتعلم من خلال مراقبة سلوكيات الآخرين وتطوير سلوكيات مماثلة، ولا تقتصر هذه النظرية على تعلم المعرفة فقط، بل اكتساب المهارات وذلك لأن التعلم يشمل الإدراك والذاكرة والتحفيز (Nabavi, 2012) .

2.2.7.2 نظرية الصراع (Intergroup Conflict Theory)

يؤدي شح الموارد ومحدوديتها إلى تفاقم الصراعات داخل المجموعات، حيث تتولد هذه الصراعات خلال رحلة الأفراد في الحصول على الموارد المحدودة، وكننتيجة أولية للصراع تتعطل قنوات الاتصال بين المجموعات وتزداد مظاهر التحيز، وبغض النظر عن أسباب الصراعات فإنها تؤدي إلى الانحراف عن مسار المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والتأثير سلباً على أدائها (Khushk et al., 2022). في المقابل، يمكن للصراع بين المجموعات زيادة حدة التضامن والتفاهم بين عناصر المجموعة الواحدة، ويتيح التخفيف من حدة هذه الصراعات بين المجموعات من خلال إدارة مصدر المشكلة وتحفيز المجموعات على التواصل فيما بينها، وتقليل التركيز على مفهومي الربح والخسارة (Gençer, 2019).

2.2.7.3 نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

تعتبر الهوية الذاتية عن سمات الفرد كمظهره ووزنه وطوله وغير ذلك، أما الهوية الاجتماعية فتعبر عن المجموعة التي ينتمي الأفراد إليها في السياق الاجتماعي كبلد، منطقة، وغيرها (Khushk et al., 2022, p. 3). وتبعاً لهذه النظرية؛ فإن الأشخاص الأفراد يحكمون على أنفسهم مع مراعاة الهوية الاجتماعية التي ينتمون إليها، فيبدأون بتصنيف أنفسهم وغيرهم بناءً عليها، وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون لهويات اجتماعية متشابهة يميلون للتعاون مع بعضهم البعض بصورة مريحة وأكثر سلاسة. وبالتالي؛ فإن الأفراد في المجموعة الواحدة يتعاونون بكفاءة أكبر وفقاً لمستوى الروابط الاجتماعية (Gençer, 2019).

2.2.8 العلاقة بين النمط القيادي ودينامية الجماعة

تشكل القيادة عاملاً هاماً ومؤثراً فعالاً في دينامية الجماعة ونشاطها، حيث تساهم توجيهاته وممارساته في تعزيز تماسك الجماعة، فالقادة الديمقراطيون يعزز عمليات التفاعل داخل المجموعة ويساهم في الارتقاء بمستوى مشاركة كافة الأفراد في اتخاذ القرارات، كما أنه يفعل الاتصالات فيما بينهم ويقوي العلاقات بينهم ما يؤدي إلى رفع مستوى دافعيتهم للأداء وتحسين إنتاجيتهم. في المقابل، فإن القائد المستبد الذي يضعف من مشاركة الأفراد ولا يعمل على تلبية احتياجاتهم، ما يؤثر على أدائهم ومستوى تفاعلهم ودافعيتهم للعمل (بزيبو، 2019).

من جانب آخر، قد يؤدي القائد المهمل إلى افتقار المجموعة للتحفيز والتوجيه، وفي هذه الحالة قد يظهر أحد أفراد المجموعة ليتولى زمام الأمور فيها ويتولى مسؤولية التوجيه، وفي حال امتلاك هذا الفرد معلومات كافية تعزز عملية اتخاذ القرار، فإن الأثر السلبي للقائد المهمل لن يكون كبيراً جداً على الرغم أنه وفي معظم الحالات لا تتوافر لهذا الفرد معلومات كافية، لأنها متاحة للقائد فقط، الأمر الذي يؤثر على تركيز المجموعة وأولوياتها. علاوة على ذلك، وفي حال عدم كفاءة الفرد الذي تولى زمام الأمور في التعامل مع الموقف وقيادته بصورة صحيحة، فإنه قد تنشأ صراعات بينه وبين أعضاء الجماعة الآخرين أو مع القائد نفسه، وبالتالي؛ التأثير سلباً على أداء الجماعة وإنتاجيتها (Bans-Akutey & Tiimub, 2021).

2.3 الجزء الثالث: التعليم الجامعي في فلسطين

2.3.1 نشأة التعليم الجامعي في فلسطين

تجذرت الأصول التعليمية تاريخياً في فلسطين منذ القدم رغم غطرسة الإحتلال الإسرائيلي ومحاولة طمس الهوية الفلسطينية واستخدام شتى الطرق من معيقات ومحددات سياسية واقتصادية وتعليمية وإجتماعية للتضييق على أفراد المجتمع وحياتهم. وبدأت خصال هذه الجذور بالظهور من خلال إعداد دور لتأهيل المعلمين لرفد المدراس الفلسطينية بالطواقم البشرية ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتأسيس جيل واعد مثقف قادر على النهوض بفلسطين المستقبل، بالإضافة إلى التعليم المهني الذي تركز في تعليم المهن والحرف في مختلف المجالات الحياتية، الأمر الذي أتاح مجالاً لكسب الرزق من خلال خلق العديد من الوظائف من جهة، والفائدة المجتمعية وتسيير الأعمال الضرورية الحياتية من جهة أخرى.

لم تكن هناك جامعات فلسطينية تعنى بالتعليم العالي في فلسطين حينها، فكان أغلب الأفراد الذين يرغبون في إكمال دراستهم يذهبون إلى الخارج رغم صعوبة الاتصال والتواصل، وعدم وجود أي جهة داخلية داعمة تساعدهم في عملية التشبيك أو التوجيه أو العون في تحضير الأوراق اللازمة لعملية التقديم والتسجيل. إضافة إلى ذلك، كانت أعباء الدراسة والسفر إلى الخارج للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي (الجامعات) باهظة الثمن، فلم يتسنى للجميع الفرص ذاتها في حق التعليم. وكانت أكثر الوجهات الدراسية في البداية دولا عربية منها مصر والأردن وسوريا والعراق، إلى أن امتدت في فترة ثمانينيات القرن المنصرم لتشمل دول أوروبا الشرقية. وعندما أعطيت منظمة التحرير الفلسطينية الهيكلية القانونية وقبولاً دولياً؛ تطور الأمر أكثر فأكثر خاصة

مع ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات الخارجية ليضم دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية (Baramki, 1996). وبالإشارة إلى القيود الأمنية التي يمارسها الاحتلال الإسرائيلي ضد الشعب الفلسطيني التي امتدت إلى منع البعض من السفر إلى خارج فلسطين، ما أجبر الفلسطينيين على التغيير والبحث عن حلول لهذه الإشكالية وطاقة أمل لتطلعاتهم وطموحهم وآفاقهم.

وفي حينه؛ اتخذ الفلسطينيون حلاً استراتيجياً عن طريق اتخاذ قرار إنشاء جامعات فلسطينية محلية تعنى بتعليم الطلبة بدلاً من السفر إلى الخارج، حيث شهد العامان 1972 و 1973 إنشاء جامعة الخليل ثم بيرزيت وبيت لحم، وكذلك كلية مجتمع النجاح الوطنية التي تحولت إلى جامعة النجاح الوطنية في عام 1977. وفي عام 1978 تم افتتاح الجامعة الإسلامية في غزة، وجامعة القدس عام 1984، ومن ثم جامعة الأزهر وجامعات أخرى. وقد أنشأت لجنة التوجيه الوطني الفلسطيني مجلس التعليم العالي الفلسطيني بحلول عام 1977، وهي لجنة مكونة من طيف واسع من التوجهات السياسية والوطنية تأسست في منتصف السبعينيات. استمد مجلس التعليم العالي دعمه من اتحاد النقابات المهنية في القدس وبتأييد كامل من منظمة التحرير الفلسطينية الموجودة في لبنان في حينه، ليكون بمثابة هيئة التنسيق الرسمية بين الجامعات، وضم ممثلين عن مجالس أمناء الجامعات وإداريين من الكليات، وممثلين عن الجمعيات المهنية الفلسطينية، ورؤساء بلديات منتخبين في المدن الفلسطينية. وتولى مجلس التعليم العالي السلطة الفعلية على الجامعات والكليات الفلسطينية في حينه (The Electronic Intifada, 2007).

وتولت السلطة الوطنية الفلسطينية بقيادتها في حلول عام 1996 تسيير شؤون الفلسطينيين في الضفة الغربية وغزة بعد إعلان الاتفاق بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، حيث شهد العام ذاته إنشاء وزارة التعليم العالي وانفصالها عن وزارة التربية والتعليم التي تأسست عام 1994. وتم نقل جميع الشؤون المتعلقة بالتعليم العالي إلى الوزارة لتنظيمها وحوكمتها ووضع الخطط اللازمة للنهوض بمستوى التعليم الجامعي والبحث العلمي الفلسطيني. وضمن عملية الحوكمة لوزارة التعليم العالي صدر قانون التعليم العالي رقم (11) للعام 1998، وقانون التعليم العالي رقم (6) للعام 2018 الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستويات التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى يومنا هذا. وصدرت مجموعة كبيرة من الأنظمة الخاصة بالتعليم العالي المعنية بحوكمة الجامعات ما بين عام 2019 وعام 2022 التي تلخصت نظام الإعراف ومعادلة الشهادات الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي غير الفلسطينية المعترف بها، وتبع ذلك مجموعة تعليمات خاصة بأسس

الالتحاق والقبول في مؤسسات التعليم العالي لدرجتي البكالوريوس والدبلوم، وتعليمات تصديق الشهادات، وتعليمات التجسير من درجة الدبلوم المتوسط لدرجة البكالوريوس، وتعليمات المنح والمقاعد الدراسية، والإطار العام لتعليمات الدراسة لدرجة الدبلوم المتوسط وتعليمات معادلة شهادات الثانوية العامة الأجنبية (The Ministry of Higher Education & Scientific Research (MOHESR), 2022).

وشهد عام 2002 تأسيس الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية كهيئة مساندة لعمل وزارة التعليم العالي الفلسطينية لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ومتابعة رقابة برامجها الأكاديمية والتطوير عليها بشكل مستمر، وتم إصدار نظام جديد للهيئة الوطنية عام 2020 رقم (5) بما يكفل مواكبة التطور من منظور إدراج مهام وأهداف تتيح لها ممارسة أعمالها وأنشطتها بشكل أسرع وأدق وأكثر مرونة، حيث تم اعتماده من مجلس الوزراء الفلسطيني لأول مرة حست التعليمات والقوانين الناظمة للعمل (The Accreditation & Quality Assurance Commission (AQAC), 2022). وزاد هذا التطور قدرات الهيئة الوطنية، ما ساهم في زيادة جودة مؤسسات التعليم العالي وبرامجها وتخصصاتها على نحو يضمن مواهمة المخرجات التعليمية مع احتياج السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

كما تم تأسيس مجلس للبحث العلمي عام 1998 ليكون الجهة المسؤولة عن البحث العلمي وتمكينه في فلسطين؛ استناداً إلى قانون التعليم العالي رقم (1998/11). وتماشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي، كما تم تعزيز عمل المجلس بإصدار مرسوم رئاسي له بتاريخ 2013/02/28 واعتماد نظام جديد له بقرار من مجلس الوزراء رقم (5) عام 2019، وإعادة تشكيله بحيث يشمل أعضاء من خارج المؤسسات التعليمية حرصاً من الوزارة على دمج المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لتعظيم الاستفادة من البحث العلمي وعكسها على واقع المجتمع الفلسطيني، وليساعد مجلس البحث العلمي وزارة التعليم العالي في رسم وصياغة سياسات البحث العلمي، وتحديد أولوياته وأخلاقياته، وفي بناء القدرات البحثية ودعم إنشاء مراكز البحث والتميز في فلسطين، وتجنييد الدعم المالي للبحث العلمي ما يساهم في دعم المؤتمرات والمجلات العلمية المحكمة في فلسطين (MOHESR, 2022).

ووفقاً لقانون التعليم العالي رقم (11) عام 1998 والقانون رقم (6) لعام 2018، فإن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تنقسم إلى ثلاثة أنواع: خاصة وعامة وحكومية. حيث بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية قبل تأسيس وزارة التعليم العالي في عام 1996 ثلاث وعشرين مؤسسة موزعة على (9) جامعات و(14) كلية مجتمع؛ تقدّم المعرفة النظرية والمهارات العلمية لأبناء

الشعب الفلسطيني. وبعد تأسيس وزارة التعليم العالي وهيئة الاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي حتى يومنا هذا؛ ازداد عدد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل تدريجي حيث بلغ عددها (54) مؤسسة، تشمل: (21) جامعة و(16) كلية جامعية و(30) كلية متوسطة، ووفق الجداول المرفقة رقم (1) و(2) و(3) و(4) سيتم إيضاح أسماء مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حسب النوع (AQAC, 2022):

جدول 2.1: التسلسل الزمني لتأسيس الجامعات الفلسطينية	
اسم الجامعة	سنة التأسيس
جامعة الخليل	1971
جامعة بير زيت	1972
جامعة بيت لحم	1973
جامعة النجاح الوطنية	1977
الجامعة الإسلامية	1978
جامعة القدس	1984
جامعة الأقصى	1991
جامعة الأزهر	1991
جامعة القدس المفتوحة	1991
جامعة بوليتكنك فلسطين	1997
الجامعة العربية الأمريكية	1999
جامعة دار الكلمة	2006
جامعة فلسطين الأهلية	2007
جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	2007
جامعة الاستقلال	2007
جامعة غزة	2007
جامعة فلسطين	2008
الجامعة العربية المفتوحة (مجمدة)	2017
جامعة الزيتونة	2018
جامعة الإسراء	2020
جامعة نابلس للتعليم والتدريب المهني	2021

جدول 2.2: كليات متوسطة ضمن هيكلية الجامعات	
اسم الكلية	اسم الجامعة
كلية فلسطين التقنية	جامعة فلسطين التقنية خضوري

جامعة بوليتكنك فلسطين	كلية المهن التطبيقية
جامعة الزيتونة	كلية الزيتونة المتوسطة
جامعة غزة	كلية الدراسات المتوسطة
جامعة الإسرائ	كلية الدراسات المتوسطة
جامعة فلسطين الأهلية	كلية المهن والعلوم التطبيقية
جامعة الخليل	كلية المهن والعلوم التطبيقية
جامعة فلسطين (غزة)	كلية الدراسات المتوسطة
جامعة القدس	كلية القدس المهنية
جامعة الاستقلال	الكلية المتوسطة للدراسات الأمنية
جامعة بيت لحم	كلية الدراسات المتوسطة
جامعة بيرزيت (مجمدة)	كلية الدراسات المتوسطة
جامعة دار الكلمة	كلية المجتمع المتوسطة
جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني	كلية الدراسات المتوسطة

جدول 2.3: كليات جامعية مستقلة

كلية العلوم والدراسات الإسلامية - غزة
الكلية الجامعية للعلوم التربوية
كلية فلسطين للتدريب - خان يونس
كلية بيت لحم للكتاب المقدس
الكلية العصرية الجامعية
كلية تنمية القدرات
كلية العلوم الإسلامية - جنوب الخليل
كلية الأمة الجامعية
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خان يونس
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
كلية الروضة الجامعية
المعهد الكليريكي لبطريكية اللاتين - بيت جالا جامعة اللتران البابوية فرع القدس
كلية فلسطين التقنية دير بلح
كلية وجدي نهاد أبو غربية التكنولوجية
كلية المقاصد الجامعية
الكلية العربية الجامعية للعلوم التطبيقية

جدول 2.4: كليات متوسطة مستقلة

كلية المجتمع الإبراهيمية

كلية صحة المجتمع
كلية إنعاش الأسرة
كلية الخليل للتمريض
كلية الحاجة عندليب العمد
كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية
كلية مجتمع غزة – الوكالة
كلية مجتمع المرأة برام الله (الطيرة)
كلية تدريب خانيونس
الكلية الذكية للتعليم الحديث
كلية مجتمع طاليتا قومي
كلية هشام حجاوي التكنولوجية – جامعة النجاح
كلية مجتمع النجاح الوطنية – جامعة النجاح
كلية التمريض مستشفى الكاريتاس
كلية الدراسات المتوسطة الأزهر – جامعة الأزهر
كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة – جامعة الأقصى

وفيما يخص أعداد الطلبة الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي والعاملين فيها، فيتبين من خلال الجداول أعلاه ازدياد عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، الأمر الذي يشير إلى أن هناك إقبالا شديدا على هذه المؤسسات من الطلبة بشكل ملحوظ، إذ بلغ عددهم في العام الدراسي 2003-2004 ما يساوي 108,872 طالبا/ة، مقارنة بالعام الدراسي 2012-2013 الذي بلغ فيه أعداد الطلبة 213,795 طالبا/ة. في حين بلغ عدد الطلبة الملتحقين بهذه المؤسسات في عام 2020-2021 ما مجموعه 214,765 طالبا/ة. ونلاحظ من خلال هذه الإحصائيات التي تمت الإشارة إليها وفقاً للدليل الإحصائي السنوي الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية أن أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في ازدياد مستمر وملحوظ، وأن النمو السكاني وصعوبة متطلبات الحياة والمعيشة والتطور التكنولوجي المتسارع عوامل أثرت بشكل مباشر على تحفيز الطلبة نحو التعليم ليوكبوا احتياجات سوق العمل وكسب المهارات العلمية والعملية اللازمة لبدء مسيرتهم المهنية والإنخراط في مؤسسات المجتمع والخارج. وفيما يخص العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ بلغ عددهم 8,207 في العام الدراسي 2003-2004 مقارنة بـ 17,048 في العام الدراسي 2020-2021، وهو ما يعكس ارتفاع عدد العاملين بشكل ملحوظ في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وبما يشير إلى أنها أصبحت مؤسسات كبيرة

متنوعة في خدماتها وأقسامها ودوائرها وتخصصاتها وجودة عملياتها الإدارية وبرامجها الأكاديمية، وهذا يلزم هذه المؤسسات باستقطاب موارد بشرية ذات كفاءة تسمح لها بالبقاء والاستمرارية، والمنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً.

2.3.2 استراتيجية التعليم العالي الفلسطيني حديثاً

تتلخص استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية حديثاً في محاربة البطالة بالتقنية ومواكبة الثورة الصناعية بالرقمنة، والتوجه نحو البحث العلمي ذي التأثير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيرها نحو تحقيق تنمية مستدامة. وشعار ذلك كله الانتقال من التعليم إلى التعلم، ومن الاحتياج إلى الإنتاج. وكان من أبرز إنجازاتها على الصعيد البحثي والعلمي والعملية إنشاء أول هيكلية للوزارة وإقرارها حسب الأصول، وتشكيل مجلس التعليم العالي حسب قانون التعليم العالي رقم (6) لعام 2018.

كما تم إقرار بعض الأنظمة الحديثة التي من شأنها المساعدة في تنظيم العمل وضبطه، منها: نظام الجامعات الحكومية، ونظام الاعتراف بمعادلة الشهادات غير الفلسطينية، ونظام الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي، ونظام مجلس البحث العلمي وتشكيله، وحوكمة البحث العلمي. وقامت الوزارة بإغلاق وتجميد عشرات البرامج التقليدية، واستحداث غيرها من البرامج الحديثة والعصرية خاصة الرقمية منها والتي تواكب الثورة الصناعية الرابعة، وتحديث البرامج القائمة لتواكب حاجة سوق العمل، بالإضافة إلى استحداث برامج ثنائية وتكاملية مع القطاع الخاص، وأخرى تعنى بالتعليم التقني.

وفي السياق ذاته، أطلقت الوزارة الشبكة البحثية الفلسطينية وربطها بالشبكة العربية البحثية عبر نقطة اتصال دولية، وأنشأت مركزاً بحثياً مركزياً وطنياً، وصندوقاً خاصاً للبحث العلمي. ووسعت نطاق التعاون الأكاديمي والبحثي مع الدول الأخرى إقليمياً وعالمياً، بالإضافة إلى البرامج الدولية الهامة لتناقل الخبرات والمعارف وبناء قدرات الطواقم البشرية العاملة في الجامعات والطلبة الملتحقين فيها. وفي السياق ذاته؛ تم دعم حوكمة صندوق إقراض الطلبة والنشاطات الطلابية، وعقد عدة دورات وورش عمل ومؤتمرات أكاديمية وبحثية، إضافة إلى توقيع عديد الاتفاقيات مع الدول العربية والإقليمية والدولية لتوفير أكبر عدد من المنح الدراسية في مختلف الدرجات الجامعية ووفق الأولويات الوطنية والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل.

وحسب بيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية لعام 2022 يلتحق في الجامعات الفلسطينية ما يزيد عن (136000) طالب ويتكون الطاقم الأكاديمي من (6103) عضو هيئة تدريس و(4668) إدارياً، ويرصد الجدول رقم (5) عدد الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والطاقم الإداري في كل جامعة (MOHESR, 2022) :

جدول 2.5: أعداد الطلبة، الطاقم الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية

الرقم	الجامعة	عدد الطلاب	الطاقم الأكاديمي (متفرغ بدوام كلي)	الطاقم الإداري
1	جامعة الاستقلال	1412	33	606
2	جامعة الخليل	8664	131	145
3	جامعة بوليتيكنك فلسطين	4225	134	190
4	جامعة بيت لحم	3410	86	152
5	جامعة القدس	12000	327	447
6	جامعة بيرزيت	15035	367	510
7	جامعة النجاح الوطنية	23000	654	770
8	الجامعة العربية الأمريكية	11300	321	435
9	جامعة فلسطين الأهلية	2009	37	42
10	جامعة نابلس التقنية	294	24	22
11	جامعة دار الكلمة	333	40	27
12	جامعة فلسطين التقنية خضوري	9468	315	240
13	جامعة القدس المفتوحة	45000	310	1082

ووفقاً للتسلسل التاريخي لنشأة الجامعات، فقد اعتبرت جامعة الخليل أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين، واعتبرت جامعة نابلس التقنية الأحدث حتى يومنا هذا. حيث بدأت جامعة الخليل مسيرتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية في سنة 1971م، ومنذ ذلك الحين والجامعة في حالة تطور وتوسع حيث تضم حالياً عشر كليات، إضافة لكلية الدراسات العليا، في حين تبلورت فكرة إنشاء جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني استجابة لإدراك الحكومة الفلسطينية الحالية لأهمية

التعليم والتدريب المهني والتقني، ودوره في كسر الفجوة بين مخرجات التعليم والتدريب والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

2.4. الجزء الرابع: الدراسات السابقة

يعرض الباحث خلال هذا الجزء من دراسته الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، الأنماط القيادية ودينامية الجماعة، والتي تمكن الباحث من الوصول إليها من مواقعها، وقد حاول الباحث، قدر استطاعته، التنويع في هذه الدراسات زمنياً ومكانياً، ويعرضها حسب تسلسلها الزمني.

2.4.1 الدراسات العربية

دراسة جقيدل (2021) بعنوان " الاشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل". والتي هدفت إلى التعرف إلى أهمية الاشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل، حيث إن المنظمة تقوم بشكل أساس على العمل الجماعي، وجماعة العمل، ويتطلب هذا القيام بالإشراف الذي هو من الوظائف الأساسية للإدارة، ويهتم بتنظيم وتنسيق العمل بين الأفراد، وهم المكونون للجماعة، وتجسيد أسسها وهيكلها، وتحديد أدوار العاملين فيها، وهذا كله يساعد على رفع كفاءة المنظمة. وتطرقت الدراسة إلى مجموعة عناوين رئيسة تربط بين مفهومي الإشراف ودينامية الجماعة، إضافة إلى العوامل المؤثرة على دينامية الجماعة. وخلصت الدراسة إلى أن ثمة علاقة وطيدة بين الإشراف_ كمكون أساس من مكونات العملية الإدارية،_ وبين العمليات الإدارية الأخرى في أي مؤسسة.

أما دراسة المومني (2021) التي حملت عنوان "أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات اقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك". فهذه الدراسة هدفت إلى معرفة أنماط السلوك القيادي وعلاقته بأنماط التفكير المتكامل لدى القادة الجامعيين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وفيها استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لقياس كل من الأنماط القيادية وأنماط التفكير المتكامل، من خلال عينة قوامها (345) عضواً. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديموقراطي هو النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً لدى القادة الأكاديميين، يليه النمط

الدكتاتوري، وأخيراً النمط الترسلّي، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي ونمط التفكير وفق نموذج التفكير المتكامل.

في حين أن دراسة الأحمّد والكردّي (2020) بعنوان "الأنماط القيادية الساندة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسيّة لجامعة الزيتونة الأردنية وفقاً لنظرية ليكرت، ومعرفة مستوى الرضا والولاء التنظيمي والعلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. واستخدم المنهج الوصفي وأساليب الدراسات المسحية، وتكونت عينتها من (109) عضو هيئة تدريسيّة موزعين على كليات الجامعة، وتم استخدام مقياسين الأول خاص بالأنماط القيادية والثاني بالرضا والولاء التنظيمي بعد التحقق من صدقهما وثباتهما. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية جاءت مرتفعة على النمطين التشاركي الديموقراطي والاستشاري الديموقراطي، ومتوسطة على النمط الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي، وإلى أن الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريسيّة جاء بدرجة مرتفعة، وإلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرضا والولاء التنظيمي على ثلاثة أنماط قيادية، هي: الاستشاري الديموقراطي، والتشاركي الديموقراطي، والاستبدادي الخير.

أما دراسة عجمي وبري (2020) بعنوان "دور الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية"، فهذه الدراسة هدفت إلى تعريف دور الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان، ومعرفة مدى تأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية. وتألّفت عينتها من (180) رئيسة/ قسم علمي اختيروا من مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الخاصة في لبنان. وقد استند الباحث إلى استبانة للوصول إلى النتائج المطلوبة في إجراءات البحث، ليبيّن ترتيب الأنماط القيادية لدى العمداء في الكليات على النحو الآتي: النمط الديموقراطي أولاً بمتوسط حسابي (3.61) بدرجة قوية، يليه في المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بمتوسط (3.45) بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حلّ النمط التسيبي بمتوسط (2.15) بدرجة ضعيفة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية الثلاثة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والتخصص، وجاءت تقديرات المبحوثين للرضا الوظيفي بدرجة قوية.

في حين كان هدف دراسة نور الدين وفتيحة (2020) والتي حملت عنوان "ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية من جانب الإتصال داخل المؤسسة"، هو التعرف إلى دور ديناميكية الجماعة في بناء ثقافة الإتصال داخل المؤسسة. واعتمد الباحثان في دراستهما على

المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة، حيث تم الاعتماد على تحليل النصوص بالرجوع للأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين الاتصال وديناميكية الجماعة، وعليه أوصى الباحثان بأن تكون الإدارة مرتكزة على خلق مناخ وثقافة اتصال للمؤسسة من أجل استمراريتها وبقائها.

وسعت دراسة **بني عيسى والخطاري (2019)** بعنوان "أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات"، إلى الكشف عن أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية والأهلية في شمال المملكة الأردنية، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة، ونوع الكلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة، مكونة من (30) فقرة جرى التحقق من صدقها وثباتها، على عينة طبقية عشوائية مكونة من (304) أعضاء هيئة تدريس. أظهرت النتائج أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هو التمكيني بنسبة (40.1%) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية النمط الديمقراطي بنسبة (30.6%)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الأوتوقراطي بنسبة (29.3%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، ونوع الكلية، ووجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لاختلاف أنماط سلوك القادة باختلاف الجنس، والرتبة الأكاديمية، وقطاع الجامعة.

دراسة **درماش (2018)** بعنوان "دينامية الجماعة المدرسية وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي"، إذ سعت الدراسة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين دينامية جماعة المدرسة والاعتراب الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة الجلفة، ومعرفة نوع الدينامية السائدة في مؤسسات التعليم الثانوي، والكشف عن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى الأساتذة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة الجلفة وعددهم (295) معلماً، وتم اختيار العينة التي أجريت عليها الدراسة لتشمل (100) معلم، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وتبنت الدراسة استبانة دينامية الجماعة التربوية لعبد اللطيف بكوش (2010)، وهي مقياس يتكون من (40) فقرة تعكس دينامية الجماعة المدرسية بقطبيها الانفتاحية والانغلاقية؛ يجاب عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين دينامية الجماعة المدرسية والاعتراب الوظيفي، وأن الدينامية السائدة هي الدينامية الانفتاحية، كما أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في درجات دينامية الجماعة المدرسية من

وجهة نظر الأساتذة، بينما تبين أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين وجهات نظر الأساتذة حول دينامية الجماعة المدرسية ترجع لمتغير الأقدمية في العمل.

أما دراسة **عاشور والخطيب (2017)** بعنوان **"الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية؛ فهدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، وإلى التعرف إلى الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وقام الباحث ببناء أداء دراسة (استبانة) موزعة على أربعة مجالات (النمط القيادي الديموقراطي، والنمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي التسبيبي، والنمط القيادة الترسلية). وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الممارسة لدى أفراد عينة الدراسة وبالترتيب: النمط القيادي الديموقراطي، يليه نمط القيادة الترسلية، ثم نمط القيادة التسبيبي، وأخيراً؛ نمط القيادة الأوتوقراطي. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة يعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح من هم برتبة أستاذ.**

في حين حاولت دراسة **السلمي وشهرة (2017)** بعنوان **"القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل"**، التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإدارية وديناميكية جماعة العمل. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة، وتكون مجتمعها من جميع العاملين بمديرية سونغاز بعنابة، وعددهم (130) عاملاً، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة عددها (60) عاملاً، واعتمد الباحثان الاستبانة أداة أساسية ورئيسة لجمع البيانات اللازمة، وصممت خصيصاً لهذا الغرض، وتضمنت (38) فقرة إضافة إلى البيانات الشخصية.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الإدارية وديناميكية جماعة العمل، وتبين في المقابل وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الديموقراطية وديناميكية جماعة العمل، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الأوتوقراطية والفوضوية وديناميكية جماعة العمل.

وجاءت دراسة **صفوة (2016)** بعنوان **"أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة"**، للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة وديناميكية الجماعة. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الدهن الوطنية بسوق أهراس، وأجريت الدراسة على عينة عددها (20) مفردة فقط لملاءمتها لطبيعة الدراسة لعملهم

كمجموعة في مكان منفصل عن الآخرين، واعتمدت الباحثة الاستبانة والملاحظة؛ أدوات أساسية لجمع البيانات وتحليلها، حيث تمت ملاحظة بعض المؤشرات الدالة في ميدان العمل وبعض السلوكيات في الإدارة من خلال فصل عدد من العمال عن بقية زملائهم الآخرين، كما تم إعداد الاستبانة واشتملت على البيانات الشخصية للمبحوثين، وعلى مجال يشمل على مساهمة الأسلوب القيادي في تفاعل الجماعة ورفع مستوى أدائهم، والمجال الثاني يشمل مساهمة الأسلوب القيادي في توحيد جهود العمل الجماعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديموقراطي هو الأكثر شيوعاً في المؤسسة، كما تبين وجود علاقة طردية بين أساليب القيادة وديناميكية الجماعة، بالإضافة إلى تأثير نمط القيادة السائد على السلوك التنظيمي في المؤسسة.

في حين سعت دراسة الصيفي (2016) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي"؛ إلى التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات المجموعة (شركة بالتل، شركة جوال، شركة حضارة) بقطاع غزة. واعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات مستخدماً المسح الشامل وتم توزيع (109) استبانة على مجتمع الدراسة. توصلت نتائجها إلى أن الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب على النحو الآتي: النمط الديموقراطي يليه النمط التشاركي، ثم النمط الأوتوقراطي العادل والنمط التسيبي الحر، وأخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، مظهرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز في تعزيز النمط الديموقراطي من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمستويات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، والعمل على تطوير وتدريب العاملين المتمثلين في الكادر البشري في مجموعة الاتصالات، بحيث يسهم ذلك في رفع المستوى العام للمجموعة وتنمية رأس المال البشري.

أما دراسة الشنطي (2016) بعنوان "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، فهدفت إلى تعرّف مستوى الالتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية. وسعت أيضاً لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً

في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة، وتكونت عينتها من (356) موظفاً جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من المجتمع الكلي للدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية؛ تلاه نمط القيادة التبادلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وكشفت عن أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي، واقترحت توصيات لتحسين درجة الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام برضا العاملين، وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة؛ خاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.

في حين جاءت دراسة شرقاوي والقحطاني (2015) بعنوان "تأثير أنماط شخصيات أعضاء الجماعة الافتراضية على ديناميكيتها" دراسة وصفية مطبقة على أعضاء مننديات جامعة الأميرة بنت عبد الرحمن؛ مستهدفة التعرف إلى أثر أنماط شخصيات الجماعة الافتراضية على ديناميكيتها، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطوير استبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة. تكوّن مجتمع الدراسة من كافة طالبات كلية الخدمة الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن (1587 طالبة) خلال عام 2013-2014م، تم اختيار (381) منهن عينة للدراسة بالطريقة العشوائية. وأشارت نتائجها إلى أن هناك قيماً متوسطة نحو ديناميكية الجماعة تمثلت في وجود علاقة إيجابية متوسطة بين نمط الشخصية العصابية وعنصر التفاعل الاجتماعي، ووجود علاقة إيجابية لكنها ضعيفة بين نمط الشخصية الانبساطية والمتفتحة وبين عناصر التفاعل الجماعي والاتصال، ورصدت الدراسة وجود علاقة سلبية وضعيفة بين أنماط الشخصية حيوية الضمير والتفاعل الاجتماعي والشخصية الانبساطية والطيبة وحيوية الضمير المتفتحة وبين عنصر العلاقات الاجتماعية، لتوصي بضرورة استثمار طاقات أعضاء الجماعة لتعزيز ديناميكيتها.

أمّا دراسة أمينة (2013) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل"، فسعت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، وفيها اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق الدراسة التي تألف مجتمعها من جميع عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي - الجزائر وعددهم (77) فرداً، وأجريت

الدراسة على (74) منهم، كما تم اعتماد الاستبانة والمقابلات وتحليل الوثائق والملاحظة أدوات لجمع البيانات اللازمة. وتضمنت الاستبانة (29) فقرة إضافة إلى البيانات الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً بين السلوك التنظيمي كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، الذي يتجلى من خلال تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوقع سلوكهم والتحكم فيه، وكذا فهم أسلوب تفكيرهم وفهم تفاعل سلوكهم مع بيئة المنظمة والتقنية المستخدمة داخل المنظمة ككل، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، بالإضافة إلى ارتباط بين اللوائح التنظيمية كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، فتنسيق العمل وتقسيمه وتحديد المهام والمسؤوليات ضمن هيكل تنظيمي مرن ونمط قيادي واضح؛ يحقق دينامية جماعة عمل فاعلة، ويتيح للعاملين فرص للمشاركة والابداع.

وهدفت دراسة المهداوي (2012) بعنوان "الأنماط القيادية في معاهد نفط العراق وعلاقتها بدافعية أعضاء هيئة التدريس نحو العمل والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم، إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى إدارات معاهد نفط العراق، والمحددة في (النمط الدكتاتوري والنمط الديموقراطي والنمط التساهلي) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد مستوى العلاقة الاجتماعية بينهم، والتعرف إلى العلاقة بين كل نمط وبين دافعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو العمل وانعكاسه على العلاقة الاجتماعية بينهم، وبلغت عينتها (82) عضواً. تم استخدام استبانة للكشف عن النمط القيادي السائد في معاهد نفط العراق والتعرف إلى دافعية أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المعاهد نحو العمل، والتعرف إلى العلاقات الاجتماعية السائدة فيما بين أعضاء الهيئة التدريسية.

وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط التساهلي (الأوتوقراطي) من إدارات معاهد نفط العراق الأربعة، وللدافعية مستويات محددة لدى أعضاء هيئة التدريس نحو العمل في معاهد نفط العراق، لكنها على العموم ظهرت ضعيفة بسبب انتهاج القيادات الإدارية في معاهد نفط العراق للنمط الأوتوقراطي المتسلط في الغالب، ورغم شيوع النمط التساهلي على إدارات معاهد نفط العراق إلا أنه لم يكن له تأثير واضح على العلاقات الاجتماعية بين أفراد عينة الدراسة، فالعلاقات الاجتماعية فيما بينهم تميزت بالقوة والمتانة.

وجاءت دراسة حاتم (2011) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة"، بهدف التعرف الى طبيعة العلاقة بين النمط القيادي (الديموقراطي، البيروقراطي، والحر) ومستوى تماسك الجماعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة أدوات رئيسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة (TIFIB) وعددهم (347) عاملاً، تم اختيار (100) منهم عينة وبالطريقة العشوائية. أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط القيادة الديموقراطي وتماسك الجماعة، فيما لوحظ وجود علاقة ارتباطية طردية لكن ضعيفة بين نمط القيادة الحرة وتماسك الجماعة، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وتماسك الجماعة. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة في المؤسسة، الخبرة في العمل) حول اتجاهاتهم نحو الأنماط القيادية (الديموقراطي، البيروقراطي، الفوضوي)، وتماسك جماعة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي بينهم.

أمّا دراسة حليم (2007) بعنوان "دينامية الجماعة وتطبيقاتها التربوية"، فجاءت دراسة دراسة نظرية ناقشت مفهوم دينامية الجماعة باعتباره أحد المفاهيم التي تم استثمارها في المجال التربوي بشكل واسع، وتحديد إسهاماته في تطوير هذا المجال. مع الكشف عن المقصود بدينامية الجماعة، وكيفية ظهور هذا المفهوم والمجالات التي ارتبط بها، وتطبيقاته العملية في المجال التربوي والنجاحات التي حققها. وقد تبين من خلال التحليل أنه إذا كانت البيداغوجيا التفاعلية قد وضعت ضمن أولوياتها الاهتمام بمختلف التفاعلات التي تحدث داخل الجماعة التربوية وما ينتج عنها من ظواهر نفسية واجتماعية مختلفة، فإن دينامية الجماعة تشكل موضوعاً خصباً يتيح قراءة هذه التفاعلات وتحليلها انطلاقاً من الخصائص التي تميزها، حيث كشفت عن إمكانات هائلة من خلال مختلف التطبيقات التربوية داخل الميدان التربوي، سواء على مستوى تغيير وتيرة الاكتساب المعرفي ومحصلاته، أو على مستوى تغيير استراتيجيات التعلم في اتجاه اكتساب مهارات التعلم الذاتي ومنهجية حل المشكلات المعرفية، أو في اتجاه اكتساب مهارات يمكن استثمارها على المدى البعيد مثل الاندماج الاجتماعي وحسن التوافق.

2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (2022) Khushk et al. بعنوان **“Understanding Group Dynamics: Theories, Practices, and Future Directions”**، وهدفت إلى تقديم نظرة شاملة حول ديناميات جماعة العمل في ضوء نظريات متنوعة من الماضي إلى الحاضر، من خلال استكشاف كيف أن مكونات الديناميكا الهامة متأصلة في الأدبيات الحديثة حول المجموعة، تم إجراء استعراض شامل للأدبيات لخصص 55 مقالة جُمعت من قواعد بيانات مختلفة مثل Science Web of Scopus ونُشرت بين عامي 2000 و 2020. في العلوم الاجتماعية، ركزت على فهم قيم المجموعة لأنها تحدد أي نوع من السلوك هو مقبول أو غير مقبول داخل المجموعة. استكشفت الدراسة العديد من البنى التحتية من الأبحاث السابقة، بالإضافة إلى الأفكار الرئيسية من نظريات ذات صلة بالمجموعة. وعلاوة على ذلك، تم شرح دراسات البحث التي أسهمت بشكل كبير في نظريات الإدارة مع الأفكار الجديدة في هذه المقالة، والاتجاهات المستقبلية.

أما دراسة (2021) Bans-Akutey & Tiimup بعنوان **“The Effect of Leadership Styles on the Dynamics of a Group”**، فهدفت إلى مناقشة مجموعة عناوين وشرحها بعمق استناداً إلى خبرة الباحثين، والأدب التربوي في هذا المجال، حيث أشارت هذه العناوين إلى: أنواع مجموعات العمل، والأنماط القيادية والدافعية، وبكثير من التفصيل إلى "الأنماط القيادية وكيفية تأثيرها على مجموعات العمل"، ثم عرضا النتيجة التي توصلوا إليها في وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية وديناميكية جماعات العمل، ومن أهم ما جاء فيها: أن ما يحفز فرد في مؤسسة ليس بالضرورة أن يحفز آخرين، والأنماط القيادية (القائد) هي المسؤولة عن عملية التحفيز، وبإمكان القائد اختيار النمط القيادي المناسب لتحفيز مجموعة العمل في مؤسسته، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المختلفة لأفراد المجموعة.

في حين هدفت دراسة (2021) Arjuna et al. بعنوان **“The Analysis of Group Dynamics and Leadership Styles on the Employees Performance through social interaction as the intervening Variable of Coffee Shops in Medan”** إلى الكشف عن تأثير دينامية الجماعة ونمط القيادة على أداء الموظف والتفاعل الاجتماعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة واستخدامها أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتألف مجتمع الدراسة من موظفي المقاهي في مدينة ميدان عاصمة مقاطعة سومطرة الإندونيسية، وأختير (120) منهم عينة للدراسة. وأشارت نتائجها إلى التأثير الإيجابي الملحوظ لدينامية الجماعة على عملية التفاعل الاجتماعي، فيما يؤثر نمط القيادة بصورة إيجابية لكن ضعيفة على عملية

التفاعل الاجتماعي. في المقابل، يؤثر التفاعل الاجتماعي بصورة إيجابية ضعيفة على أداء الموظف، أما دينامية الجماعة فتؤثر بصورة إيجابية ملحوظة على أداء الموظف، وهو الحال ذاته في تأثير نمط القيادة على أداء الموظف، حيث يؤثر بصورة إيجابية وملحوظة. ولم ترصد الدراسة تأثيراً لدينامية المجموعة على أداء الموظف من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين، في حين رصدت تأثيراً لنمط القيادة على أداء الموظف من خلال التفاعل الاجتماعي للموظفين.

أما دراسة **Elyousfi, Anand & Dalmaso (2021)** بعنوان **"Impact of E-Leadership and Team Dynamics On Virtual Team Performance in a Public Organization"** فهدفت إلى البحث في تأثير نمط القيادة الإلكتروني ودينامية الجماعة على أداء الفريق الافتراضي في المؤسسات العامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطوير استبيان أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتألّف مجتمعها من العاملين عن بعد في واحدة من أكبر المؤسسات العامة الكندية، إذ تم جمع البيانات من (184) مشاركاً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير بمستوى متوسط لدينامية الفريق على أداء أعضاء الفريق الافتراضي، وإلى وجود تأثير ضعيف لنمط القيادة الإلكترونية على أداء أعضاء الفريق الافتراضي، لتوصي بمزيد من الدراسات حول الفرق الافتراضية.

وهدفّت دراسة **Gemeda & Lee (2020)** بعنوان **"Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes among Information and Communications Technology Professionals: A Cross-National Study"** إلى إيضاح طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية، المتساهلة –المهملة، قيادة المعاملات)، ومستوى الاندماج في العمل ونتائج العمل (أداء المهام والسلوك الابتكاري) بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دولتين: إثيوبيا وكوريا الجنوبية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توظيف الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة، وتألّف مجتمع الدراسة من متخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إثيوبيا وكوريا الجنوبية، باختيار (147) مشاركاً من إثيوبيا و(291) مشاركاً من كوريا الجنوبية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً كبيراً على اندماج الموظفين وسلوكهم الابتكاري وأداء المهام، مقابل أثر سلبي بصورة كبيرة لنمط القيادة المتساهل على أداء الموظف للمهام. علاوة على ذلك، يؤثر اندماج الموظفين بصورة إيجابية على أدائهم، ما يعني وجود أثر لاندماج الموظفين كمؤثر وسيط بين أسلوب القيادة ونتائج العمل.

في حين هدفت دراسة (2020) Aishwarya., & Karuna بعنوان "A Study on Impact of Group Dynamics on Organizational Productivity" إلى فحص العلاقة بين ديناميكية الجماعة وإنتاجية المؤسسة، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون المجتمع من كافة العاملين في مؤسسة خاصة غير معرفة، وأجريت على عينة قوامها (92) موظفاً، كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، لتظهر استجابات أفراد عينة الدراسة قيماً جيدة (متوسطة) اتجاه ديناميكية الجماعة السائدة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لديناميكية الجماعة على إنتاجية المؤسسة.

أما دراسة (2020) Arashpour, Lamborn & Farzanehfar بعنوان "Group Dynamics in Higher Education: Impacts of Gender Inclusiveness and Selection Interventions on Collaborative Learning" فهدفت إلى فحص شمولية النوع الاجتماعي وتدخلات المعلم المطلوبة لمساعدة المجموعات على إظهار الأداء الأمثل. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، وتألّف مجتمع الدراسة من طلبة جامعتين حكوميتين في أستراليا بين السنة الثانية والرابعة فقط، وأجريت على عينة عددها (360) طالباً من كلا الجامعتين، كما اعتمدا أسلوب الملاحظة وأسلوب جمع البيانات اللازمة من نتائج الامتحانات والمهام الجماعية والفردية. توصلت نتائجها إلى وجود اختلاف واضح في أداء الطلاب من الإناث والذكور في الأنشطة الجماعية، حيث وجد أن الإناث بشكل عام يتفوقن على نظرائهن من الذكور في المهام الجماعية، وأن تدخلات المعلم لتشكيل المجموعات على أساس النوع الاجتماعي عملت على تحسين أداء المجموعة ومخرجاتها بشكل كبير.

في حين هدفت دراسة (2018) Naveenan & Kumar بعنوان "Impact of Group Dynamics on Team" إلى تعرّف العلاقة بين نوع المجموعة (علاقات رسمية وودية) ومستوى روح الفريق وأسلوب التواصل والقيادة، بهدف دعم أداء الجماعات في المؤسسة وتقوية نهج اتخاذ القرارات فيها. اعتمد الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة "ETA Star Property Developers Ltd" وعددهم (500) موظف، وأجريت الدراسة على عينة من (140) موظفاً، وتم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها. توصلت نتائجها إلى أنه لا توجد علاقة بين نوع المجموعة ومستوى روح الفريق أو نمط التواصل، وعدم وجود علاقة بين مستوى روح الفريق والنمط المتبع للقيادة.

أما دراسة (2017) Rahbi et al. بعنوان "The Effects of Leadership Styles on Team Motivation" فهدفت إلى تعرّف أثر كل من نمط القيادة الاستبدادي (المتسلط، الأوتوقراطي)،

ونمط القيادة الديمقراطيّة، والنمط الحر (المتساهل) على دافعية الفريق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات ذات الصلة، وأشارت نتائجها إلى أهمية نمط القيادة الديمقراطي وتأثيره الإيجابي على دافعية الفريق، وإلى أهمية القيادة التحويلية والقيادة الخادمة في تعزيز دافعية الفريق.

في حين هدفت دراسة Lee & Shin (2014) بعنوان **“How Group Dynamics Affect Team Achievements in Virtual Environments”**، إلى دراسة كيفية تأثير ديناميكية الجماعة على إنجازات الفريق في البيئات الافتراضية. اعتمد الباحثان المنهج التجريبي، وتكون مجتمعها من طلبة البكالوريوس الذين التحقوا بجامعة **“Hanyang University”** عن طريق التعلم عن بعد (التعلم الإلكتروني) وعددهم (300) طالب، وأجريت على عينة من (194) طالباً منهم، كما استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة وتحليلها. توصلت نتائج الدراسة التجريبية إلى أن للقيادة والصراع الإبداعي والتماسك الجماعي علاقات إيجابية مع إنجازات الفريق، وأكدت النتائج أن معالجة الصراع الإبداعي هي طريقة لتحسين أداء الفريق، وأن القيادة عامل رئيس في فرق المشروع.

أمّا دراسة Greenlee & Karanxha (2010) بعنوان **“A study of Group Dynamics in Educational Leadership Cohort and Non-Cohort Groups”**، فهدفت إلى فحص ديناميكيات الجماعة لطلاب القيادة التربوية في المجموعات مقارنة بخصائص ديناميكيات الجماعة للطلبة من غير المجموعة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المقارن، وتألّف مجتمع الدراسة من طلبة الماجستير في تخصص القيادة التربوية في جامعة ولاية ميتروبوليتان الكبرى في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية ممن التحقوا بمساق القيادة التربوية في (5) شعب دراسية محددة، وأجريت الدراسة على عينة من (93) طالباً، وتم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين (الفوج وغير الفوج) في ثلاث خصائص ديناميكية فقط، وهي: الثقة، والتماسك والرضا، حيث صنف طلاب الفوج أو الجماعة هذه المقاييس أعلى من طلاب غير الفوج.

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال ما عرضه الباحث من دراسات سابقة_ سواء أكانت عربية أم أجنبية_، أن متغيري الأنماط القيادية ودينامية الجماعة شهدت حضوراً واسعاً في هذه الدراسات، على مدى

سنوات طويلة من البحث والدراسة، وما زال الاهتمام بهما قائماً، وهذا ظاهر من خلال حداثة الدراسات التي عرض الباحث بعضاً منها (2020، 2022). كما أن هذين المتغيرين ربطتهما دراسات سابقة بمتغيرات أخرى على جانب من الأهمية في مجال القيادة بشكل عام، والمجال التربوي بشكل خاص، وهذا كله يدل على أهمية هذين المتغيرين، كما شهدت به الدراسات السابقة.

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة تشابهها من حيث الهدف مع الدراسة الحالية في ضرورة إيضاح العلاقة بين أنماط القيادة ودينامية الجماعة في المؤسسات باختلاف نطاق أعمالها؛ كدراسة السلمي وشهرة (2017) ودراسة صفوة (2016) ودراسة Bans-Akutey & Tiimup (2021) ودراسة Naveenan & Kumar (2018) ودراسة Greenlee & Karanxha (2010) ودراسة Arjuna et al. (2021) ودراسة Elyousfi et al. (2021)، أما الدراسات الأخرى فاختلفت من حيث الهدف بشكل ثانوي نسبي، فمنها من ركز على التعرف إلى دور دينامية الجماعة في بناء ثقافة الإتصال داخل المؤسسة كدراسة نور الدين وفتيحة (2020)، ومنها ما ركز على التعرف إلى علاقة دينامية جماعة المدرسة والاعتراب الوظيفي كدراسة درماش (2018)، وأخرى ركزت على تعرّف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودينامية جماعة العمل كدراسة أمينة (2013)، والأخيرة ركزت على معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى تماسك الجماعة كدراسة حاتم (2011).

في حين ركزت دراسة شرقاوي والقحطاني (2015) على معرفة أثر أنماط الشخصيات الافتراضية للجماعة على ديناميتها، في حين ركزت دراسة Lee & Shin (2014) على دراسة كيفية تأثير ديناميكية الجماعة على إنجازات الفريق في البيئات الافتراضية. وهدفت دراستا الشنطي (2016)، والصيفي (2016) إلى تعرّف العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وإدارة التغيير. أما دراسة عاشور والخطيب (2017) فاستهدفت معرفة الأنماط القيادية السائدة في مجتمع الدراسة، في حين هدفت دراسة الأحمد والكردي (2020) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مجتمع الدراسة، وهدفت أيضاً إلى معرفة مستوى الرضا والولاء التنظيمي، والعلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.

أما دراسة جقييل (2021)، فهدفت إلى إيضاح أهمية الإشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل. وجاءت دراسة المومني (2021) للتعرف إلى أنماط اللوك القيادي وعلاقته بأنماط التفكير المتكامل، في حين وجهت دراسة عجمي وبري (2020) ودراسة عيسى، والعتاري (2019) ودراسة المهداوي (2012) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في محل

الدراسة المستهدفة. أما دراستنا حلیم (2007) ودراسة Khushk et al. (2022)، فهدفنا إلى إجراء مراجعة أدبية في مجال دينامية الجماعة، حيث ركزت دراسة Khushk et al. على ديناميكية الجماعة وتطبيقاتها العملية واتجاهاتها الحديثة، في حين ركزت دراسة حلیم على التطبيقات التربوية لدينامية الجماعة.

ومن جهة أخرى، فقد اجتمعت دراسة Lee (2020) Aishwarya., & Karuna ودراسة Lee & Shin (2014) على الهدف ذاته نحو التعرف إلى العلاقة بين دينامية الجماعة وإنتاجية المؤسسة والفريق، بينما ركزت دراستنا Rahbi et al. (2017) و Gameda & Lee (2020) على إيضاح طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة (الأنماط) ومستوى الإدماج في العمل ونتائجها (الدافعية)، في حين هدفت دراسة Arashpour et al. (2020) إلى فحص شمولية النوع الاجتماعي وتدخلات المعلم المطلوبة لمساعدة المجموعات على إظهار الأداء الأمثل.

وفيما يخص المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها، فقد تشابه بعضها في تبني للمنهج الإستنباطي التحليلي (الوصفي) المستند إلى مراجعة وتحليل النصوص والأدبيات السابقة، كدراسة جقيدل (2021)، ودراسة حلیم (2007)، ودراسة Khushk et al. (2022)، ودراسة نور الدين وفتيحة (2020)، ودراسة Bans-Akutey & Tiimup (2021)، ودراسة Rahbi et al. (2017). في حين تشابه عدد من الدراسات السابقة في فحص العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة المومني (2021)، ودراسة الأحمد والكردي (2020)، ودراسة عاشور والخطيب (2017)، ودراسة درماش (2018)، ودراسة السلمي وشهرة (2017)، ودراسة شرقاوي والقحطاني (2015)، ودراسة الشنطي (2016)، ودراسة الصيفي (2016)، ودراسة صفوة (2016)، ودراسة أمينة (2013)، ودراسة حاتم (2011)، ودراسة Aishwarya., & Karuna (2020)، ودراسة Arjuna et al. (2021)، ودراسة Elyousfi et al. (2021)، ودراسة Gameda & Lee (2020)، ودراسة Arashpour et al. (2020)، ودراسة Naveenan & Kumar (2018). وقد اتبعت دراسة Greenlee & Karanxha (2010) المنهج الوصفي المقارن، في حين اتبعت دراسة Lee & Shin (2014) المنهج التجريبي. أما دراسة عجمي وبري (2020) ودراسة عيسى، والقطاري (2019) ودراسة المهداوي (2012) فقد اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى التعرف إلى الواقع السائد في مكان البحث.

وقد اشتركت بعض الدراسات السابقة في الأداة البحثية المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، فمنهم من استخدم أداة الاستبانة، كدراسة المومني (2021)، ودراسة عجمي وبري (2020)،

ودراسة عيسى، والعطاري (2019)، ودراسة المهداوي (2012)، ودراسة الأحمد والكردي (2020)، ودراسة عاشور والخطيب (2017)، ودراسة درماش (2018)، ودراسة السلمي وشهرة (2017)، ودراسة الشنطي (2016)، ودراسة الصيفي (2016)، ودراسة شرقاوي والقحطاني (2015)، ودراسة Naveenan, & Karuna (2020)، ودراسة Lee & Shin (2010) Greenlee & Karanxha (2018)، ودراسة Arjuna et al. (2021)، ودراسة Elyousfi et al. (2021)، ودراسة Gameda & Lee (2020). في حين اعتمد البعض الآخر من الدراسات السابقة مجموعة أدوات بحثية، منها: الاستبانة، والملاحظة، والمقابلات، وتحليل الوثائق؛ كدراسة أمينة (2013)، وأخرى اعتمدت الاستبانة والملاحظة فقط أدوات رئيسة لجمع البيانات وتحليلها كدراسة صفوة (2016). أما دراسة حاتم (2011) فاعتمدت أدوات: الاستبانة، وأسلوب الملاحظة والمقابلات، في حين اعتمدت دراسة Arashpour et al. (2020) أسلوب الملاحظة والامتحانات والمهام الفردية والجماعية. أما دراسات: حليم (2007)، ونور الدين وفتيحة (2020)، و Khushk et al. (2022)، و Bans-Akutey & Tiimup (2021)، و Rahbi et al. (2017) فقد اتبعت أداة تحليل النصوص بالرجوع للأدب السابق وتحليله.

وتنوعت الدراسات السابقة أيضاً في تناولها لمجتمعات مختلفة تم تطبيق الدراسة عليها، ومن هذه الفئات المجتمعية:

- أساتذة المدارس وهي فئة تم اعتمادها مجتمعا لدراسة درماش (2018).
- فئة العاملين/الموظفين، وهو ما كان في دراسة السلمي وشهرة (2017)، ودراسة صفوة (2016)، ودراسة الشنطي (2016)، ودراسة أمينة (2013)، ودراسة حاتم (2011)، ودراسة Gameda & Lee (2020)، ودراسة Naveenan & Kumar (2018)، ودراسة Elyousfi et al. (2021).
- وجه باحثون آخرون دراساتهم إلى فئة الطلاب (مدارس وكليات مجتمعية وجامعية)، ومنها دراسة شرقاوي والقحطاني (2015)، ودراسة Arashpour et al. (2020)، ودراسة Lee & Shin (2010) Greenlee & Karanxha (2018).
- وجهت دراسة الصيفي (2016) إلى مجتمع القيادات العليا والوسطى في الشركات.
- دراسة الأحمد والكردي (2020) وجهت إلى إدارات عمادات كليات الجامعة، وأعضاء الهيئة التدريسية، كما وجهت دراساتهم: المومني (2021)، وعيسى، والعطاري (2019)

والمهداوي (2012) إلى أعضاء الهيئة التدريسية أيضا، ووجهت دراسات: عاشور والخطيب (2017)، وعجمي وبري (2020) إلى رؤساء الأقسام الأكاديميين.

وهنا نصل إلى ما يميّز هذه الدراسة من الدراسات السابقة، إذ تتميز الدراسة الحالية بكونها وجهت للجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي؛ بهدف إيضاح الواقع، والخروج بنموذج مقترح لتوضيح العلاقة والفروق بين المتغيرات الرئيسية للدراسة؛ بغرض تحسين الممارسات القيادية، وبيئة العمل الجماعية في الجامعات الفلسطينية. كما أن هذه الدراسة تميزت باستخدامها العينة العنقودية الطبقية بتوجيهها لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار نوعية الجامعة وموقعها الجغرافي في المنطقة، إضافة إلى أنها اعتمدت على استبانة حديثة صممت لفحص الغرض الرئيس من الدراسة بمحاورها وفقراتها التي وضعت بدقة وبإشراف عدّة محكمين ذوي خبرة في المجالين التعليمي والتربوي.

أتاحت الدراسات السابقة للباحث المزيد من الإطلاع النظري والبحثي في مجال الدراسة، والاستفادة من العينة المستهدفة، ومن بعض الإجراءات البحثية المستخدمة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، وكلها ساعدت في تطوير أفق تفكيره واستنباطه للفجوات البحثية والعمل عليها. لقد كان للدراسات السابقة أهمية كبيرة في إثراء الدراسة بالمعارف وتوجيهها، إضافة إلى إسهامها المباشر في تنمية القدرات العملية البحثية للباحث من جهة، وإمكانياته المعرفية من جهة أخرى.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة، وإجراءاتها

3.1 مقدمة

تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال التعرض إلى منهج الدراسة، ومجتمعها والعينة، وأدوات الدراسة وكيفية بنائها، وكيفية التحقق من الصدق والثبات، إضافة إلى متغيرات الدراسة وإجراءات تنفيذها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

3.2 منهجية الدراسة

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي لملائمته طبيعة الدراسة، وهو المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة في وضعها الطبيعي دون تدخل من الباحث، وتحليل بيانات هذه الظاهرة بهدف استكشاف طبيعة المتغيرات والعلاقة بين هذه المتغيرات إن وجدت، بغرض استخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي تسهم بدورها في تحسين الممارسات القيادية وبيئة العمل الجماعية في الجامعات الفلسطينية.

3.3 مصادر المعلومات

قام الباحث باستخدام المصادر الآتية لجمع المعلومات:

3.3.1 المصادر الثانوية

حيث استعان بالأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وشمل هذا الجانب الكتب والأبحاث العربية والأجنبية والدراسات السابقة والمقالات، من خلال البحث في المكتبات المنتشرة في الوطن، والاعتماد على مواقع الانترنت المختلفة لجمعها، وذلك بهدف تعمق الباحث في موضوع الدراسة ودعم الإطار النظري بالبيانات اللازمة التي مهدت الطريق لإجراء هذه الدراسة.

3.3.2 المصادر الأولية

استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة ومتغيراتها، من خلال الأدوات المناسبة لهذه الغاية، والمتمثلة في أداة الاستبانة وأداة المقابلة، وهما من الأدوات الرئيسية في الدراسات الوصفية، وقام الباحث بواسطتهما بجمع البيانات الكمية والنوعية اللازمة وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة.

3.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، وعددها أربع عشرة (14) جامعة، وفق إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية 2021-2022. وتبين للباحث أن هناك ثلاث جامعات حديثة في المحافظات الشمالية، لم تستكمل الهيكلية الجامعية فيها، وعدد الطلبة الملتحقين بها والأساتذة الذين يعملون فيها قليل مقارنة بالجامعات الأخرى، لهذا تم استثناءها من الدراسة، وهي: جامعة الزيتونة وجامعة دار الكلمة، وجامعة نابلس التقنية، وبالتالي تكون مجتمع الدراسة (الفعلي) من إحدى عشرة (11) جامعة، كما هو موضح في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول 3.1: الجامعات الفلسطينية التي تكون منها مجتمع الدراسة		
جامعة الاستقلال	جامعة الخليل	جامعة بوليتكنك فلسطين
جامعة النجاح الوطنية	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة بيت لحم
جامعة فلسطين الأهلية	جامعة فلسطين التقنية خضوري	جامعة القدس
جامعة القدس المفتوحة	جامعة بيرزيت	

وتم تصنيف مجتمع الدراسة المراد دراسته هذا إلى فئتين، هما:

- فئة أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وعددهم (2779) أكاديمياً متفرغاً بشكل دائم حسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2021-2022.
- فئة القيادات الجامعية من مستوى (رئيس جامعة، نائب أو مساعد رئيس، عميد، رئيس قسم).

3.5 عينة الدراسة

العينة الكمية للدراسة (عينة الاستبانة)

حرص الباحث على أن تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً، لتراعي طبقات مجتمع الدراسة وتستجيب لأداتي الدراسة اللتين حددهما الباحث (الاستبانة والمقابلة)، حيث إن الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية تصنف إلى ثلاثة تصنيفات (طبقات):

- جامعات حكومية: الاستقلال، جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، القدس المفتوحة.
- جامعات خاصة أو أهلية: جامعة فلسطين الأهلية، والجامعة العربية الأمريكية/ جنين.
- جامعات عامة: القدس، النجاح، الخليل، بيت لحم، بيرزيت، بولتكنك فلسطين.

ومن خلال هذا التصنيف، قام الباحث باختيار جامعة من كل طبقة، مع الأخذ بعين الاعتبار المنطقة الجغرافية (شمال، وسط، وجنوب)؛ لضمان شمولية الدراسة وعدم اقتصرها على نوع واحد من الجامعات، أو على منطقة جغرافية معينة. وتمثلت عينة الدراسة بالجامعات المدرجة في الجدول رقم (2)، مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

جدول 3.2: الجامعات الفلسطينية التي تم اختيارها ضمن عينة الدراسة

الجامعة	المنطقة الجغرافية	نوع الجامعة	عدد موظفي أعضاء الهيئة التدريسية
الجامعة العربية الأمريكية	شمال ووسط الضفة الغربية	خاصة	317
جامعة فلسطين التقنية خضوري	شمال، وسط وجنوب الضفة الغربية	حكومية	300
جامعة بوليتكنك فلسطين	جنوب الضفة الغربية	عامة	134
مجموع عينة الدراسة			751

يتبين من الجدول السابق أن عينة الدراسة شملت ثلاث جامعات فلسطينية، أي ما نسبته (27%) من مجتمع الدراسة (الجامعات)، كما جاء هذا الاختيار للعينة ليشمل نوع الجامعة من جهة، ومراعاة التوزيع الجغرافي من جهة أخرى. وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المذكورة (751) عضواً. وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على كامل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الثلاثة، لتكون عينة الدراسة بذلك عينة عنقودية، واستمر الباحث في توزيع الاستبانات وجمعها بشكل مباشر والكتروني لفترة استمرت حوالي أربعة شهور، امتدت من بداية شهر تموز حتى نهاية شهر تشرين أول من عام 2022. وخلال هذه الفترة تم استرداد (639) استبانة، بنسبة 85.1%. ويبين الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في الدراسة (Participants) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول 3.3: توزيع المشاركين من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة	الجامعة العربية الأمريكية	270	42.3%
	جامعة بوليتكنك فلسطين	114	17.8%
	جامعة فلسطين التقنية خضوري	255	39.9%
	المجموع	639	100%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	63	9.9%
	محاضر	200	31.3%
	أستاذ مساعد	289	45.2%
	أستاذ مشارك	67	10.5%
	أستاذ دكتور	20	3.1%
	المجموع	639	100%
الجنس	ذكر	522	81.7%
	أنثى	117	18.3%
	المجموع	639	100%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	184	28.8%
	(5) إلى أقل من (10) سنوات	281	44%
	(10) سنوات فأكثر	174	27.2%
	المجموع	639	100%

العينة النوعية للدراسة (عينة المقابلة)

اختار الباحث عينة قصدية لتطبيق أداة المقابلة، وتمثلت بالقيادات الجامعية، وهم أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعات، حيث حرص الباحث على أن يكون أفراد هذه العينة في مواقع قيادية في مستويات إدارية مختلفة، رغبة من الباحث في الحصول على بيانات نوعية تتصف بالشمولية والتنوع. واختار الباحث سبعة (7) من القيادات الجامعية من كل جامعة عينة الدراسة، حيث أجريت (21) إحدى وعشرون مقابلة. وتركزت المقابلات مع رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ونواب رئيس الجامعة. تمت المقابلات مباشرة مع عدد من هؤلاء القيادات، وجاء الالتقاء بهم في مكاتبهم وجاهياً، في حين تمت مقابلات أخرى عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك في حال تعذر اللقاء الوجيه نتيجة ظروف خاصة حالت دون لقاء الباحث بهم وجاهياً.

3.6 أدوات الدراسة

قام الباحث باستخدام أداتين بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسته، وهما: الاستبانة والمقابلة:

3.6.1 الأداة الأولى: الاستبانة

حتى يتمكن الباحث من اعتماد الاستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، كان لا بد من مرورها في خطوات منهجية ضرورية، أهمها البناء السليم والصدق والثبات، وبالتحديد قام الباحث بخطوات متتالية لإخراج الاستبانة في صورتها الأولية تمثلت في:

3.6.1.1 بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفقاً للمراحل الآتية:

أولاً. مرحلة التشخيص وجمع المعلومات: حيث استعان الباحث في بناء الاستبانة بالأدب التربوي ذي العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى مجموعة أبحاث ودراسات سابقة ذات علاقة بالأنماط القيادية ودينامية الجماعة؛ كدراسة (السلمي وشهرة، 2017)، ودراسة (صفوة، 2016)، ودراسة (أمينة، 2013)، ودراسة (Arjuna et al., 2021).

استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الأنماط القيادية وأبعادها، ودينامية الجماعة، والاستفادة مما جاء فيها من محاور ومجالات فقرات؛ ما ساعد الباحث على استكشاف أبرز المعلومات اللازمة لبناء الاستبانة وتصميمها وصياغة فقراتها.

ثانياً. مرحلة الاستشارة وتحديد المجالات/ وهنا استشار الباحث بداية المشرف وعددًا من الأساتذة والباحثين ذوي الخبرة في مجال البحث للمساعدة في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها. وفيما بعد تم الاتفاق مع المشرف وتحديد مجالات الاستبانة بصورتها الأولية.

ثالثاً. مرحلة تصميم الاستبانة وصياغة الفقرات: إذ إطلع الباحث على عدّة استبانات سابقة، أخذاً بعين الاعتبار التصميم المقترح لها، ثم صاغ فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، وشملت (36) فقرة للأنماط القيادية موزعة على مجالاتها الثلاثة (نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الترسلية)، و(30) فقرة لدينامية الجماعة، موزعة على مجالاتها الثلاثة (التعاون، التماسك، الثقة)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من الأقسام الآتية:

- **القسم الأول:** وتألف من البيانات الشخصية للمستجيبين (المتغيرات الديموغرافية) أو الشخصية، وشملت: الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي، وفي العمل الإداري.

- **القسم الثاني:** وتضمن مجالات وفقرات البعد الأول للاستبانة، وهو يمثل المتغير المستقل "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية"، وتألّف من (36) ست وثلاثين فقرة موزعة على (3) ثلاثة مجالات، وهي:
 - المجال الأول: نمط القيادة الديموقراطي (12 فقرة).
 - المجال الثاني: نمط القيادة البيروقراطي (12 فقرة).
 - المجال الثالث: نمط القيادة الترسلي (12 فقرة).
- **القسم الثالث:** وشمل مجالات وفقرات البعد الثاني للاستبانة، ويمثل المتغير التابع في الدراسة "دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية"، وتألّف من (30) ثلاثين فقرة موزعة على (3) ثلاثة مجالات، وهي:
 - المجال الأول: التعاون (12 فقرة).
 - المجال الثاني: التماسك (9 فقرة).
 - المجال الثالث: الثقة (9 فقرة).

3.6.1.2 مرحلة التحقق من صدق أداة الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن تقيس الاستبانة ما صممت من أجله، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة لها، وشملت الطرق الآتية:

أولاً: صدق المحكمين (الظاهري)

عرض الباحث الاستبانة على (13) ثلاثة عشر محكماً، ملحق رقم (1)، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والعلوم التربوية، وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقراتها، ووضوح لغتها، ومناسبة عددها، ومدى تمثيلها للسمة التي وضعت لقياسها وهي الأنماط القيادية. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم وإجراء التعديلات المطلوبة، حيث أخذ بما كان صحيحاً منها؛ بتعديل صيغة بعض الفقرات، في حين قام بحذف أو إضافة ما توافق عليه (80%) من المحكمين. ويوضح ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية بعد أن حازت على موافقة المحكمين، وأصبحت بالشكل التالي:

القسم الأول: تكون من البيانات الشخصية للمستجيبين (المتغيرات الديموغرافية) أو الشخصية، وشملت: الجامعة، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة في العمل الأكاديمي، والعمل الإداري.

القسم الثاني: مجالات وفقرات المتغير المستقل "الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية"، وتكون من (30) ثلاثين فقرة موزعة على (3) ثلاثة مجالات، وهي:

المجال الأول: نمط القيادة الديمقراطي (10 فقرات).

المجال الثاني: نمط القيادة البيروقراطي (10 فقرات).

المجال الثالث: نمط القيادة الترسلي (10 فقرات).

القسم الثالث: مجالات وفقرات المتغير التابع في الدراسة "دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية"، وتكون من (24) أربع وعشرين فقرة موزعة على (3) ثلاثة مجالات، وهي:

المجال الأول: التعاون (10 فقرات).

المجال الثاني: التماسك (7 فقرات).

المجال الثالث: الثقة (7 فقرات).

ويجيب المبحوث عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطيت الفقرة خمس درجات (دائماً)... (غالباً)... (أحياناً)... (نادراً)... (وأبداً).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ببعديها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي بإيجاد قيم معامل ارتباط بيرسون للفقرة بالدرجة الكلية لمجالها، وذلك لمجالات بعد الأنماط القيادية، ولبعد دينامية الجماعة، وبيئتها الجدولان رقم (4) ورقم (5):

جدول 3.4: معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات بعد الأنماط القيادية مع مجالاتها

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون للفقرة مع مجالها
النمط الديمقراطي	1	0.884**
	2	0.888**
	3	0.895**
	4	0.852**
	5	0.708**
	6	0.605**
	7	0.866**
	8	0.719**
	9	0.836**

0.852**	10	النمط الأوتوقراطي
0.783**	11	
0.716**	12	
0.794**	13	
0.768**	14	
0.866**	15	
0.871**	16	
0.770**	17	
0.402*	18	
0.497**	19	
0.825**	20	النمط الترسلّي
0.758**	21	
0.807**	22	
0.856**	23	
0.711**	24	
0.770**	25	
0.737**	26	
0.603**	27	
0.528**	28	
0.583**	29	
0.632**	30	

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول 3.5: معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات بعد دينامية الجماعة مع مجالاتها

معامل ارتباط الفقرة مع مجالها	الفقرة	المجال
0.881**	1	التعاون
0.905**	2	
0.940**	3	
0.856**	4	
0.877**	5	
0.927**	6	

0.931**	7	
0.797**	8	
0.855**	9	
0.871**	10	
0.932**	11	التماسك
0.857**	12	
0.883**	13	
0.915**	14	
0.867**	15	
0.828**	16	
0.879**	17	الثقة
0.888**	18	
0.938**	19	
0.866**	20	
0.939**	21	
0.947**	22	
0.953**	23	
0.863**	24	

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يشير الجدولان السابقان الى أن جميع فقرات بعد الأنماط القيادية ارتبطت بالمجال الذي تنتمي إليه بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت درجة الارتباط هذه مرتفعة في غالبية الفقرات، كما أن فقرات بعد دينامية الجماعة أيضاً ارتبطت بالمجال الذي تنتمي إليه بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت درجة الارتباط هذه مرتفعة في جميع الفقرات؛ ما يؤكد صحة انتمائها للمجال الذي وضعت فيه وللدرجة الكلية، كما كانت جميع قيم الارتباط إيجابية ما يؤكد انتماءها للسمة التي يتم قياسها بشكل عام وهي أنماط القيادة.

ثالثاً: الصدق البنائي

أو صدق الاتساق البنائي، ويدل على مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لها (مجيد، 2014؛ البدوي، دخل الله، وعبيد، 2022؛ Zuber, SCMID &

Conzelmann,2022)، وقام الباحث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات بعد دينامية الجماعة والدرجة الكلية، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

جدول 3.6: معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات دينامية الجماعة مع الدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون
التعاون	0.996**
التماسك	0.987**
الثقة	0.995**

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لمجالات بعد دينامية الجماعة مع الدرجة الكلية لهذا البعد هي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وبدرجة مرتفعة، وبذا؛ يتضح أن المجالات الثلاثة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

3.6.1.3 ثبات الأداة (الاستبانة)

تم التحقق من ثبات الاستبانة ببعديها: "الأنماط القيادية ودينامية الجماعة" بطريقتين؛ إحداهما عن طريق معادلة كرونباخ ألفا والثانية من خلال اختبار التجزئة النصفية كما هو موضح في الجدولين رقم (7) ورقم (8):

جدول 3.7: قيم معاملات الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمجالات بعد الأنماط القيادية

المجال	معامل الثبات	
	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا
النمط الديمقراطي	0.936	0.942
النمط الأوتوقراطي	0.885	0.900
النمط الترسلّي	0.751	0.883

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) للمجالات الثلاثة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تراوحت بين (0.883 – 0.942)،

أما بطريقة التجزئة النصفية فتراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.751 – 0.936)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول 3.8: قيم معاملات الثبات بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لمجالات دينامية الجماعة

معامل الثبات		المجال
التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	
0.973	0.969	التعاون
0.909	0.951	التماسك
0.956	0.966	الثقة
0.990	0.988	الدرجة الكلية

تشير القيم الواردة في الجدول السابق إلى أن قيم معاملات الثبات لمجالات دينامية الجماعة بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.951 – 0.969)، في حين جاء معامل ثبات الدرجة الكلية بقيمة (0.988)، أما بطريقة التجزئة النصفية فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.909 – 0.973)، في حين جاء معامل الثبات للدرجة الكلية بقيمة (0.990). وتعتبر هذه القيم مرتفعة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

3.6.2 الأداة الثانية: المقابلة

المقابلة أداة من أدوات البحث العلمي بشكل عام، والتربوي بشكل خاص، وهي من الأدوات المناسبة للمنهج الوصفي، كونها تستطيع وصف الظاهرة القائمة حالياً دونما تدخل من الباحث في عملية الوصف هذه. فقد أشار الأدب التربوي إلى أهمية المقابلات في دراسة الظواهر بعمق، وتأكيد نتائج الدراسات الكمية.

وعليه؛ قام الباحث ببناء أداة المقابلة وفق الأصول المنهجية المتبعة، مستعيناً بالأدب التربوي الخاص بكيفية بناء المقابلات وكيفية إجرائها، حيث قام بداية بصياغة العديد من الأسئلة المتعلقة ببعدي الأنماط القيادية ودينامية الجماعة، مع محاولة الربط بينهما على اعتبار أن الدراسة هي دراسة ارتباطية، وحاول التعرف إلى مدى ارتباط هذين المتغيرين ببعضهما في واقع العمل الجامعي، وجاءت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية مكونة من سؤال رئيس واحد، وعدد من الأسئلة الفرعية المنبثقة عنه.

3.6.2.1 صدق أداة المقابلة

للتحقق من صدق أداة المقابلة، والتحقق من أنها تقيس ما صممت من أجله، عرض الباحث أسئلة المقابلة على تسعة (9) محكمين من ذوي المؤهلات العلمية والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والتربية، ملحق رقم (3)، وطلب منهم الاطلاع على الأسئلة وإبداء الرأي فيها، من حيث قدرتها على قياس ما صممت من أجله، وكونها تنتمي إلى بعدي الأنماط القيادية ودينامية الجماعة، ولإذ ما كانت تتلاءم والفئة المقصودة بالمقابلة (القيادات الجماعية). وقام المحكمون مشكورين بتقديم النصح والارشاد للباحث وإبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم الحكيمة والبناءة حول أسئلة المقابلة، واطلع عليها الباحث وراجعها مع المشرف، وأخذ منها ما أشار إليه غالبية المحكمين. ساهمت هذه المقترحات في تحديد مسار الأسئلة ووضوحها ودقتها، وأصبحت تحقق بشكل مباشر الهدف المرجو منها. ويوضح ملحق رقم (4) نموذج المقابلة بصورته النهائية والذي تكون من سؤال رئيس تمثل في:

• ما علاقة الأنماط القيادية _ بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي _ بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟
وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. من وجهات نظركم، ما النمط القيادي السائد لدى الإدارة العليا في الجامعة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي)؟
2. كيف ترى واقع مجالات دينامية الجماعة (التعاون والتماسك والثقة) في جامعتكم؟
3. برأيكم ومن منظوركم القيادي، ما أكثر بعد دينامي فاعل لخلق جماعة عمل موحدة في جامعتكم؟ برجاه ترتيب أبعاد دينامية الجماعة التالية في مؤسستكم.
4. هل ترى أن للنمط القيادي السائد في الجامعة دورا في تفعيل دينامية الجماعة؟ إن كانت الإجابة (نعم)، فما مظاهر هذا الدور؟
5. ما المقترحات التي يمكن تقديمها للجامعة بهدف تفعيل دينامية الجماعة لديها في ضوء النمط القيادي السائد؟

3.7 متغيرات الدراسة

المتغيرات الوسيطة: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري. ولكل متغير مستوياته الخاصة:
الجامعة، وله ثلاثة مستويات: الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة فلسطين التقنية خضوري.
الرتبة الأكاديمية، وله خمسة مستويات: أستاذ، استاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس.
الجنس.
سنوات الخبرة في العمل الجامعي، وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
العمل الإداري، وله مستويان: نعم، لا.

3.8 إجراءات تنفيذ الدراسة

لتنفيذ الدراسة_ بمعنى تطبيق أدايتها على عينة الدراسة_ بنى الباحث الأداتين، وتحقق من الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، ثم جاءت المرحلة الثانية وتمثل في حصر مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، على اعتبار أن جميع أعضاء هيئة التدريس هم الفئة المقصودة بالدراسة. وليتمكن الباحث من القيام بهذا الأمر كان من الضروري أن يحصل على كتاب تسهيل مهمة لتقديمه للجامعات المعنية للسماح له بتطبيق الدراسة على مجتمع هذه الجامعات، والتي حصل عليها عن طريق مراسلة الجامعات إلكترونياً.

بعد ذلك، ورّع الباحث الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الثلاثة، من خلال البريد الإلكتروني، أو وجاهياً، كما تواصل الباحث مع العديد منهم راجياً منهم تعبئة الاستبانة وإعادتها للباحث لما في ذلك من أهمية وخدمة للجامعات الفلسطينية والتعليم العالي في فلسطين. ورغم هذا كله، ورغم مرور ما يقارب أربعة شهور على توزيع الاستبانات وجمعها، والتي بدأت فعلاً من تموز إلى تشرين الأول من العام 2022، وبعد هذه الفترة الزمنية الطويلة نسبياً تمكن الباحث من استرداد (639) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة (751)، وتعادل ما نسبته 85.1%. وهذه الاستبانات هي التي خضعت للتحليل الكمي بعد تفريغ إجابات المبحوثين وتبويبها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتحليل بيانات الدراسة (الكمية)، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها؛ استخدم الباحث بداية الإحصاء الوصفي للعينة، ثم الإحصاء الاستدلالي لتعميم النتائج، وقام الباحث في المرحلة ما قبل الأخيرة بتفسير نتائج التحليل الكمي.

أما مراحل تنفيذ أداة الدراسة الثانية، المقابلة، فقد أعد الباحث إجراءاتها وفق الأسس المنهجية المعروفة، وتواصل مع العديد من القيادات الجامعية (رئيس جامعة، نائب ومساعد رئيس، عميد، رئيس قسم) لتحديد مواعيد مسبقة لإجراء المقابلات، وحرص على التجاوب معهم في اختيار الزمان والمكان، وتفهمه لأعدائهم عندما يرغبون في تأجيل مواعيد المقابلات أكثر من مرة نظراً لانشغالهم في أمور طارئة. وأثناء إجراء المقابلات أوضح الباحث أهداف المقابلة، وبيان سرية معلوماتها، كما استخدم التسجيل الصوتي للإجابات (بموافقة الشخص المقابل)، إضافة إلى تدوين الملاحظات أثناء المقابلة، ملتزماً بعرض الأسئلة المحددة مسبقاً حول واقع الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعة التي يعمل فيها الشخص المقابل من وجهة نظره، واستغرقت المقابلة الواحدة عشرين دقيقة في المتوسط.

وبعد أن استكمل الباحث عملية إجراء المقابلات، فرغ الإجابات والملاحظات التي دونها سابقاً لكل سؤال من أسئلة المقابلة في جداول مصنفة حسب الجامعة ومسمى المنصب القيادي الذي يشغله المستجيب، كما استعان الباحث بالتسجيلات الصوتية لاستيضاح ما رغب في التأكد منه واستيضاحه، ثم جمع إجابات الأسئلة جميعها، مرتبة من السؤال الأول حتى السؤال الخامس، لتتم معالجتها منهجياً وفق ما يعرف بالنظرية المجذرة، من خلال البرنامج (-MAXQDA (2022) (Maximum Qualitative Data Analysis).

وفي ضوء النتائج الكمية والكيفية التي حصل عليها الباحث؛ قدّم مجموعة توصيات مناسبة، وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة توصل الباحث للنموذج المقترح للدراسة.

3.9 المعالجة الإحصائية

قام الباحث بإجراءات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم عدّة اختبارات إحصائية- لزمّت- لتحليل البيانات وفحص الفرضيات، والتي شملت:

أ. كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية والاتساق الداخلي ومعامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات والصدق.

- ب. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحويل استجابات المبحوثين، على فقرات ومجالات الاستبانة، من إجابات لفظية إلى كمية.
- ت. معامل ارتباط بيرسون لقياس واقع الارتباط بين متغيري الدراسة: المستقل والتابع.
- ث. اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي والثنائي لمعرفة الفروق بين تقديرات المبحوثين لبعدي الدراسة؛ تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الوسيط).
- ج. اختبارات المقارنات البعدية (LSD)، وذلك للكشف عن اتجاه الفروق في حال كانت الفروق دالة إحصائياً وللمتغير أكثر من مستويين.
- ح. استخدام التكرارات والنسب المئوية وبرنامج (MAXQDA-2022) للنظرية المجذرة لنتائج الجانب الكيفي من الدراسة.

3.10 المقياس الوزني

حتى يتمكن الباحث من وصف قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها بدرجات، فقد استخدم المقياس الوزني الثلاثي (عالية، متوسطة، وقليلة)، والذي تشمل كل درجة فيه من الدرجات الثلاث قيمةً من المتوسطات الحسابية تقع ضمن فترة يتحدد مداها من خلال:

أعلى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي – أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي / مقسوماً على ثلاثة (3).

$$1.33 = 3/(1 - 5)$$

وعليه تكون الدرجة:

- أ. **قليلة**: إذا تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (1 – 2.33).
- ب. **متوسطة**: إذا تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.34 – 3.67).
- ت. **عالية**: إذا تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.68 – 5).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة، وتحليلها

4.1 مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها إحصائياً، بعد أن تم تحويل الإجابات اللفظية (دائماً أبداً) للمبوحثين إلى إجابات كمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك باستخدام القيم الحسابية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والاختبارات الإحصائية المناسبة لفحص الفرضيات. وقام الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج وفق تسلسل أسئلتها وفرضياتها الإحصائية.

4.2 نتائج البيانات الكمية (نتائج الاستبانة)

4.2.1 الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالجانب الكمي حسب ترتيبها وتسلسل فرضياتها على النحو الآتي:

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة الدراسة الخاصة بـ "الأنماط القيادية"، ويبين الجدول رقم (1) هذه القيم لمجالات بعد الأنماط القيادية.

جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأنماط القيادية

الرقم	المجال/ النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الديموقراطي	3.63	0.91	متوسطة	72.6
2	الأوتوقراطي	3.18	0.62	متوسطة	63.6
3	الترسلي	3.04	0.32	متوسطة	60.8

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (1) أن جميع الأنماط القيادية جاءت بدرجة متوسطة، مع فارق بين المتوسطات الحسابية، وحيث حلّ النمط الديموقراطي في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري (0.91)، في حين جاء النمط الأتوقراطي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.62)، وحلّ النمط الترسلّي في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (0.32).
أما بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الأنماط القيادية الثلاثة، فنتبينها الجداول (2) و(3) و(4):

أولاً: المجال الديمقراطي، ويبينه الجدول رقم (2).

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات النمط الديمقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يُنحِ رئيسي المباشر للموظفين المشاركة في عملية التخطيط، بما فيها وضع الأهداف المتعلقة بالعمل.	3.92	1.21	عالية	78.4
2	يقوم رئيسي بتفويض الصلاحيات متى لزم الأمر.	3.75	1.20	عالية	75.0
3	يحرص رئيسي على وضع إجراءات محددة لتسيير الأعمال.	3.72	1.22	عالية	74.4
4	يتهاون رئيسي في توضيح الأهداف المنشود تحقيقها.	3.63	1.21	متوسطة	72.6
5	لا يبادر رئيسي في المواقف التي هي بحاجة إلى مبادرة.	3.59	1.27	متوسطة	71.8
6	يعطي رئيسي المباشر الحرية للموظفين في الاتفاق على ما يروونه مناسباً بخصوص توزيع المهام.	3.47	1.19	متوسطة	69.4
7	يلتزم رئيسي باللوائح والقوانين الرسمية دون مراعاة للموقف.	3.62	1.19	متوسطة	72.4
8	قلة مراعاة ظروف الموظفين عند تكليفهم بالمهام.	3.62	1.19	متوسطة	72.4
9	يحرص على توفير بيئة مناسبة للعمل.	3.62	1.27	متوسطة	72.4
10	يعزو نجاح العمل إلى جهود الموظفين معه.	3.41	1.24	متوسطة	68.2
72.6	الدرجة الكلية	3.63	0.91	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات النمط القيادي الديمقراطي في الجامعات الفلسطينية، ويتبين من قيم المتوسطات أن ثلاث فقرات جاءت بدرجة تقدير عالية، في حين جاءت سبع فقرات بدرجة تقدير متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتيح رئيسي المباشر للموظفين المشاركة في عملية التخطيط بما فيها وضع الأهداف المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي وقدره (3.92) وبانحراف معياري (1.21)، تلتها فقرة "يقوم رئيسي بتفويض الصلاحيات متى لزم الأمر" بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبانحراف معياري (1.22)، وجاء في المرتبة الأخيرة في هذا المجال الفقرة "يعزو نجاح العمل إلى جهود الموظفين معه" بمتوسط حسابي وقدره (3.41) وبانحراف معياري (1.24)، وجاءت الفقرة "يحرص على توفير بيئة مناسبة للعمل" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.27).

ثانياً: المجال الأتوقراطي، وبينه الجدول رقم (3).

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات النمط

الأوتوقراطي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	صعوبة تقبله للرأي الآخر عند النقاش.	3.36	1.32	متوسطة	67.2
2	يسعى رئيسي المباشر لتحقيق رضا وظيفي للموظفين.	2.61	1.32	متوسطة	52.2
3	يعمل رئيسي على حل المشكلات بمرونة بما يتلاءم وحاجة الموقف.	2.68	1.36	متوسطة	53.6
4	يمارس رئيسي الإشراف المباشر في كل أمر مع الموظفين.	3.39	1.37	متوسطة	67.8
5	قلة إشراك الموظفين في وضع الخطط المستقبلية.	3.42	1.35	متوسطة	68.4
6	يتخذ رئيسي القرارات دون مشاركة الموظفين.	3.36	1.36	متوسطة	67.2
7	يهمل رئيسي التنسيق بين الموظفين.	3.38	1.31	متوسطة	67.6
8	يرفض رئيسي فكرة تفويض السلطة.	3.22	1.30	متوسطة	64.4
9	ينأى بنفسه عن الإشكاليات التي تظهر حين تنفيذ المهام.	3.19	1.32	متوسطة	63.8
10	ضعف تقديره لإنجازات الموظفين.	3.21	1.33	متوسطة	64.2
	الدرجة الكلية	3.18	0.62	متوسطة	63.6

تشير قيم المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (3) والخاصة بالنمط الأوتوقراطي، أن الفقرات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وحلّ في الترتيب الأول فقرة "قلة إشراك الموظفين في وضع الخطط المستقبلية" بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وبانحراف معياري (1.35)، في حين جاءت الفقرة "يمارس رئيسي الإشراف المباشر في كل أمر مع الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وبانحراف معياري (1.37). وجاءت الفقرة "يسعى رئيسي

المباشر لتحقيق رضا وظيفي للموظفين" بأقل متوسط حسابي(2.61) وبانحراف معياري (1.32)، وجاءت فقرة "يعمل رئيسي على حل المشكلات بمرونة بما يتلاءم وحاجة الموقف" في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وبانحراف معياري (1.36).

ثالثاً: النمط الترسلّي، ويبينه الجدول رقم (4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات النمط الترسلّي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يصغي رئيسي للأفكار المقدمة من الموظفين لتحسين العمل بما يؤدي إلى تطويره.	2.77	1.32	متوسطة	55.4
2	يعتبر رئيسي الاجتماعات مضيعة للوقت فلا يحرص عليها.	3.27	1.42	متوسطة	65.4
3	يهتم رئيسي بمجال التطوير المهني للموظفين.	2.78	1.33	متوسطة	55.6
4	لا يشعر الموظفون بوجود قيادة توجههم لتحقيق الأهداف.	3.16	1.34	متوسطة	63.2
5	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.	2.79	1.35	متوسطة	55.8
6	يستخدم رئيسي المباشر لغة الأمر في توجيه الموظفين.	3.13	1.29	متوسطة	62.6
7	يهتم رئيسي في بناء العلاقات الإنسانية مع الموظفين.	3.12	1.31	متوسطة	62.4
8	قلة اهتمامه بتوجيه الموظفين نحو أهداف الجامعة.	3.13	1.30	متوسطة	62.6
9	يُحجم عن اتخاذ أي إجراء بحق من يُفصر في واجباته.	3.15	1.29	متوسطة	63.0
10	يهمل تطوير الموظفين بما فيها تنمية قدراتهم.	3.14	1.37	متوسطة	62.8
	الدرجة الكلية	3.04	0.32	متوسطة	60.8

من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (4) يلاحظ أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الترسلّي جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، ولم تحصل أي من فقرات هذا المجال على درجات عالية أو درجات منخفضة، كما جاء في النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري). كما يتبين أن الفقرة "يعتبر رئيسي الاجتماعات مضيعة للوقت فلا يحرص عليها" حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.27) وبانحراف معياري (1.42)، تلتها الفقرة "لا يشعر الموظفون بوجود قيادة توجههم لتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وبانحراف معياري (1.34). وجاءت الفقرة "يصغي رئيسي للأفكار المقدمة من الموظفين لتحسين العمل بما يؤدي إلى تطويره" بأقل متوسط حسابي ومقداره (2.77) وبانحراف معياري (1.32)، وحلت فقرة "يهتم رئيسي بمجال التطوير المهني للموظفين" في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (2.78) وبانحراف معياري (1.33).

وبشكل عام، وبخصوص فقرات بعد الأنماط القيادية، جاءت ثلاث فقرات فقط بدرجة عالية، وهي ضمن النمط القيادي الديمقراطي، و(27) فقرة بدرجة متوسطة، وكان أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.92) للفقرة "يتيح رئيسي المباشر للموظفين المشاركة في عملية التخطيط بما فيها وضع الأهداف المتعلقة بالعمل" الواقعة ضمن النمط الديمقراطي، أي أنه لم تحصل أي من الفقرات في الأنماط الثلاثة على متوسط حسابي (4) فأعلى. وأقل متوسط حسابي ومقداره (2.61) للفقرة "يسعى رئيسي المباشر لتحقيق رضا وظيفي للموظفين" الواقعة ضمن النمط الأوتوقراطي. كما يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأنماط الثلاثة أن جميع فقرات النمط الديمقراطي (باستثناء فقرة واحدة) جاءت هي الأعلى من بين متوسطات البعد كاملاً، وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية من بين الأنماط القيادية الثلاثة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما واقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات

نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد دينامية الجماعة ومجالاته الثلاثة والدرجة الكلية، ويوضح الجدول رقم (5) هذه القيم لمجالات دينامية الجماعة والدرجة الكلية.

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات دينامية الجماعة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	التعاون	3.60	0.67	متوسطة	72.0
2	التماسك	3.58	0.72	متوسطة	71.6
3	الثقة	3.53	0.74	متوسطة	70.6
	الدرجة الكلية	3.56	0.67	متوسطة	71.2

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية المشار إليها في الجدول رقم (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية وللمجالات الثلاثة (التعاون والتماسك والثقة)، وجاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56)، وبانحراف معياري (0.67). في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي لمجال التعاون هي الأعلى ومقدارها (3.60)، وجاءت الأقل لمجال الثقة ومقدارها (3.53)، وتوسط القيمتان مجال التماسك، بمتوسط حسابي مقداره (3.58).

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الثلاثة عينة الدراسة، ولكن الغاية من هذه الدراسة هي مجتمع الدراسة، الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية وعددها (11) جامعة. وهذا يعني أنه لا بد من تعميم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث من العينة إلى المجتمع، وهذا هو هدف الدراسة الأساس، وهذا يتم إحصائياً من خلال ما يعرف بالتقدير النقطي (Point Estimation)، أو التقدير بفترة Interval Estimation (Lind, Marchal & Wathen, 2011).

أما التقدير بقيمة فيعني تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) (μ) من خلال قيمة المتوسط الحسابي المحسوب للعينة (إحصاء العينة) (\bar{X}) بقيمة واحدة، كأنها قيمة نقطية، وفي هذه الحالة يمكن القول: بما أن العينة ممثلة للمجتمع وتم اختيارها عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.56)، وانحراف معياري (0.67). أما التقدير بفترة فيعني تحديد فترة يتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع (μ) داخلها، وهذه الفترة تسمى تقدير بفترة (Interval estimation) ويقع المتوسط الحسابي للمجتمع (المعلمة) داخل حدود تلك الفترة بدرجة ثقة معينة. وفترة الثقة هذه تعتمد على مستوى الدلالة، فعندما يرغب الباحث في درجة ثقة مقدارها (95%) مثلاً، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة 95%.

وجاءت ضرورة هذه الطريقة من خلال الإعاء بأن المتوسط الحسابي للمجتمع لا يساوي بالضبط المتوسط الحسابي للعينة، أي أن هناك فرقاً بين المتوسطين؛ ما استدعى فحص الفرضية الصفرية القائلة إنه لا يوجد فرق بين المتوسطين:

$$H_0: \mu = \bar{x}$$

وفي هذه الحالة يلزم الباحث درجة الثقة التي تتحدد من خلالها الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة 99%، أو 95%، وعليه تكون نسبة الخطأ 0.01، أو 0.05، وهو مستوى الدلالة أو ألفا (α).

وفترة الثقة هذه تعطى بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\mu = \bar{X} \pm Z_{\alpha/2} S/\sqrt{n} \dots\dots\dots (1)$$

حيث إن:

μ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة.

\bar{X} : المتوسط الحسابي للعينة.

S : الانحراف المعياري للعينة.

n : عدد أفراد العينة.

α : مستوى الدلالة.

$Z_{\alpha/2}$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد.

وفي حال رغب الباحث في حساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة 95% مثلاً، تكون قيمة $Z_{\alpha/2}$ من الجداول الإحصائية 1.96 وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع:

$$3.56 \pm 1.96(0.67)/25.4 = 3.56 \pm 0.05 \text{ ---- } \gg \gg [3.61 - 3.51]$$

وعليه؛ تكون الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية هي (3.51 - 3.61)، وبدرجة ثقة مقدارها 95%. أي أن الباحث يثق بنتيجته هذه بنسبة 95%.

أما بخصوص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات دينامية الجماعة فتبينها الجداول (6) و(7) و(8).

أولاً: مجال التعاون، ويبينه الجدول رقم (6).

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال

التعاون

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أتعاون في إنجاز المهام المطلوبة بما فيها تحقيق الأهداف	3.88	1.10	عالية	77.6
2	أحرص على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بالتشاور	3.63	1.08	متوسطة	72.6
3	يتتابني شعور بوحدة الأهداف بما يهيئ التفاعل الإيجابي البناء	3.43	1.20	متوسطة	68.6

4	أشارك في طرح أفكار جديدة بغرض تطوير الأداء بما فيه مهام العمل	3.46	1.22	متوسطة	69.2
5	أعزو نجاح العمل إلى الجماعة	3.53	1.14	متوسطة	70.6
6	ينتابني شعور بالأمان في العمل لدرجة الانتماء	3.50	1.14	متوسطة	70.0
7	أهتم بمشاعر زملائي في العمل بما يبدي حرصي عليها	3.66	1.10	متوسطة	73.2
8	أشجع زملائي على التنافس البناء بما يؤدي إلى إظهار الكفاءة والقدرات الذاتية والإبداع	3.78	1.02	عالية	75.6
9	أثق بأنني لن أتعرض لأذى من قبل زملائي في العمل	3.61	1.07	متوسطة	72.2
10	ينتابني شعور بالاحترام وحسن المعاملة مع زملائي	3.55	1.06	متوسطة	71.0
	الدرجة الكلية	3.60	0.67	متوسطة	72.0

من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (6) يلاحظ أن فقرتين حصلنا على متوسطات حسابية بدرجة عالية، و(8) فقرات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة "أتعاون في إنجاز المهام المطلوبة بما فيها تحقيق الأهداف" بأعلى متوسط حسابي ومقداره (3.88) وانحراف معياري (1.10)، تلتها الفقرة "أشجع زملائي على التنافس البناء بما يؤدي إلى إظهار الكفاءة والقدرات الذاتية والإبداع" بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري (1.02). وجاءت الفقرة "ينتابني شعور بوحدة الأهداف بما يهيئ التفاعل الإيجابي البناء" بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.43) وبانحراف معياري (1.20)، والفقرة "أشارك في طرح أفكار جديدة بغرض تطوير الأداء بما فيه مهام العمل" جاءت في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبانحراف معياري (1.22).

ثانياً: مجال التماسك، ويبينه الجدول رقم (7).

جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التماسك

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أتعاون في تنظيم العمل بما فيه توزيعه	3.36	1.23	متوسطة	67.2
2	أشارك زملائي في المشكلات التي تواجهني في العمل	3.35	1.22	متوسطة	67.0
3	يوجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل	3.59	1.20	متوسطة	71.8
4	أقدم المساعدة لزملائي في إنجاز مهامهم في الحالات الطارئة	3.63	1.17	متوسطة	72.6

72.4	متوسطة	1.08	3.62	أهتم في بناء علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل	5
77.2	عالية	1.06	3.86	أتعاون في الحفاظ على مقتنيات العمل	6
74.4	عالية	1.12	3.72	أحرص على حفظ أسرار العمل	7
71.8	متوسطة	0.72	3.58	الدرجة الكلية	

من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (7) يلاحظ أن فقرتين جاءتتا ضمن الدرجة العالية، وخمس فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تدل على درجة تقدير متوسطة. كما يتبين أن الفقرة "أتعاون في الحفاظ على مقتنيات العمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.86) وانحراف معياري (1.06)، تلتها الفقرة "أحرص على حفظ أسرار العمل" بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري (1.12). وجاءت الفقرة "أشارك زملائي في المشكلات التي تواجهني في العمل" بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.35) وانحراف معياري (1.22)، والفقرة "أتعاون في تنظيم العمل بما فيه توزيعه" جاءت في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري (1.23).

ثالثاً: مجال الثقة، ويبينه الجدول رقم (8).

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أعبر لزملائي عن آرائي المتعلقة بالعمل بحرية	3.56	1.07	متوسطة	71.2
2	أثق بقدرات زملائي بما فيه أدائهم لمهام العمل	3.40	1.25	متوسطة	68.0
3	ينتابني شعور بالتفاهم مع زملائي في العمل	3.38	1.19	متوسطة	67.6
4	أحرص على مصلحة زملائي في العمل	3.50	1.17	متوسطة	70.0
5	أتعاون في حل الإشكاليات التي قد تعيق من تحقيق الأهداف	3.57	1.18	متوسطة	71.4
6	أشجع على اتباع أسلوب التفاهم بما فيه التسامح عند اختلاف الآراء	3.68	1.12	عالية	73.6
7	أهتم ببناء العلاقات الاجتماعية مع زملائي بما فيها العلاقات خارج العمل	3.65	1.07	متوسطة	73.0
70.7	الدرجة الكلية	3.53	0.74	متوسطة	

من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (8) يلاحظ أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، ولم تحصل

أي من فقرات هذا المجال على درجات عالية سوى فقرة رقم (6). كما يتبين أن الفقرة "أشجع على اتباع أسلوب التفاهم بما فيه التسامح عند اختلاف الآراء"؛ حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.68) وبانحراف معياري (1.12)، تلتها الفقرة "أهتم ببناء العلاقات الإجتماعية مع زملائي بما فيها العلاقات خارج العمل" بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وبانحراف معياري (1.07). وجاءت فقرة "ينتابني شعور بالتفاهم مع زملائي في العمل" بأقل متوسط حسابي ومقداره (3.38) وبانحراف معياري (1.19)، والفقرة "أثق بقدرات زملائي بما فيه أدائهم لمهام العمل" جاءت في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وبانحراف معياري (1.25).

نتائج سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟
للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة؛ فحص الباحث بفحص الفرضية الصفرية المنبثقة عن هذا السؤال:

- الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية وتقديراتهم لدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين قيم المتغيرين المتصلين: المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية، والمتغير التابع والمتمثل في دينامية الجماعة، وذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لهذين المتغيرين، وتم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لدينامية الجماعة ومجالات الأنماط القيادية الثلاثة. ويبين الجدول رقم (9) قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية.

جدول 4.9: معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة

الدرجة الكلية	الثقة	التماسك	التعاون	المتغيرات	
0.478**	0.421**	0.443**	0.486**	معامل بيرسون	النمط الديمقراطي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.012	0.008	0.035	0.009	معامل بيرسون	النمط الأوتوقراطي
0.138	0.335	0.076	0.142	مستوى الدلالة	
0.034	0.022	0.052	-0.025	معامل بيرسون	النمط الترسلّي
0.657	0.606	0.280	0.887	مستوى الدلالة	

* دالة احصائياً عند $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير قيم معاملات الارتباط الواردة في الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الديمقراطي والدرجة الكلية لدينامية الجماعة، ويتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي (0.478) ، كما أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي ومجالات دينامية الجماعة الثلاثة هي قيم دالة إحصائياً وموجبة ومتوسطة، وترواحت قيمها بين (-0.486) و (0.421) . والقول إن العلاقة الارتباطية هي متوسطة بالتحديد، كونها وقعت بين القيمتين (0.35) – (0.65) ، والتي أشار الأدب التربوي إلى أن قيم معاملات الارتباط الواقعة خلالها هي قيم متوسطة (Gray, Mills & Airasian 2006). كما يظهر من قيم معاملات الارتباط الأخرى ودلالاتها الإحصائية عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي من جهة، ودينامية الجماعة من جهة أخرى، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط لهذين النمطين ضعيفة وغير دالة إحصائياً.

إذن، يمكن القول إن نتيجة فحص الفرضية الصفرية الأولى أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين النمط القيادي الديمقراطي ودينامية الجماعة، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي من جهة ودينامية الجماعة من جهة أخرى.

نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري؟

للإجابة عن السؤال الرابع من الدراسة، فحص الباحث الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي:

- الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha) \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، حسب الباحث أولاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة، كما يبينها جدول رقم (10).

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	الجامعة العربية الأمريكية	270	3.40	1.16
	جامعة بوليتكنك فلسطين	114	3.79	0.56
	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	255	3.80	0.64
النمط الأوتوقراطي	الجامعة العربية الأمريكية	270	3.01	0.63
	جامعة بوليتكنك فلسطين	114	3.29	0.54
	جامعة فلسطين التقنية	255	3.30	0.60
النمط الترسي	الجامعة العربية الأمريكية	270	3.06	0.27
	جامعة بوليتكنك فلسطين	114	2.92	0.38
	جامعة فلسطين التقنية	255	3.06	0.32

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً بين قيم المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة، وتعتبر فروقاً ظاهرية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، أي تشكل فروقاً حقيقية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). ويبينه الجدول (11).

جدول 4.11: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	24.480	2	12.240	15.374	0.000
	داخل المجموعات	506.373	636	0.796		
	المجموع	530.853	638			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	13.109	2	6.554	17.667	0.000
	داخل المجموعات	235.961	636	0.371		
	المجموع	249.069	638			
النمط الترسي	بين المجموعات	1.855	2	0.928	9.249	0.000
	داخل المجموعات	63.787	636	0.100		
	المجموع	65.642	638			

يظهر من خلال قيم مستوى الدلالة في الجدول رقم (11) أنها جميعها أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05)، وبالتالي؛ يرفض الباحث الفرضية الصفرية الثانية، ويقبل الفرضية البديلة القائلة إنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجامعة. ولمعرفة دلالة الفروق، استخدم الباحث اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق، وهو أحد الاختبارات البعدية، وجاءت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول (12).

جدول 4.12: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	المتغير	مستوى المتغير	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة بوليتكنك فلسطين	-0.39*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	-0.40*	0.000
	جامعة بوليتكنك فلسطين	الجامعة العربية الأمريكية	0.39*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	-0.01	0.914
	جامعة فلسطين التقنية	الجامعة العربية الأمريكية	0.39*	0.000
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.01	0.914
النمط الأوتوقراطي	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة بوليتكنك فلسطين	-0.28*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	-0.29*	0.000
	جامعة بوليتكنك فلسطين	الجامعة العربية الأمريكية	0.28*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	-0.01	0.898
	جامعة فلسطين التقنية	الجامعة العربية الأمريكية	0.29*	0.000
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.01	0.898
النمط الترسلّي	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة بوليتكنك فلسطين	0.140*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	0.000	0.725
	جامعة بوليتكنك فلسطين	الجامعة العربية الأمريكية	-0.140*	0.000
		جامعة فلسطين التقنية	-0.140*	0.000
	جامعة فلسطين التقنية	الجامعة العربية الأمريكية	-0.000	0.725
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.140*	0.000

يتبين من خلال استخدام الاختبار البعدي (LSD) أن الفروق في النمط الديمقراطي جاءت بين جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة فلسطين التقنية من جهة، والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى، ولصالح جامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين. وظهر هذا من خلال قيم مستوى الدلالة وقيم المتوسطات الحسابية. أما بخصوص النمط الأتوقراطي فجاءت الفروق بين الجامعة العربية الأمريكية من جهة، وجامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين من جهة أخرى ولصالح جامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين. في حين جاءت الفروق بين جامعة بوليتكنك فلسطين من جهة، وجامعة فلسطين التقنية والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى؛ لصالح جامعة فلسطين التقنية والجامعة العربية الأمريكية.

- الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين جدول رقم (12) نتائج التحليل.

جدول 4.13: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	5.674	4	1.418	1.712	0.146
	داخل المجموعات	525.179	634	0.828		
	المجموع	530.853	638			
النمط الأتوقراطي	بين المجموعات	3.451	4	0.863	2.227	0.065
	داخل المجموعات	245.618	634	0.387		
	المجموع	249.069	638			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	0.161	4	0.040	0.390	0.816
	داخل المجموعات	65.481	634	0.103		
	المجموع	65.642	638			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

- الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس، ويبينه جدول رقم (14).

جدول 4.14: نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	ذكر	522	3.62	0.92	0.530	0.596
	أنثى	117	3.67	0.83		
النمط الأوتوقراطي	ذكر	522	3.17	0.63	0.217	0.829
	أنثى	117	3.19	0.57		
النمط الترسلّي	ذكر	522	3.04	0.31	0.040	0.968
	أنثى	117	3.04	0.32		

يتبين من خلال قيم "ت" المحسوبة ومستوى الدلالة في الجدول أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط في الجامعات الفلسطينية هي فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

- الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين جدول رقم (15) نتائج التحليل.

جدول 4.15: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	بين المجموعات	3.950	2	1.975	2.384	0.093
	داخل المجموعات	526.903	636	0.828		
	المجموع	530.853	638			
النمط الأوتوقراطي	بين المجموعات	1.725	2	0.863	2.218	0.110
	داخل المجموعات	247.344	636	0.389		
	المجموع	249.069	638			
النمط الترسلّي	بين المجموعات	0.061	2	0.030	0.294	0.745
	داخل المجموعات	65.581	636	0.103		
	المجموع	65.642	638			

تشير القيم الواردة في جدول رقم (15) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الجامعي. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

• الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $0.05 \geq$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمل الإداري.

قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية السادسة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير العمل الإداري. ويبين جدول رقم (16) نتائج اختبار (ت).

جدول 4.16: نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تبعاً

لمتغير العمل الإداري

المجال	العمل الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	نعم	274	3.62	0.87	0.316	0.752
	لا	365	3.64	0.93		
النمط الأوتوقراطي	نعم	274	3.20	0.60	0.751	0.453
	لا	365	3.16	0.64		
النمط الترسلّي	نعم	274	3.05	0.32	0.436	0.663
	لا	365	3.04	0.31		

تشير القيم الواردة في الجدول (16) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمل الإداري. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

• نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، العمل الإداري؟ للإجابة عن السؤال الخامس من الدراسة؛ فحص الباحث الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه وهي:

• الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية السابعة، حسب الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة، ويبينها جدول رقم (17).

جدول 4.17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
0.72	3.63	270	الجامعة العربية الأمريكية	التعاون
0.61	3.89	114	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.61	3.43	255	جامعة فلسطين التقنية	
0.77	3.60	270	الجامعة العربية الأمريكية	التماسك
0.67	3.80	114	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.67	3.47	255	جامعة فلسطين التقنية	
0.81	3.57	270	الجامعة العربية الأمريكية	الثقة
0.74	3.73	114	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.65	3.40	255	جامعة فلسطين التقنية	
0.72	3.60	270	الجامعة العربية الأمريكية	الدرجة الكلية
0.61	3.82	114	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.61	3.43	255	جامعة فلسطين التقنية	

يتبين من قيم المتوسطات أن هناك فروقاً بين هذه القيم تبعاً لمتغير الجامعة، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين جدول (18) نتائج التحليل.

جدول 4.18: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	17.415	2	8.708	19.968	0.000
	داخل المجموعات	277.349	636	0.436		
	المجموع	294.764	638			
التماسك	بين المجموعات	8.378	2	4.189	8.136	0.000
	داخل المجموعات	327.433	636	0.515		
	المجموع	335.811	638			
الثقة	بين المجموعات	8.972	2	4.486	8.194	0.000
	داخل المجموعات	348.229	636	0.548		
	المجموع	357.202	638			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.903	2	5.952	13.512	0.000
	داخل المجموعات	280.127	636	0.440		
	المجموع	292.030	638			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (18) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة هي فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ تبعاً لمتغير الجامعة. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية السابعة. وللتعرف إلى دلالة هذه الفروق، بمعنى لصالح أي من الجامعات كانت، استخدم الباحث أحد الاختبارات البعدية، وهو اختبار (LSD)، ويبين جدول رقم (19) نتائج الاختبار.

جدول 4.19: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	المتغير/ الجامعة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التعاون	العربية الأمريكية	بوليتكنك فلسطين	0.000
		فلسطين التقنية	0.001

0.000	0.26*	العربية الأمريكية	بوليتكنك فلسطين	التماسك
0.000	0.46*	فلسطين التقنية		
0.001	-0.20*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية	
0.000	-0.46*	بوليتكنك فلسطين		
0.013	-0.19*	بوليتكنك فلسطين	العربية الأمريكية	
0.047	0.12*	فلسطين التقنية		
0.013	0.19*	العربية الأمريكية	بوليتكنك فلسطين	
0.000	0.32*	فلسطين التقنية		
0.047	-0.12*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية	
0.000	-0.32*	بوليتكنك فلسطين		
0.056	-0.15	بوليتكنك فلسطين	العربية الأمريكية	الثقة
0.010	0.16*	فلسطين التقنية		
0.056	0.15	العربية الأمريكية	بوليتكنك فلسطين	
0.000	0.32*	فلسطين التقنية		
0.010	-0.16*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية	
0.000	-0.32*	بوليتكنك فلسطين		
0.004	-0.22*	بوليتكنك فلسطين	العربية الأمريكية	
0.004	0.18*	فلسطين التقنية		
0.004	0.22*	العربية الأمريكية	بوليتكنك فلسطين	
0.000	0.40*	جامعة فلسطين التقنية		
0.004	-0.18*	العربية الأمريكية	فلسطين التقنية	
0.000	-0.38*	بوليتكنك فلسطين		

يلاحظ من قيم مستوى الدلالة (لدرجة الكلية)، وبالرجوع إلى قيم الفروق في المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (19)، ولدرجة الكلية بالتحديد، أن الفروق جاءت بين جامعة بوليتكنك فلسطين من جهة، وبين جامعتي فلسطين التقنية والعربية الأمريكية من جهة أخرى لصالح جامعة بوليتكنك فلسطين، كما جاءت الفروق أيضاً بين جامعتي بوليتكنك فلسطين والعربية الأمريكية من جهة، وجامعة فلسطين التقنية من جهة أخرى؛ لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة بوليتكنك فلسطين من جهة أخرى.

- الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثامنة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، ويبين جدول رقم (20) نتائج التحليل.

جدول 4.20: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	3.051	4	0.763	1.657	0.158
	داخل المجموعات	291.714	634	0.460		
	المجموع	294.764	638			
التماسك	بين المجموعات	1.628	4	0.407	0.772	0.544
	داخل المجموعات	334.183	634	0.527		
	المجموع	335.811	638			
الثقة	بين المجموعات	3.422	4	0.855	1.533	0.191
	داخل المجموعات	353.780	634	0.558		
	المجموع	357.202	638			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.476	4	0.619	1.355	0.248
	داخل المجموعات	289.554	634	0.457		
	المجموع	292.030	638			

تشير قيم (ف) ومستوى الدلالة المحسوبة الواردة في جدول رقم (20) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، هي فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية الثامنة.

- الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $0.05 \geq$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثامنة استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، ويبينها جدول رقم (21).

جدول 4.21: نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً

لمتغير الجنس

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التعاون	ذكر	522	3.59	0.67	0.444	0.657
	أنثى	117	3.62	0.69		
التماسك	ذكر	522	3.58	0.72	0.567	0.571
	أنثى	117	3.62	0.71		
الثقة	ذكر	522	3.53	0.73	0.051	0.959
	أنثى	117	3.53	0.79		
الدرجة الكلية	ذكر	522	3.57	0.67	0.347	0.729
	أنثى	117	3.59	0.69		

تشير القيم الواردة في جدول (21) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، حيث جاء مستوى الدلالة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد في الفرضية (0.05). وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية التاسعة.

• الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية العاشرة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وبيّن جدول رقم (22) نتائج التحليل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

جدول 4.22: نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاون	بين المجموعات	2.090	2	1.045	2.271	0.104
	داخل المجموعات	292.674	636	0.460		
	المجموع	294.764	638			

0.245	1.409	0.741	2	1.481	بين المجموعات	التماسك
		0.526	636	334.330	داخل المجموعات	
			638	335.811	المجموع	
0.078	2.555	1.424	2	2.848	بين المجموعات	الثقة
		0.557	636	354.354	داخل المجموعات	
			638	357.202	المجموع	
0.102	2.290	1.044	2	2.088	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.456	636	289.942	داخل المجموعات	
			638	292.030	المجموع	

تشير القيم الواردة في الجدول (22) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية العاشرة.

• الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة

في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمل الإداري.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الحادية عشرة، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات

المستقلة، ويبينها جدول رقم (23).

جدول 4.23: نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة تبعاً

لمتغير العمل الإداري

مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الاعمل لإداري	المجال
0.067	1.836	0.66	3.66	274	نعم	التعاون
		0.69	3.56	365	لا	
0.224	1.217	0.69	3.63	274	نعم	التماسك
		0.74	3.56	365	لا	
0.417	0.811	0.71	3.56	274	نعم	الثقة
		0.77	3.51	365	لا	
0.159	1.410	0.64	3.62	274	نعم	الدرجة الكلية
		0.69	3.55	365	لا	

يتبين من القيم الواردة في الجدول (23) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ هي فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير العمل الإداري. وعليه؛ تقبل الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

4.3 خلاصة النتائج الكمية للدراسة، أظهرت النتائج الكمية للدراسة أن:

- أ. النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية نمط القيادة الديموقراطي، وظهر هذا في نتائج البيانات الكيفية أيضاً.
- ب. هناك قيمةً متوسطة نحو دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (التعاون)، تلاه البُعد الثاني (التماسك)، ثم البُعد الثالث (الثقة).
- ت. ثمة علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين النمط القيادي الديموقراطي وأبعاد دينامية الجماعة الثلاثة: التعاون، والتماسك، والثقة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية، في حين تبين عدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي وأبعاد دينامية الجماعة (التعاون، والتماسك، والثقة).
- ث. هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادة (النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- ج. لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادة (النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة في العمل الجامعي، والعمل الإداري.
- ح. هناك فروقا دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- خ. لا وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات: الرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة في العمل الجامعي، والعمل الإداري.

4.4 عرض نتائج التحليل الكيفي (المقابلة)

هنا نذكر بالسؤال الرئيس للمقابلة/ السؤال السادس، وهو: ما علاقة الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟

و للإجابة عن السؤال الرئيس للمقابلة، قام الباحث بجمع البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلات مع القيادات الجامعية (أعضاء الهيئة الأكاديمية الذين يشغلون مناصب إدارية) في الجامعات عينة الدراسة، وعدم (21) فرداً، حيث أجاب كل منهم عن اسئلة الدراسة الخمسة المنبثقة عن السؤال الرئيس، وقام الباحث بتفريغ إجاباتهم كما جاءت خلال المقابلة، حسب متغير الجامعة، ملحق رقم (5). بعد ذلك تمت معالجة هذا البيانات معالجة إحصائية علمية من خلال برنامج متخصص، وهو برنامج التحليل (MAXQDA-2022)، لتحليل البيانات النوعية استناداً للنظرية المجذرة.

ويعرض الباحث أولاً إجابات المبحوثين عن الأسئلة الفرعية الخمسة:

السؤال الأول: من وجهة نظركم، ما النمط القيادي السائد لدى الإدارة العليا في الجامعة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي)؟

تبين من خلال إجابات القيادات الجامعية عينة الدراسة عن السؤال الفرعي الأول أن غالبية أفراد العينة (16) فرداً؛ يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد، وتشنت إجابات الخمسة الآخرين بين الأنماط الأخرى منفردة أو خليطاً بين الأنماط الثلاثة.

السؤال الثاني: كيف ترى واقع مجالات دينامية الجماعة (التعاون والتماسك والثقة) في جامعتكم؟

أشارت غالبية من تمت مقابلتهم إلى أن واقع مجالات دينامية الجماعة هو بدرجة أعلى من جيد جداً، (15) فرداً يرون ذلك، في حين يرى الستة الآخرون غير ذلك، فمنهم من يرى أن هذا الواقع يتراوح بين جيد وضعيف، ومنهم من يرى مجالين من مجالات دينامية الجماعة بواقع جيد، والمجال الثالث بواقع ضعيف، لكن في الأحوال جميعها ترى الغالبية أن دينامية الجماعة بواقع أعلى من جيد جداً.

السؤال الثالث: برأيكم ومن منظوركم القيادي، ما أكثر بُعد دينامي فاعل لخلق جماعة عمل موحدة في جامعتكم؟ برجاه ترتيب أبعاد دينامية الجماعة التالية في مؤسستكم (التعاون، التماسك، الثقة)؟

بالنظر الى اجابات عينة المقابلة لهذا للسؤال الفرعي الثالث من أسئلة المقابلة يتبين إلى أي مدى جاءت إجاباتهم مختلفة في ترتيبهم لمجالات دينامية الجماعة وفقاً لفاعليتها في جامعتهم، حيث جاء هذا الاختلاف بشكل لافت للنظر، صحيح أن ترتيبين أخذ التكرارات الأعلى (7، 6)، إلا أنه لم يحصل أي ترتيب لمجالات دينامية الجماعة على غالبية التكرارات أو نصفها على الأقل:

(6) يرون أن الترتيب هو: الثقة، التعاون، التماسك.

(4) يرون أن الثقة يجب أن تسبق التماسك، و التماسك يجب أن يسبق التعاون.

(3) يرون أن الترتيب الأنسب هو: التعاون، الثقة، التماسك.

(1) فرد واحد يرى أن الترتيب الأفضل هو: التماسك، الثقة، التعاون.

وفي حال رغبتنا في ترتيب اجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجامعة، نرى أيضاً اختلافاً وتشتتاً في الإجابات:

الجامعة العربية الأمريكية:

(3) يرون الترتيب التالي: الثقة، التماسك، التعاون.

(1) يرى: الثقة، التعاون، التماسك.

(1) يرى: التعاون، الثقة، التماسك.

(2) لم يوضحا الإجابة.

جامعة فلسطين التقنية خضوري:

(4) يرون الترتيب التالي: التعاون، التماسك، الثقة.

(1): يرى: الثقة، التعاون، التماسك.

(1) يرى: التعاون، الثقة، التماسك.

(1) يرى: الثقة، التماسك، التعاون.

جامعة بولتكناك فلسطين:

(3) يرون: أن الثقة في الأهمية تسبق التعاون، ثم التماسك

(2) يرون الترتيب التالي: التعاون، والتماسك، والثقة.

(1) يرى: التعاون، الثقة، التماسك.

(1) يرى: الثقة، التماسك، التعاون.

بالإضافة إلى الاختلاف في ترتيب المجالات وفق أكثرها أهمية بين الجامعات؛ ظهر اختلاف أيضاً في عينة الجامعة نفسها في ترتيب المجالات وفق أكثرها أهمية.

السؤال الرابع: هل ترى أن للنمط القيادي السائد في الجامعة دوراً في تفعيل دينامية الجماعة؟ إن كانت الإجابة (نعم)، فما مظاهر هذا الدور؟

توافق المبحوثون إلى حد كبير في الإجابة عن هذا السؤال، مع فارق بسيط، إذ وافق (14) فرداً من المبحوثين على أن للنمط القيادي السائد دور في تفعيل دينامية الجماعة دون تحفظ، ووافق (4) بتحفظ أو أجابوا بنعم أحياناً، وجاءت (3) إجابات بنفي دور النمط القيادي في تفعيل دينامية الجماعة. أما بخصوص مظاهر دور النمط القيادي السائد في تفعيل دينامية الجماعة، فقد جاءت الاجابات متنوعة وجميعها تبين هذا الدور، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي، وتفويض الصلاحيات، وغيرها. والملاحظ لجميع هذه المظاهر يرى بأنها تنسجم مع النمط القيادي الديمقراطي، أي أن للنمط القيادي الديمقراطي دوراً في تفعيل دينامية الجماعة.

السؤال الخامس: ما المقترحات الممكن تقديمها للجامعة بهدف تفعيل دينامية الجماعة لديها في ضوء النمط القيادي السائد؟

قدم المبحوثون العديد من الاقتراحات التي يرون أنها تساعد على تفعيل دينامية الجماعة في ضوء النمط القيادي السائد (النمط الديمقراطي)، ويمكن تلخيصها في:

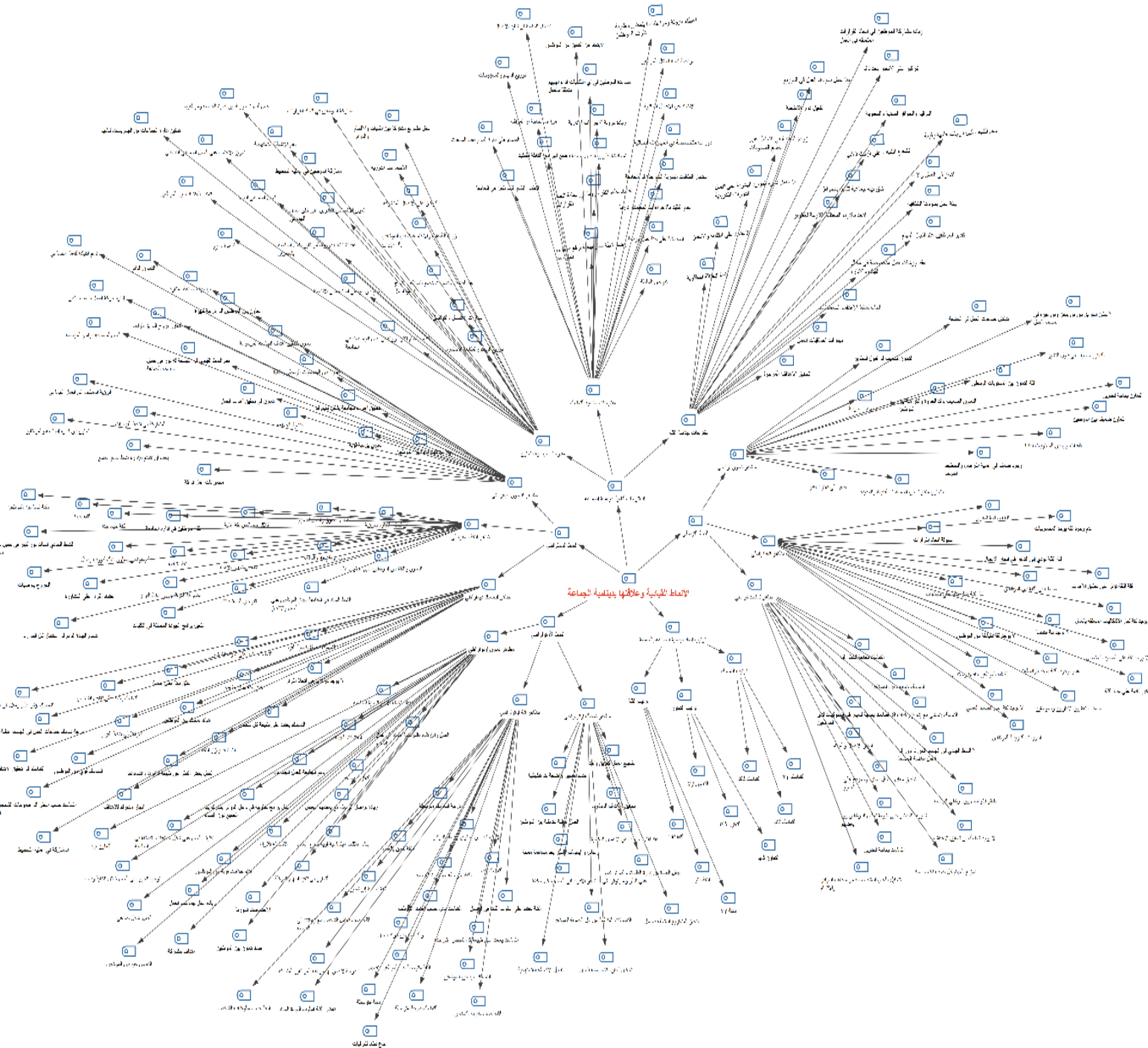
- وضع الرؤية الخاصة بموضوع تفعيل دينامية الجماعة كجزء من خطة استراتيجية لأهميته في رفع مستوى المؤسسة.
- وضع برامج قابلة للتنفيذ مستندة إلى العمل الجماعي البناء.
- تعيين الأشخاص القادرين على إنشاء هذا النمط من العمل الجماعي في المؤسسة.
- تمكين إدارة الجماعات من القيام بمسؤولياتهم لإيجاد بيئة جماعية بالحوافز والدعم للجميع.

- إتاحة مجال للاستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم، وإشراكهم في صنع القرار؛ ما يعزز روح التعاون والثقة بين الأكاديميين وصناع القرار بالجامعة.
- التركيز على الأعمال المشتركة، وتوزيع القيادة المهام والمتابعة المستمرة لتنفيذ الأهداف المخطط لها.
- اعتماد نظام أكثر مرونة في عملية اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بعمل الجماعات في الجامعة والتي قد تعيق أحيانا أو تؤخر تحقيق الأهداف المرجوة.
- عدم التقيد بالإجراءات المعتمدة إداريا بشكل صارم، فأحيانا يجب إعطاء مرونة بما يتماشى وطبيعة ظرف الموظفين والحاجة أو الموقف.

إضافة إلى اقتراحات أخرى تظهر في الملحق (5)، ويظهر موقعها بشكل تفصيلي من خلال التحليل الإحصائي النوعي والنظرية المجردة في الجزء اللاحق.

وبعد مراجعة إجابات المبحوثين عينة الدراسة الكيفية، وللحصول على بيانات أكثر شمولية ودقة، أدخل الباحث البيانات لبرنامج التحليل النوعي، ثم البدء بالترميز، بدءاً بالترميز المفتوح للعبارة والجمل والفقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقتها بموضوع الدراسة، وتم التعامل مع الإجابات بشكل مفتوح، أي عدم تخصيص إجابة سؤال معين ضمن مجال أو محور من محاور الدراسة. ويبين الشكل (1) توزيع مخطط النظرية المجردة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات)، والنتيجة بناء على تحليل البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات النوعية المتخصص (MAXQDA-2022).

مخطط النظرية المجذرة الامتاط القيادية وعلاقتها بدنيامية الجماعة



الشكل 4.1:

توزيع مخطط النظرية المجذرة لعلاقة الامتاط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي-
 بدنيامية الجماعة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والتميزات
 من برنامج (MAXQDA-2022)، ملحق رقم (5).

4.4.1 التحليل النوعي المتعلق بالأنماط القيادية:

يبين جدول (24) مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها على مواضيع الأنماط القيادية؛ كمكون أساس للعمل المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة.

جدول 4.24: توزيع نموذج النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية بناء على تحليل البيانات النوعية من خلال برنامج (MAXQDA-2022)

النظرية المجذرة	المواضيع	عدد الفئات الفرعية	عدد الفئات	عدد الترميزات	الرقم
Grounded Theory	Themes	Sub-Categories	Categories	Codes	
	النمط الديمقراطي	3	12	125	1
	النمط الأوتوقراطي	3	8	87	2
نموذج النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة	النمط الترسلّي	3	12	61	3
	مقترحات تفعيل دينامية الجماعة	3	18	130	4
	ترتيب أبعاد دينامية الجماعة	3	9	71	5
	5	15	59	474	المجموع

يظهر من الجدول السابق توزيع ترميز البيانات النوعية الناتجة من مقابلات العينة النوعية وتقسيمها إلى فئات وفئات فرعية ومواضيع، وصولاً إلى مخطط نموذج النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة. كما يظهر من جدول رقم (24) أن إجابات أفراد العينة النوعية فيما يخص الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة بينت تنوعاً في المضمون. وبعد الانتهاء من الترميز الأولي المفتوح (Open Codes) ومراجعتها عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes)، ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة وعمل مخطط لها. وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود 474 رمزاً مفتوحاً أولاً، تم تقسيمها إلى 59 فئة، والتي تم تقسيمها إلى 15 فئة فرعية، والتي تم تقسيمها إلى 5 مواضيع، والتي بدورها تسببت في تشكيل مخطط النظرية المجذرة للأنماط القيادية وعلاقتها

بدينامية الجماعة منها بما تتضمنه وصولاً إلى الرموز، فتم تشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجردة. وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة التي برزت بناء على مخطط النظرية المجردة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل موضوع (Theme) كما يأتي:

أولاً. النمط الديمقراطي:

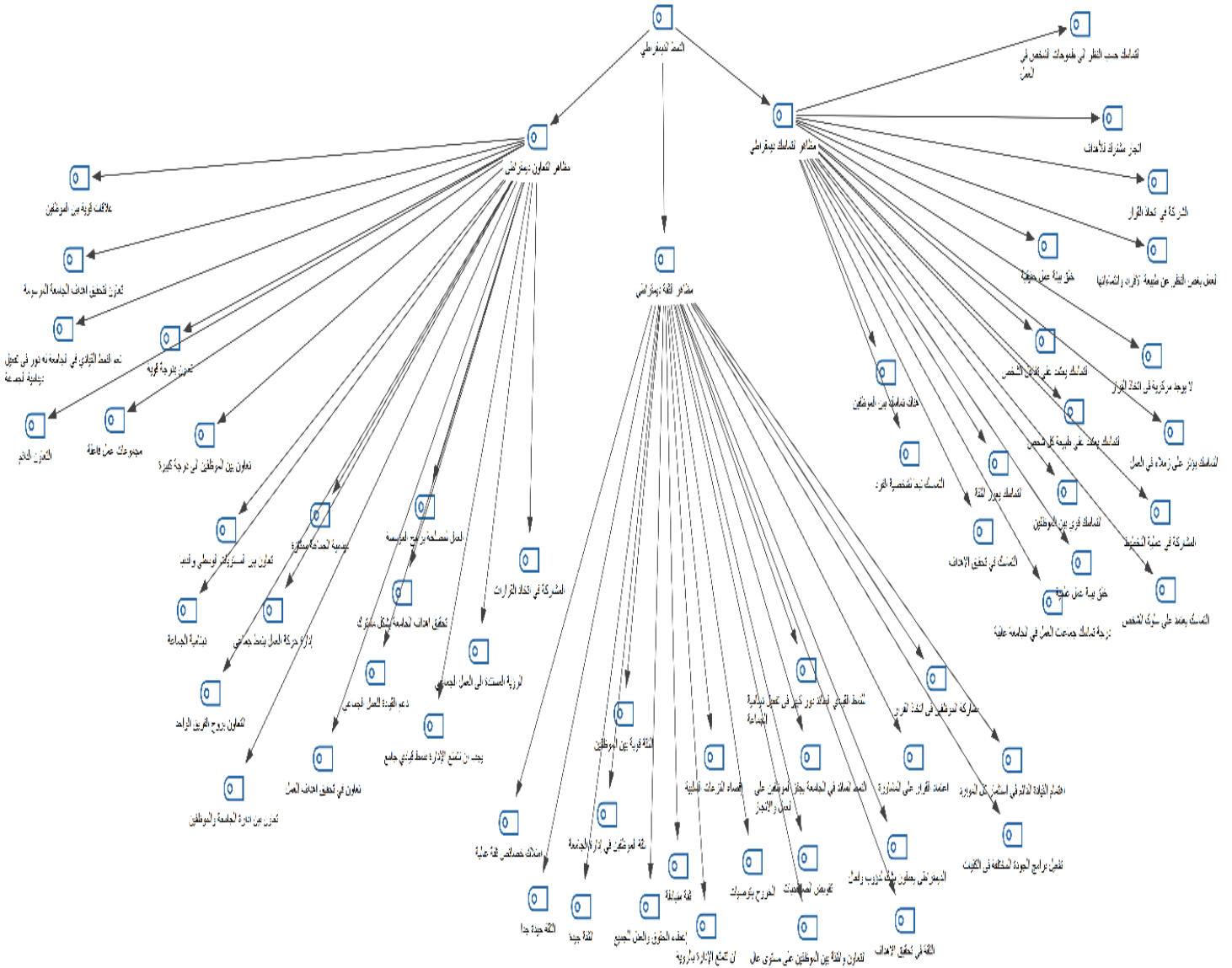
بلغ عدد الترميزات على المجال 125 ترميزاً، تم فرزها إلى 12 فئة و3 فئات فرعية، وكان ترتيبها الأول حسب الأهمية. وفي هذا السياق أشار رئيس القسم:

"أرى ان النمط القيادي المتبع هو النمط الديمقراطي".

كما أشارت العينة النوعية إلى أن أهم مظاهر ديناميات النمط الديمقراطي التعاوني التي جاء عليها 52 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (هناك تعاون بين إدارة الجامعة والموظفين)، تلاها مظاهر الثقة الديمقراطية وجاء عليها 39 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (أن الثقة قوية بين الموظفين). وأخيراً مظاهر التماسك الديمقراطي وجاء عليها 19 ترميزاً. ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (هناك تعاون لتحقيق أهداف الجامعة المرسومة).

ويبين الشكل (2) توزيع مخطط النظرية المجردة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها للنمط الديمقراطي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022).

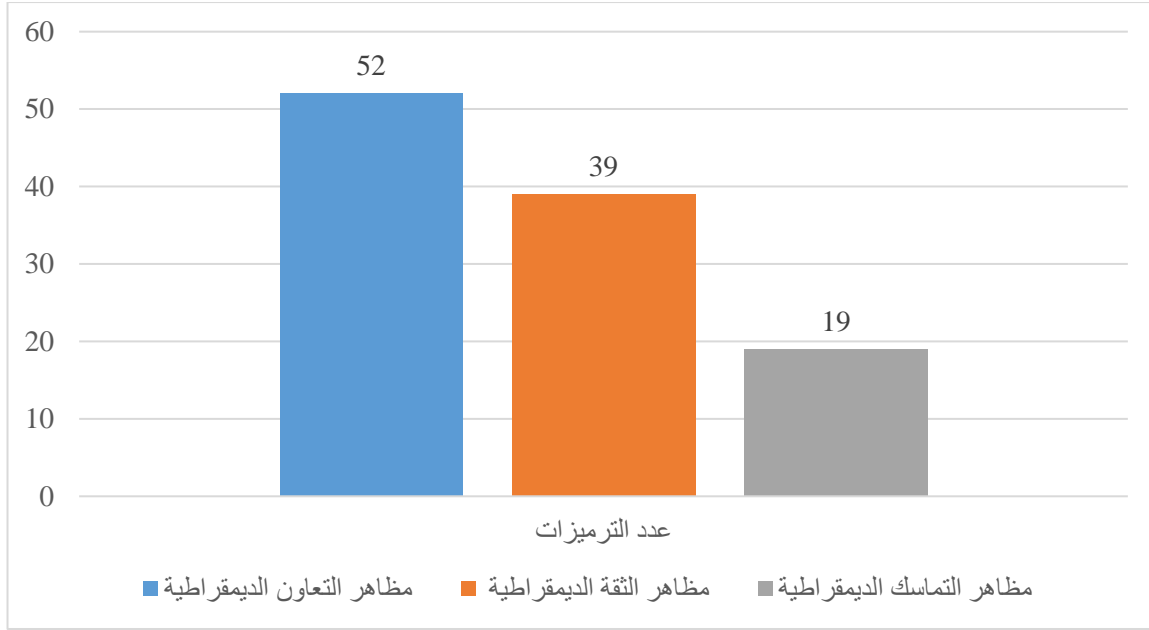
مخطط النظرية المجذرة للنمط الديمقراطي



الشكل 4.2:

توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الديمقراطي وعلاقته
 بدنامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

كما يبين شكل (3) توزيع النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الديمقراطي وعلاقته بدنامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022) حسب عدد الترميزات للمواضيع.



الشكل 4.3:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الديمقراطي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

ثانياً. النمط الأوتوقراطي:

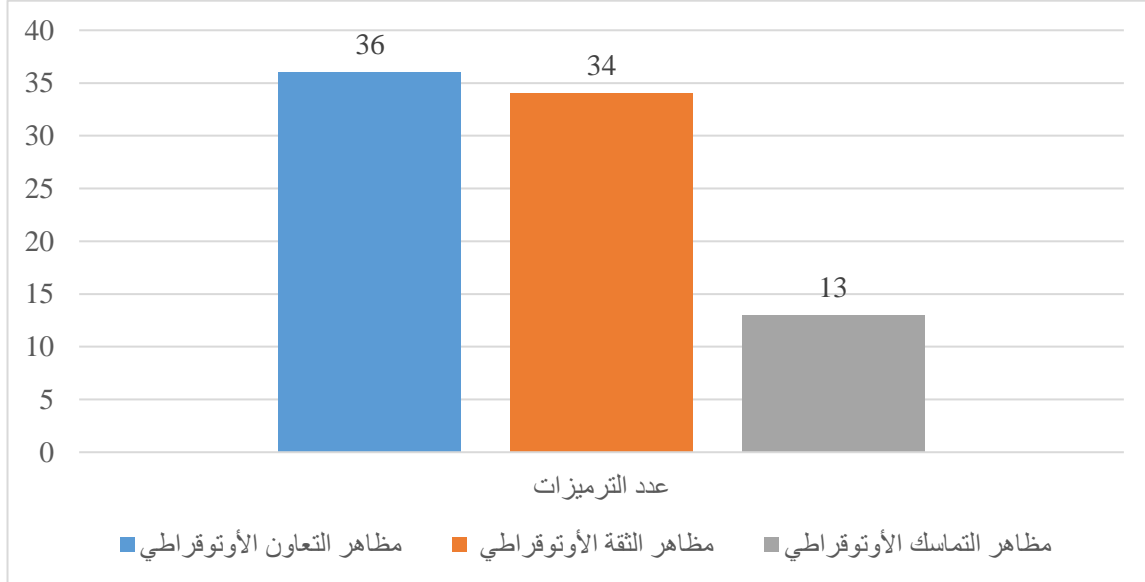
بلغ عدد الترميزات على المجال 87 ترميزاً، تم فرزها إلى 8 فئات و 3 فئات فرعية، وكان ترتيبها الثاني حسب الأهمية. وفي هذا السياق أشار الأستاذ المساعد رئيس القسم:

"أعتقد أن النمط السائد بالجامعة هو النمط الأوتوقراطي".

كما أشارت العينة النوعية إلى أن أهم مظاهر ديناميات النمط الأوتوقراطي التعاون الأوتوقراطي التي جاء عليها 36 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (أن التعاون جيد). تلاها مظاهر الثقة الأوتوقراطية وجاء عليها 34 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (الثقة حسب تعامل الشخص مع زملائه في الجامعة). وأخيراً؛ مظاهر التماسك الأوتوقراطي وجاء عليها 13 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (رسائل وإيميلات الشكر بعد مساهمة معينة).

ويبين الشكل توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية التي تم استنباطها من الفئات والرميزات من برنامج (MAXQDA-2022).

كما يبين شكل (5) توزيع النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022) حسب عدد الترميزات للمواضيع.



الشكل 4.5:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الأوتوقراطي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

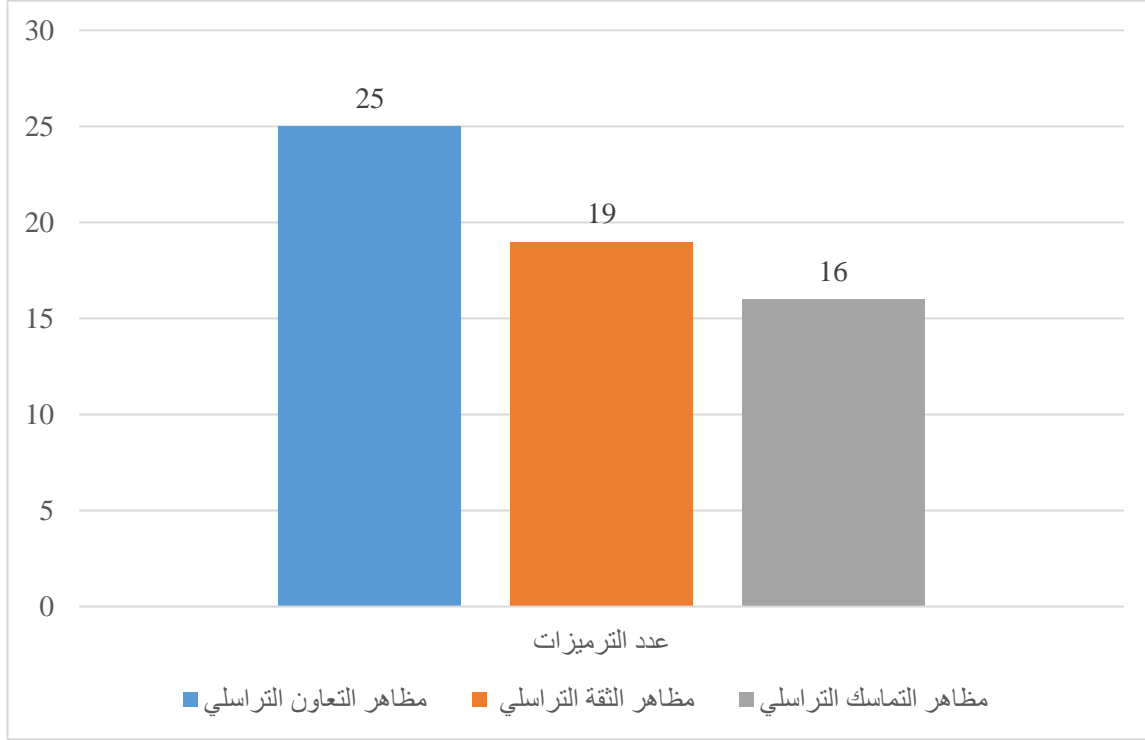
ثالثاً. النمط الترسلّي:

بلغ عدد الترميزات على المجال 61 ترميزاً، تم فرزها إلى 12 فئة و3 فئات فرعية، وكان ترتيبها الثالث حسب الأهمية. وفي هذا السياق أشار الأستاذ المساعد رئيس القسم:

"النمط السائد بالجامعة هو النمط الترسلّي".

وأشارت العينة النوعية إلى أن أهم مظاهر ديناميات النمط الترسلّي الثقة الترسلية التي جاء عليها 25 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (ضعف الثقة بين الإداريين والموظفين). تلاها مظاهر التماسك الترسلّي وجاء عليها 19 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (النمط القيادي في الجامعة ليس له دور في تفعيل دينامية الجماعة). وأخيراً، مظاهر التعاون الترسلّي وجاء عليها 16 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (التعاون ضعيف لقبول التغيير). ويبين شكل (6) توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات

كما يبين شكل (7) توزيع النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية للنمط الترسلّي، وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022) حسب عدد الترميزات للمواضيع.



الشكل 4.7:

توزيع نموذج النظرية المجذرة للنمط الترسلّي وعلاقته بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

4.4.2 التحليل النوعي المتعلق بمقترحات تفعيل دينامية الجماعة:

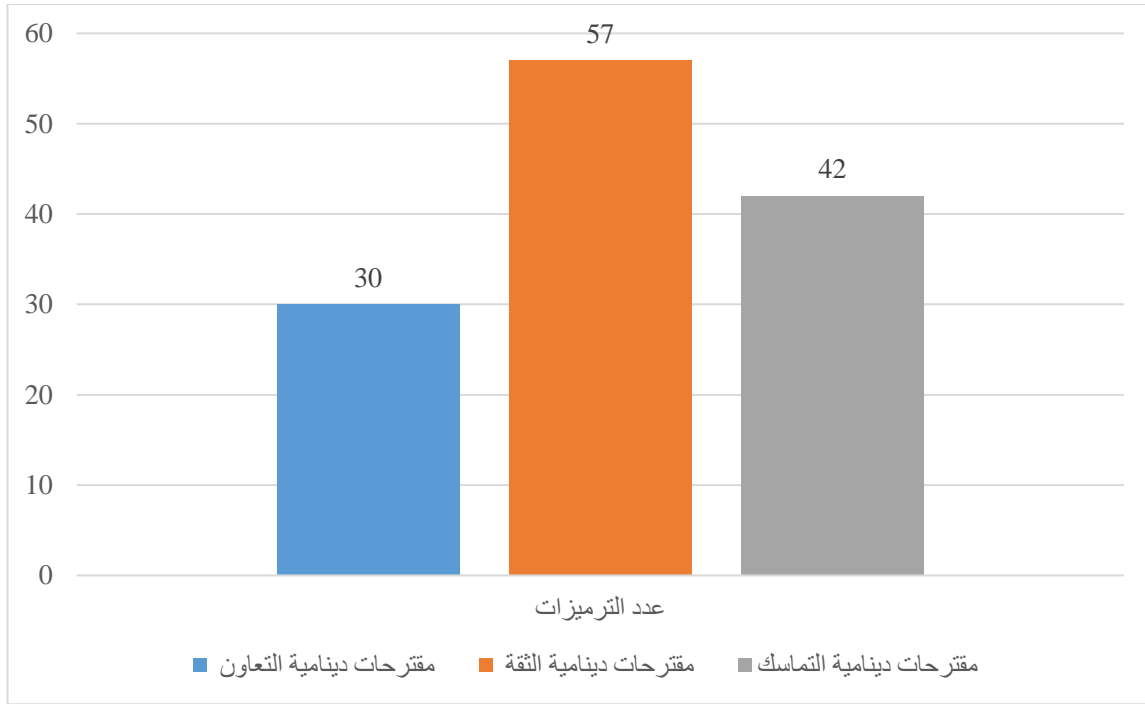
بلغ عدد الترميزات عليها 130 ترميزاً، تم فرزها إلى 18 فئة و3 فئات فرعية، وفي هذا السياق أشار الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة:

"ضرورة وضع الرؤية الخاصة في موضوع تفعيل دينامية الجماعة كجزء من خطة استراتيجية لأهميته في رفع مستوى المؤسسة، ووضع البرامج القابلة للتنفيذ المستندة إلى العمل الجماعي البناء، وتعيين الأشخاص القادرين على خلق هذا النمط من العمل الجماعي في المؤسسة، وتمكين إدارة الجماعات من القيام بمسؤولياتهم وطرقهم لخلق هذه البيئة الجماعية بالحوافز والدعم للجميع".

وأشارت العينة النوعية إلى أن أهم المقترحات كانت على دينامية الثقة التي جاء عليها 57 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (خلق بيئة جماعية تتميز بالحوافز، وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل، وإبداء الاحترام في التعامل من إدارة الجامعة). تلاها دينامية التماسك وجاء عليها 42 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (المحافظة على بيئة عمل مناسبة ومريحة، والعدل والمساواة بين الموظفين تبعاً للتخصصات، وإشراك الموظفين في اللجان والمؤتمرات). وأخيراً، مظاهر دينامية التعاون وجاء عليها 30 ترميزاً، ومن أهم مظاهرها التي تكرر ترميزها (تعيين الأشخاص القادرين على خلق العمل الجماعي، والتركيز على الأعمال المشتركة، وعقد لقاءات ونشاطات تجمع الموظفين خارج نطاق العمل).

ويبين الشكل توزيع مخطط توزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لها لمقترحات ديناميات الجماعة في الجامعات الفلسطينية التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022).

كما يبين الشكل (9) توزيع مقترحات دينامية جماعة العمل في الجامعات الفلسطينية حسب الترميزات والفئات، والفئات الفرعية من برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل 4.9:

توزيع نموذج النظرية المجردة لمقترحات دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

4.4.3 التحليل النوعي المتعلق بترتيب أبعاد دينامية الجماعة:

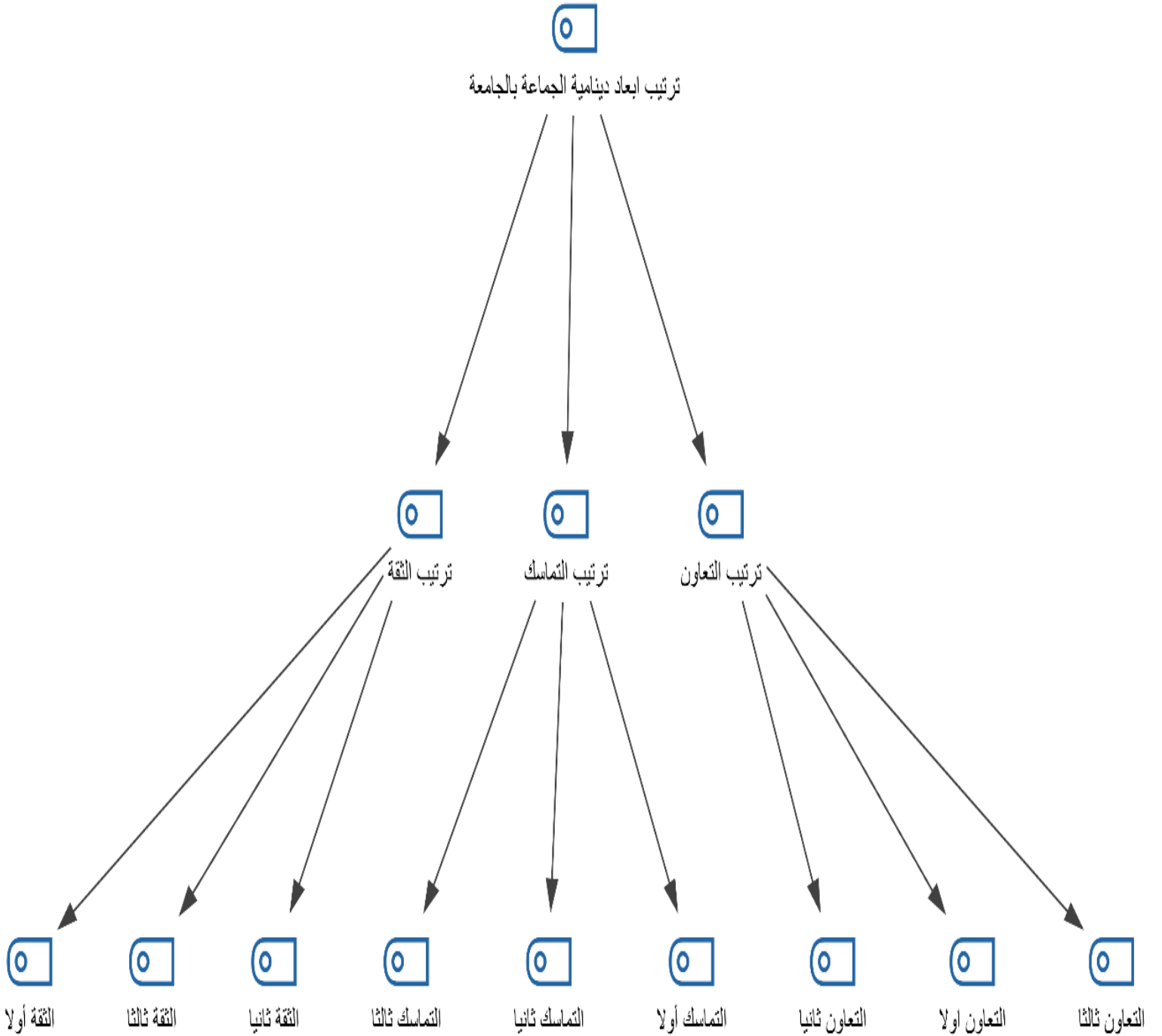
بلغ عدد الترميزات عليها 71 ترميزاً، تم فرزها إلى 9 فئات و3 فئات فرعية، وفي هذا السياق أشار الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة:

"برأيي، أن الثقة مختلفة بين أفراد الدوائر والكليات المختلفة في جامعتنا لأن المنظار الأساسي للتعاون بين الأفراد في الدوائر المختلفة يستند أساساً إلى الحزبية غير المهنية، ولذا الثقة في القيادة العليا والوسطى ورؤساء الدوائر والعمداء يجب أن توثق بغض النظر عن المنظور الحزبي. تبنى الثقة على العدل ما بين الأفراد بغض النظر عن اتجاهاتهم السياسية، الحزبية، الاجتماعية، المناطقية والعائلية. بعد حصول أفراد على الثقة بينهم لمصلحة الجامعة العليا يبدأ التعاون ومن ثم التماسك لعمل ما هو في صالح الجامعة وتطويرها. وأن الثقة صعبة المنال إلا

بالتجربة يجب البدء في برامج تعاونية للأفراد، يمكن أن تولد الثقة بينها كمجموعات والتي تؤدي إلى تماسكها في النهاية".

وأشارت العينة النوعية إلى أن أهم أول ترتيب كان على دينامية الثقة التي جاءت أولاً بعدد 15 ترميزاً، وثانياً بعدد 5 ترميزات، وثالثاً بعدد 6 ترميزات. تلاها دينامية التعاون، وجاءت أولاً بعدد 6 ترميزات، وثانياً بعدد 7 ترميزات، وثالثاً بعدد 5 ترميزات. وأخيراً، مظاهر دينامية التماسك جاءت أولاً بعدد 1 ترميز، وثانياً بعدد 10 ترميزات، وثالثاً بعدد 12 ترميزاً.

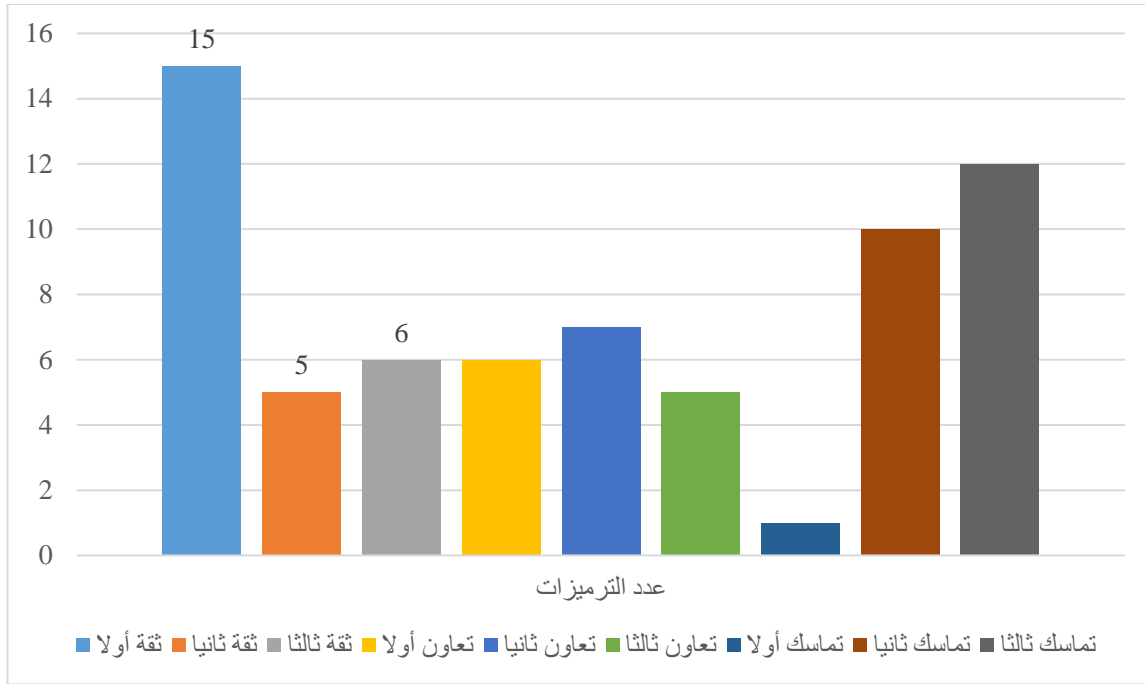
ويبين الشكل (10) توزيع ترتيب ديناميات العمل الإداري في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل 4.10:

توزيع مخطط النظرية المجذرة لتوزيع الترميزات والفئات، والفئات الفرعية لترتيب أبعاد دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

كما يبين شكل (11) توزيع ترتيب ديناميات جماعات العمل في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).



الشكل 4.11:

توزيع ترتيب دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من برنامج (MAXQDA-2022).

4.5 خلاصة النتائج النوعية للدراسة

أ. أشارت النتائج النوعية للدراسة إلى أهمية دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، في حين نشئت الآراء حول ترتيب مجالات دينامية الجماعة من المبحوثين، حتى على مستوى الجامعة الواحدة.

ب. تبين من خلال إجابات المبحوثين من القيادات الجامعية أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي بشكل عام.

ت. تبين حرص الجامعات الفلسطينية على تفعيل أبعاد دينامية الجماعة على اعتبار أن هذه الأبعاد لا ترفضها القيادات الجامعية، وتحرص على وجودها داخل المؤسسة الجامعية، فالثقة حال وجودها خاصة بين الرئيس والمرؤوس تعزز الانتماء، وتقود إلى مخرجات تعليمية مطلوبة، وكذلك التماسك والتعاون.

ث. أشار غالبية أفراد العينة النوعية إلى أهمية دور النمط القيادي، وقد يعزى هذا لقناعة المبحوثين بأن ثمة علاقة وثيقة بين النمط القيادي ودينامية الجماعة، فالنمط القيادي الديمقراطي قادر على بناء الثقة، وتحقيق التعاون في المؤسسة، وهكذا قناعة يدركها من هو في موقع قيادي في الجامعة، ومنهم من أمضى سنوات طويلة في منصبه القيادي،

فشكلت لديه هذه القناعة عبر خبرة الممارسة والملاحظة. كما قدم المبحوثون من القيادات الجامعية عدّة مقترحات بهدف تفعيل دينامية الجماعة لديها في ضوء النمط القيادي السائد، والتي استفاد منها الباحث في بناء النموذج التطويري المقترح.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

5.1 مقدمة

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال التحليل الإحصائي للأسئلة والفرضيات والتحليل النوعي للمقابلات باستخدام النظرية المجذرة (Grounded theory).

5.2 مناقشة نتائج أسئلة الجانب الكمي

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبانحراف معياري (0.91)، في حين جاء النمط الأتوقراطي بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط الترسلّي، بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (0.32). أي أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً من بين الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية.

ويفسر الباحث نتيجة اختيار أفراد العينة لنمط القيادة الديمقراطي وظهوره في المرتبة الأولى بأنه قد يكون نتاج التقدم في الأنظمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية، والاهتمام المتزايد بالعملية التعليمية، وتوفير أجواء مريحة لزيادة الدافعية بين العاملين تسودها العدالة والمساواة، وتطبيق النظام ليكون بديلاً عن الفوضى في الجامعات. كما يعزو الباحث ذلك إلى تميز النمط الديمقراطي بإشباعه حاجات كل من الرئيس والمرؤوس، وسيادة جو احترام متبادل تنادي به الأنظمة التعليمية الحديثة ما كان له دور في رفع مستوى الانتماء للمؤسسة التعليمية، وهذه الأمور تتوافر في النمط الديمقراطي. كما أن استقطاب الكفاءات والخبرات المرموقة يحتاج من الجامعات التي زادت حدة تنافسها على استقطاب الطلبة، وعلى تحسين مستوى جودتها التعليمية والبحثية للدخول في المسابقات والتصنيفات على اتباع النمط الديمقراطي أولاً. بالإضافة إلى أن التركيبة الإدارية والنقابية تؤثر بشكل مباشر على الممارسات القيادية في الجامعات وتدفعها نحو النمط الديمقراطي في القيادة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي المومني (2021)، ومع دراسة عجمي وبري (2020) في أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد والأكثر شيوعاً في جامعة اليرموك، وأقلها شيوعاً النمط الترسلّي. كما اتفقت ونتائج دراسة عاشور والخطيب (2017)، ودراسة الصيفي (2016) ودراسة

صفوة (2016) في أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً في تعامل القيادات وتأثيرهم على المرؤوسين.

إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع كل من دراسة الشنطي (2016) في أن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً هو نمط القيادة التحويلي يليه نمط القيادة التبادلي، وأيضاً دراسة بني عيسى، والعتاري (2019) إذ حلّ في المرتبة الأولى نمط القيادة التمكيني، تلاه نمط القيادة الديمقراطي. كما اختلفت مع دراسة الأحمد والكردي (2020) في أن واقع النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، في حين جاء في هذه الدراسة أنه بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56)، والانحراف المعياري (0.67)، في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي لمجال التعاون الأعلى ومقدارها (3.60)، وجاءت الأقل لمجال الثقة ومقدارها (3.53)، وتوسط القيمتان مجال التماسك، بمتوسط حسابي مقداره (3.58).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عوامل اجتماعية ناتجة عن تطور مستمر في العلاقات بين الطواقم البشرية المختلفة في الجامعات الفلسطينية التي تمتد في كثير من الأحيان خارج المؤسسة، حيث يعد مجتمع الجامعات مجتمعاً متعلماً؛ يعي أهمية الاتصال والتواصل من أجل تحقيق الأهداف على المستوى الفردي وعلى مستوى جماعة العمل. ومن المهم الإشارة إلى التطور الواضح في أدوات التواصل الاجتماعي وأثرها الحاسم في تعزيز فرص التعاون والتواصل بين العاملين وبأشكال ووسائل متعددة.

بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدّة عوامل أخرى، مثل ثقافة المؤسسة، ونمط القيادة، وقنوات الاتصال داخل الجامعة، إذ إن ثقافة المؤسسة الجامعية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على دينامية جماعة العمل، حيث تضع الأسس لكيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض وكيفية اتخاذ القرارات، والثقافة الإيجابية للمؤسسة يمكن أن تعزز التعاون والثقة والتماسك وتحسين الأداء. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤثر نمط القيادة بشكل كبير على دينامية جماعة العمل. ويمكن للقائد الذي يقدر التعاون والعمل الجماعي، والذي يتواصل بشكل فعال مع موظفيه، أن يلهم ويحفز

جماعة العمل وتحقيق أهدافها. بالمقابل، كما يمكن للقائد المستبد الذي لا يقدر إسهامات موظفيه إعاقه ديناميات جماعة العمل والتأثير سلباً على الأداء.

وأخيراً، يمكن أن تؤثر قنوات الاتصال داخل الجامعة أيضاً على دينامية جماعة العمل، فننوات الاتصال الفعالة يمكن أن تسهل التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين، وبالتالي تسهل التعاون والثقة، وعلى النقيض من ذلك؛ يمكن لقنوات الاتصال السيئة أو عدم الاتصال أن تتسبب في خلق سوء فهم وعدم ثقة وإعاية ديناميات جماعة العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شرقاوي والقحطاني (2015) ودراسة Aishwarya., & Karuna, (2020) في ظهور قيم متوسطة في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دينامية الجماعة في المجتمع محل البحث، في حين اختلفت النتيجة مع دراسة Naveenan & Kumar (2018) في ظهور قيم غير دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى روح الفريق كبعد من أبعاد ديناميية الجماعة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

وقام الباحث بفحص الفرضية الصفرية المنبثقة عن هذا السؤال:

- الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية وتقديراتهم لدينامية الجماعة.

وللإجابة عن هذا السؤال، فحص الباحث الفرضية الصفرية الأولى بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين قيم المتغيرين المتصلين: المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية، والمتغير التابع والمتمثل في دينامية الجماعة. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي ودينامية الجماعة الثلاثة، في حين تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي ودينامية الجماعة، وكذلك بين النمط الترسلّي ودينامية الجماعة، إذ أظهرت النتائج أن قيمهما غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى واقع النمط القيادي السائد في الجامعات الفلسطينية، والتي بينته النتائج من أن النمط الديموقراطي الذي حتماً باتباعه أسلوباً للقيادة سيخلق دينامية عمل فاعلة وكفاءة

في التنظيم والتخطيط وميزان لاستقرار العمل واستمراره على النحو المطلوب. فوجود قيادة ديموقراطية يعزز شعور الفرد بالأمان الوظيفي ويتيح له إبداء رأيه بحرية بما يعزز المشاركة الفكرية والذهنية الفعالة بين الأفراد وتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة، ما سيعود على الفرد والجامعة بالمنفعة. ويفسر الباحث أن عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة الاوتوقراطي وأبعاد دينامية الجماعة يعود الى طبيعة هذا النمط الاستبدادية في واعتمادها على المركزية في اتخاذ القرارات. كما أن عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة الترسلية وأبعاد دينامية الجماعة يعود إلى الفوضوية وعدم الاعتماد على أسلوب وإجراءات واضحة تنظم سير العمل لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Rahbi et al. (2017) ودراسة صفوة (2016) ودراسة السلمي وشهرة (2017) في وجود علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي ودينامية جماعة العمل. وفي السياق ذاته؛ اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة السلمي وشهرة (2017) في عدم وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والفوضوية (الترسلي) ودينامية جماعة العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Naveenan & Kumar (2018) في عدم وجود علاقة بين النمط القيادي المتبع ومستوى روح الفريق كبعد من أبعاد دينامية الجماعة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الجامعي، العمل الإداري؟

وقام الباحث بفحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن هذا السؤال، وهي:

- الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وأظهرت النتائج أن الفروق في النمط الديموقراطي جاءت بين جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة فلسطين التقنية من جهة

والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى، ولصالح جامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين. أما بخصوص النمط الأتوقراطي فجاءت الفروق بين الجامعة العربية الأمريكية من جهة وجامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين من جهة أخرى ولصالح جامعتي فلسطين التقنية وبوليتكنك فلسطين. في حين جاءت الفروق بين جامعة بوليتكنك فلسطين من جهة وجامعة فلسطين التقنية والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى، ولصالح جامعة فلسطين التقنية والجامعة العربية الأمريكية.

ويعزو الباحث نتيجة هذا الاختلاف إلى طبيعة اختلافها في النوعية والتمويل، فالجامعات الخاصة جامعات ربحية ولا تتلقى دعماً مالياً مستمراً، وهو أمر يلزم مجلس الإدارة بتحديد الرؤية والأهداف ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتحقيقها والتدخل في التفاصيل الإدارية والأكاديمية والمالية نتيجة طبيعة هذه المؤسسة كأحد مؤسسات القطاع الخاص. في حين أن الجامعات العامة هي جامعات أهلية غير ربحية، وتتلقى الدعم المالي المستمر لتسيير وتطوير أعمالها بإشراف مجلس الأمناء الذي تقع مهمته في حدود رسم السياسات والإشراف على العمل وإقرار التوصيات اللازمة لإدارة الجامعة. أما الجامعات الحكومية فتعتمد بشكل كامل على تمويل مباشر من الحكومة ضمن نظام الجامعات الحكومية ونظام الخدمة المدنية وبإشراف مباشر على أعمالها من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. وفي هذا السياق، يضيف الباحث أن طبيعة البيئة التي تتواجد بها الجامعة وانعكاساتها تؤثر على رأي العاملين في الإدارة وعلى نمطهم القيادي، دون تناسي التركيبة الثقافية والاجتماعية للعاملين والطلبة كمضامين مؤثرة في هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى، والعتاري (2019) في وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجامعة، كما اتفقت مع دراسة عاشور والخطيب (2017) في السياق ذاته، ولصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.

• **الفرضية الصفيرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.**

ولفحص الفرضية الصفيرية الثالثة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، لتظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية لا تختلف باختلاف الرتبة الأكاديمية فجميعهم لهم تقديرات متقاربة للأنماط القيادية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يعملون ضمن قيادة محددة ويخضعون لنفس الاجراءات والأنظمة والتعليمات بغض النظر عن رتبتهم الأكاديمية. كما أن الجامعات الفلسطينية صغيرة نسبياً تسمح بالتواصل اليومي بين العاملين الذين يتأثرون بالاتجاهات السائدة فيما بينهم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى، العطارى (2019) في وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وأيضاً مع دراسة عاشور والخطيب (2017) في السياق ذاته، ولصالح رتبة أستاذ.

- الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة استخدم الباحث اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة (النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تعزى لمتغير الجنس، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية لا تختلف باختلاف الجنس فلجميعهم تقديرات متقاربة للأنماط القيادية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مساواة قيادات الجامعات الفلسطينية في التعامل مع المرؤوسين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، فالتركيز الأسمى هو مصلحة المؤسسة والاستثمار الفاعل لطاقت الموارد البشرية وبلورة أفكارهم ومقترحاتهم إلى لغة عمل واقعية توحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن كافة البرامج والخطط والإجراءات التي تتم داخل الجامعات _إدارية أو مالية أو أكاديمية أو بحثية_ توجه إلى العاملين كافة دون تحديد للجنس.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من: عجمي وبري (2020)، والصيفي (2016)، وحاتم (2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة بني عيسى، والعطاري (2019) في وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة عاشور والخطيب (2017) في السياق ذاته، ولصالح الذكور.

• **الفرضية الصفريّة الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفريّة الخامسة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي وكشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة (النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية لا تختلف باختلاف سنوات خبرتهم في العمل الأكاديمي الجامعي، فلجميعهم تقديرات متقاربة للأنماط القيادية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه بيئة وظروف العمل لأفراد عينة البحث، ووجود عملية تدوير مستمرة للمواقع القيادية والإشرافية في الجامعات الفلسطينية تحقق الرضا عند معظم العاملين الذين تتاح لهم فرصة شغل هذه المناصب المفترض أن تتناسب مع نوعية العمل وميولهم المهنية وقدراتهم وخبراتهم العملية؛ ما يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات ويوجد شعوراً بالعدل والمساواة في الحقوق والواجبات.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسات كل من: عجمي وبري (2020)، وبني عيسى، والعطاري (2019)، والصيفي (2016) ودراسة حاتم (2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

• **الفرضية الصفريّة السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير العمل الإداري.

وتحقق الباحث من صحة الفرضية السادسة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير العمل الإداري، وجاءت النتائج لتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيادة

(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) تعزى لمتغير العمل الإداري؛ ما يشير إلى أن تقديرات أفراد العينة للأنماط القيادية لا تختلف باختلاف العمل الإداري حالياً و/أو سابقاً، فجميعهم تقديرات متقاربة للأنماط القيادية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المكلفين بالمناصب القيادية أكاديميون لكنهم يشغلون مناصب إشرافية على زملائهم، كما أن تقلد المناصب الإدارية في الجامعة غالباً ما يكون دورياً ومؤقتاً، وبالتالي، يبقى الأكاديمي الإداري يشعر بأنه عائد لاحقاً إلى العمل الأكاديمي مع زملائه، لذا؛ لن يغير العمل الإداري من ممارساته السلوكية في المجال القيادي. ولهذا يفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأنماط القيادية تعزى لمتغير العمل الإداري.

ولم يجد الباحث متغير العمل الإداري في أي من الدراسات السابقة التي قام بالرجوع إليها.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة الديموغرافية: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، الجنس، سنوات الخبرة في العمل الجامعي، العمل الإداري؟

وللإجابة عن السؤال الخانس للدراسة، فحص الباحث الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي:

- الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجامعة.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية السابعة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي. وتبين أن الفروق جاءت بين جامعة بوليتكنك فلسطين من جهة، وبين جامعة فلسطين التقنية والجامعة العربية الأمريكية من جهة أخرى ولصالح جامعة بوليتكنك فلسطين، كما جاءت الفروق أيضاً بين الجامعة العربية الأمريكية وجامعة بوليتكنك فلسطين من جهة، وجامعة فلسطين التقنية من جهة أخرى لصالح الجامعة العربية الأمريكية وجامعة بوليتكنك فلسطين من جهة أخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عوامل عدّة؛ ساعدت في ظهور هكذا اختلاف بين الجامعات وهي بداية ثقافة الحرم الجامعي والبيئة، حيث يمكن أن يؤثر كل من حجم الجامعة وموقعها الجغرافي على ثقافة الحرم الجامعي والبيئة التي تؤثر على دينامية مجتمع الجامعة، علاوة على القيادة والحوكمة.

وهنا؛ قد تلعب الهياكل القيادية والحكومية في كل جامعة دوراً في دينامية مجتمع الجامعة. فالاختلافات في أساليب القيادة والسياسات وعمليات صنع القرار يمكن أن تؤثر على العلاقات بين الموظفين. البرامج الأكاديمية والأنشطة اللاصفية، ويمكن أن تؤثر البرامج الأكاديمية والأنشطة اللاصفية التي تقدمها كل جامعة أيضاً على دينامية مجتمع الجامعة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لجامعة تركز بشكل كبير على البحث ثقافة مختلفة عن جامعة تركز بشكل كبير على الخدمة المجتمعية أو التعلم التجريبي. وأخيراً، تبرز العوامل الاجتماعية، فهي قد تؤثر على الأفراد العاملين كالوضع الاجتماعي والخلفية الأسرية على دينامية جماعة العمل، فهذه العوامل تأثيرات على التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الموظفين.

ولم يجد الباحث متغير الجامعة في أي من الدراسات السابقة التي قام بالرجوع إليها.

- الفرضية الصفريّة الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفريّة الثامنة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وأشارت نتائجه إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية يعيشون الظروف ذاتها؛ من حيث تشكل الجماعات وديناميتها، وهذا لا يعتمد على الرتبة، خاصة أن مسمى عضو هيئة التدريس في هذه الجامعات، ووفق الكادر الموحد فيها، هو من يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراة، بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية. لذا، يكون التفاعل الأكاديمي داخل الجامعات بين هذه الرتب جميعها دون تمييز.

ولم يجد الباحث متغير الرتبة الأكاديمية في أي من الدراسات السابقة التي قام بالرجوع إليها.

- الفرضية الصفريّة التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس.

واستخدم الباحث اختبار "ت" للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس للتحقق من صحة الفرضية الصفرية التاسعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى بيئة العمل وظروفها المشتركة، ويعني ذلك أن أفراد العينة سواء اكانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في المجال ذاته؛ كأعضاء هيئة تدريسية. وبمعنى آخر، فإن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمناخ عمل وظروف تشابه بين الجنسين. وبالتالي؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم لواقع دينامية الجماعة، وهي نتيجة منطقية ومتوقعة، حيث يمكن أن تؤدي الظروف المشابهة لعمل المجموعة إلى تحقيق نتائج متشابهة.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الثقافة والتربية، من منظور أنه تم تربية أفراد العينة في ثقافة واحدة تشترك في المفاهيم الأساسية والقيم الاجتماعية؛ التي قد تؤدي إلى رؤى وتقييمات مشتركة بشأن الواقع الذي يعيشون فيه. ومن الممكن أيضاً أن يلعب الموروث الثقافي دوراً في صياغة نظرة الأفراد لعلاقات الجنسين وأنماط السلوك الاجتماعي؛ ما يؤدي إلى تقارب في تقييم الجماعة في الجامعة بين الذكور والإناث في العينة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة Arashpour et al. (2020) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد دينامية الجماعة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الجامعي.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية العاشرة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وأشارت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية الخبرة والمعارف والمهارات اللازمة لتقدير أبعاد دينامية الجماعة (التعاون، التماسك، الثقة). ويفسر الباحث هذه النتيجة أيضاً بأن قيادات الجامعات الفلسطينية باختلاف خبراتهم التي يمتلكونها في العمل الأكاديمي والاداري؛ يعملون وفقاً لمعايير وتعليمات موحدة من الجامعة مما لا يجعل دوراً للخبرة في تغيير

وجهات نظرهم نحو واقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، كما أنهم يتلقون التوجيهات ذاتها على اختلاف سنوات الخبرة لديهم.

ولم يجد الباحث متغير سنوات الخبرة في أي من الدراسات السابقة التي قام بالرجوع إليها.

• **الفرضية الصفرية الحادية عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير العمل الإداري.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الحادية عشرة؛ استخدم الباحث اختبار "ت" للعينات المستقلة، وأشارت نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير العمل الإداري.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه سواء أشغل الأكاديمي مناصب إدارية، أم لم يشغل، فإن ذلك لا يؤثر على طبيعة العلاقات الشخصية بينه وبين زملائه، والمتمثلة بالأبعاد الرئيسية لدينامية الجماعة (التعاون، التماسك، الثقة). كما يعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع وصغر حجم الجامعات ومحدودية عمل العاملين فيها. إضافة إلى ما تمت الإشارة إليه في تفسير الفرضية المتعلقة بهذا المتغير في الأنماط القيادية، من شعور من يشغل المنصب الإداري بأنه مؤقت. وبالتالي، يحرص عضو هيئة التدريس على استمرارية التعاون والتماسك وغرس الثقة مع زملائه.

ولم يجد الباحث متغير العمل الإداري في أي من الدراسات السابقة التي قام بالرجوع إليها.

5.3 مناقشة نتائج أسئلة الجانب النوعي

يناقش الباحث في هذا الجزء من الدراسة نتائج الجانب الكيفي من الدراسة، من خلال السؤال الرئيس لأسئلة المقابلة:

مناقشة نتائج السؤال السادس: ما علاقة الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية؟

تبين من خلال إجابات المبحوثين من القيادات الجامعة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي بشكل عام. وكانت الموافقة عالية بين نتائج التحليل الكمي والنوعي، أو بعبارة أخرى بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وإجابات القيادات الجامعية.

وقد تعزى هذه النتيجة للثقافة السادة في مجتمع الجامعات، ومن خلال القيادات غير الرسمية، المتمثلة في نقابات العاملين واتحادات الطلبة، وكل منهم يدافع عن حقوق الفئة التي يمثلها، وهذا منذ فترة طويلة، حتى أثناء فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة. وهذا أدى إلى ظهور ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، والانتخابات المباشرة. وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية والمناداة بالديموقراطية في العمل السياسي، انعكس هذا على كل المؤسسات الفلسطينية، فأصبحت الديمقراطية، والقيادة الديمقراطية من مستلزمات الحياة الفلسطينية، وكل من يتبنى فكراً إدارياً أو قيادياً خلاف ذلك كأنه يغرد خارج السرب. ويظهر هذا من خلال الدور التشاركي الذي تلعبه القيادات الجامعية في إشراك الموظفين في عملية التخطيط والمساهمة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى دورها الاجتماعي في بناء علاقات جيدة مع المرؤوسين، ودورها الأخلاقي في العطاء وتساوي الحقوق بين الأفراد، وكذلك دورها الإداري في توضيح الأهداف المرجوة ضمن معايير محددة ومؤشرات قياس أداء فعالة وآليات عمل تعتمد على العمل الجماعي ما بين التنسيق والتكامل.

أما بخصوص دينامية الجماعة وإجابات المبحوثين عن الأسئلة المتعلقة بها، فقد ظهر حرصهم على دينامية الجماعة من خلال أبعادها (الثقة والتماسك والتعاون)، على اعتبار أن هذه المفردات لا ترفضها القيادات الجامعية، وتحرص على وجودها داخل المؤسسة الجامعية، فالثقة حال وجودها_ خاصة إذا كانت بين الرئيس والمرؤوس_ تعزز الانتماء، وتقود إلى مخرجات تعليمية مطلوبة، وإلى التماسك والتعاون. ولكن اللافت للنظر هو تشتت إجابات المبحوثين حول ترتيب هذه الأبعاد حسب أهميتها في الجامعات، وقد يعزى هذا التشتت في الآراء إلى غياب التصور الدقيق للفروقات بين مكونات دينامية الجماعة الثلاثة، أو عدم التفريق الدقيق بينها.

أما بخصوص دور النمط القيادي في تفعيل دينامية الجماعة، فقد أشار غالبية أفراد العينة إلى أهمية هذا الدور، وقد يعزى هذا الرأي لقناعة المبحوثين بأن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي ودينامية الجماعة، فالنمط القيادي الديمقراطي قادر على بناء الثقة، وتحقيق التعاون في المؤسسة، وهكذا قناعة يدركها من هو في موقع قيادي في الجامعة، ومنهم من أمضى سنوات وسنوات في منصبه القيادي، فتشكلت لديه هذه القناعة من خلال خبرة الممارسة والملاحظة.

وقدم المبحوثون من القيادات الجامعية عدّة مقترحات بهدف تفعيل دينامية الجماعة لديها في ضوء النمط القيادي السائد، وجاءت هذه المقترحات من خلال خبرة المبحوثين في العمل الجامعي من جهة، وحرصهم على بناء الثقة بين القيادة الجامعية والمرؤوسين من جهة أخرى، وهي ثقة تؤدي إلى التعاون بين الطرفين، والتماسك بين مكونات الجسم الجامعي (قيادة ومرؤوسين). مع إدراكهم أن هذا لن يتحقق في غياب نمط قيادي قائم على الاحترام المتبادل، والمشاركة في صنع القرار، والإحساس بالمسؤولية تجاه المرؤوسين، والتبادلية في الوجبات والحقوق.

وقد كانت إجابات المبحوثين من القيادات الجامعية (البيانات الكيفية) الركيزة المساندة التي تمكن الباحث بواسطتها_ومن خلال تحليلها الإحصائي بأسلوب النظرية المجردة_ من بناء النموذج المقترح لدراسته هذه، والذي جاء تنويجاً لجهده في هذه الأطروحة.

الفصل السادس

النموذج المقترح، والتوصيات

النموذج التطويري المقترح لتطوير الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية

6.1 مقدمة

بناء على الدراسة النظرية؛ وتحليل البيانات ومعطياتها الكمية والنوعية، ومقابلات المحاضرين وأساتذة الجامعات فيها كخبراء إداريين، ومن خبرات الباحث، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة في التعليم العالي، ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، ونظراً للدور الكبير الذي يلعبه القياديون في الجامعات الفلسطينية في إحداث التغيير المطلوب داخل جامعاتهم، من خلال ممارسة أنماط قيادية مناسبة لإدارة العمل في الجامعات الفلسطينية؛ وضع الباحث مجموعة مقومات وأسس وإجراءات لنموذج مقترح لتطوير الأنماط القيادية في الجامعات في فلسطين وتلخصت فيما يأتي:

6.2 مكونات النموذج المقترح

6.2.1 مرتكزات النموذج التطويري المقترح

ينطلق هذا النموذج لتطوير الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية، من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أظهرت أن أفضل الأنماط _حسب رأي الخبراء_ كان النمط الديمقراطي، ثم النمط البيروقراطي، ثم النمط الترسلّي. وعليه؛ ارتكز النموذج المقترح إلى:

1. أهمية تغيير اتجاهات المسؤولين في الجامعات الفلسطينية نحو نمط القيادة الديمقراطي، وضرورة توفير ما يلزم من متطلبات لرفع مستوى الأداء المرتبط به.
2. الاهتمام بتطوير دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية لتحسين أداء الموظفين في الممارسة المهنية في مواقع عملهم.
3. الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للموظفين مدخلاً لزيادة النمط الديمقراطي لديهم، بعد قياس الأنماط الموجودة لديهم بناء على معايير ومؤشرات، ومتابعة التحسن والتطور في هذه الاحتياجات بعد تعرض الموظفين للتدريب.
4. إيجاد نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

5. العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين لزيادة الولاء لديهم للالتزام بالقرارات.
6. مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند القيام بتوزيع المسؤوليات والمهام.
7. الاهتمام بإكساب الموظفين عناصر الإدارة الأساسية من التخطيط والتنظيم والمتابعة المستمرة بطريقة جيدة من خلال العمل الجماعي.
8. الاهتمام بمبدأ التفويض الإداري في الأعمال، ويكون من خلال تفويض بعض الموظفين بأعمال إدارية محددة نتيجة الشعور بالكفاءة في العمل.
9. ضرورة تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً وربطه بالنمو المهني لهم من أجل زيادة تأثيره إيجابياً على واقع الممارسة المهنية لهم.
10. الاهتمام بالنمو المهني للموظفين في الجامعات ودعمهم من المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة الإدارية والأكاديمية.
11. تفعيل العلاقات بين الموظفين لزيادة كفاءتهم للعمل على رفع مستواهم الوظيفي.
12. تهيئة المناخ الملائم في الجامعات الذي يوفر العلاقات الإنسانية بين الموظفين ومسؤوليهم وبين بعضهم البعض بناء على الاحترام والود والتعاون.
13. العمل على تحقيق العدالة بين الموظفين في الجامعات إدارياً وأكاديمياً.
14. الاستماع لأراء ومقترحات الموظفين عند تنفيذ الأعمال المناطة بهم دون المساس بسلطات المسؤول وصلاحياته.

6.2.2. أهمية النموذج التطويري المقترح

تتبع أهمية النموذج التطويري المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين، من أهمية القرارات نفسها التي من شأنها التخفيف من الترهل الإداري والأكاديمي والمركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير التعليم العالي فيها، ما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق أهداف الجامعة، وعدم تطويرها وتحسينها.

كما أن للنموذج أهمية مردّها الحاجة إلى تطوير قدرات الكفاءات الإدارية وأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، من أجل القيام بواجبها على أكمل وجه، وتقديم خدمات تعليمية مناسبة للطلبة بأعلى درجات الجودة وبما يناسب الحاجات الحقيقية لسوق العمل في فلسطين. لذلك جاء هذا النموذج لتعزيز مكانة نمط قيادي مناسب لتعزيز دينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، وتطوير أدائها بما

يلبي حاجات الواقع التعليمي وتطلعات المستقبل، للوصول إلى التطوير المنشود في أداء الجامعات الفلسطينية.

من هنا؛ جاءت أهمية وضرورة تبني هذا النموذج بشكل فاعل لتطوير النمط الديمقراطي الذي أجمع عليه معظم أفراد العينة النوعية في الجامعات المبحوثة، انطلاقاً من نتائج دراسة الواقع، وآراء الخبراء الإداريين فيها، وفي ضوء الخبرات العالمية والاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم العالي، واستجابة لمواكبة التطورات العلمية والإدارية الحديثة في التعليم العالي في العالم، والتي تفرض على الجامعات مواكبة هذ التطور لضمان استمرارية تقديم الخدمات الجامعية بأعلى درجات المعايير والمؤشرات العلمية.

6.2.3. أهداف النموذج التطويري المقترح

يعتبر تحديد الأهداف للنموذج المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة من الأهمية بمكان عنصراً أساسياً في التخطيط بناء على إجراءات واضحة المعالم تناسب الفئات المستهدفة، بما يساهم في تحسين وتطوير الممارسة المهنية لدى الإداريين في الجامعات الفلسطينية القائمة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات وقيم؛ نابعة من الأفكار الإدارية الحديثة في التعليم العالي، ويمكن تحديد بعض الأهداف للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة بما يأتي:

1. اعتماد الجامعات في سياسة اتخاذ القرارات على المناقشات والحوار التي تؤدي إلى الإجماع على رأي موحد قبل الموافقة على اتخاذها.
2. توفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظفين في الجامعة.
3. اعتماد النمط الإداري الديمقراطي أسلوباً للقيادة بشكل واسع؛ لمواكبة السرعة في التغيير والتدفق الدائم للمعلومات والأفكار الإبداعية الجديدة؛ حتى يتمكن المسؤول من مواكبة التطورات بمشاركة المرؤوسين للمساعدة لتسهيل عملية الإلمام بالمعرفة الجديدة وتطبيقها على أرض الواقع في الجامعات.
4. اعتماد القيادة الجماعية والعمل بالمشورة بهدف تحقيق أهداف الجامعة بالاعتماد على التخصصية.
5. الاعتماد على التعاون بين الموظفين في تنفيذ الأعمال، مع تحمل الأعباء والمسؤوليات بشكل جماعي، والتي تشعر الموظفين بالرضا عن أدائهم.

6. مراعاة اتجاهات الموظفين في الجامعة وميولهم، والاستفادة من الخبرات والكفاءات التي يتميزون بها.
7. الاهتمام بالتخطيط المسبق للمهام والأنشطة المتنوعة حسب طبيعة عمل الجامعة إدارياً وأكاديمياً.
8. احترام الموظفين من المسؤول الإداري أو الأكاديمي في الجامعة، والاهتمام بالمشاكل الشخصية لهم ومساعدتهم لإيجاد الحلول المناسبة.
9. تقبل النقد البناء من المسؤول، من خلال إعطاء الموظفين فرصة ليقوموا بإبداء رأيهم في العمل.
10. مراعاة الفروق الفردية والقدرات بين الموظفين في تنفيذ الواجبات والمهام والمسؤوليات لكل منهم.
11. وضع معايير وقوانين تتميز بالشفافية والوضوح.
12. إعطاء الموظفين مهاماً قيادية وإدارية، وتحميلهم مسؤولية تنفيذ المهام المطلوبة.
13. المرونة في تطبيق قوانين ولوائح العمل في الجامعة.
14. كشف التحديات والصعوبات التي يواجهها الموظفون في الجامعات؛ سواء كانوا أكاديميين أم إداريين، والعمل على حلها.
15. تجنب توجيه النقد للموظفين أمام بعضهم بعضاً، لأن ذلك يقتل الإبداع ويقلل الانتماء للعمل لأن التعامل يكون مع النفس البشرية.
16. الحرص على تلبية رغبات الموظفين مادياً ومعنوياً من أجل إيجاد بيئة عمل تؤدي لخلق فاعلية أكبر في العمل.
17. تطبيق الحوكمة الإلكترونية الحديثة في الجامعات إدارياً وأكاديمياً.
18. إيجاد بيئة عمل تعمل على رفع معنويات الموظفين، وتعزز إظهار شخصياتهم ومهاراتهم المختلفة، لفتح المجال لتحقيق المزيد من الإبداع والنجاحات.

6.2.4. أسس النموذج التطويري المقترح

تم تحديد الأسس بناء على مجموعة عناصر مرتبطة بالنموذج المقترح للأنماط القيادية، وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية الناتجة عن التحليل النوعي لبيانات العينة النوعية تتمثل في الآتي:

1. **الأساس العلمي:** اعتماد نتائج التحليل النوعي لنتائج المقابلات للعينة النوعية من القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية والتي نتج عنها (474) رمزاً (Codes)، و(59) فئة (Categories)، و(15) فئة فرعية (Sub-Categories)، و(15) موضوعاً (مجالات) (Themes) نحو كتابة نظرية الدراسة (Theory) وهي الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين.

2. **الأساس الفكري:** الاستفادة من مجالات النموذج الإداري للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين، وهي تتعلق بالمسميات الآتية بالترتيب حسب الأهمية بناء على آراء الخبراء من العينة النوعية، وهي: فيما يتعلق بالأنماط القيادية المتوفرة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي). وفيما يتعلق بديناميات الجماعة (دينامية الثقة، ودينامية التعاون، ودينامية التماسك). حسب ما أفرزه كل مجال من أفكار وفقرات لها علاقة بالنموذج المقترح، كما ورد في نتائج الدراسة النوعية.

3. **الأساس التربوي:** ارتكز النموذج المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين على البعد التربوي الإداري في التعليم العالي؛ من أجل تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات ذات العلاقة بالأنماط القيادية المنتجة في العمل والتي تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، وتزيد من إبداعاتهم. وهذا بحاجة لرعاية وإظهار الثقة والتعاون والتماسك لديهم في الجامعات وعكسها على النمو المهني لهم، وهو يظهر من تطبيق النمط الديمقراطي كما أشار لذلك معظم أفراد العينة النوعية من المستويات الإدارية المختلفة من الجامعات ذات العلاقة.

4. **الأساس القيمي والأخلاقي:** التركيز على مدخلات الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين، والابتعاد عن الصمت التنظيمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في الجامعة في الجانبين الإداري والأكاديمي والنزاهة المهنية؛ لتنمية قدرات العاملين والارتقاء

بالأداء المهني لهم بناء على أساسيات النموذج المقترح، وتعميم ثقافة العمل القائمة على الشفافية والنزاهة لتحسين مخرجات العمل لدى الموظفين في الجامعات.

5. **الأساس الإداري:** الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة والحوكمة الإدارية من خلال وضع سياسات وتعليمات متعلقة بإجراءات إدارة العمل في الجامعات بطريقة مرنة قابلة للتحسين والتطوير وغير جامدة، وتعمل على تطوير أداء الموظفين الإداريين والأكاديميين، مع التركيز على التخطيط الجيد للاستفادة من نتائج النموذج الإداري المقترح المتعلق بتطبيق الأنماط القيادية المناسبة، وتفعيل دينامية الجماعة القائمة على الثقة والتعاون والتماسك بين الموظفين في الجامعات في فلسطين، وتدريب الموظفين وتنفيذ أنشطة تدريبية تراعي الاحتياجات التدريبية للموظفين في الجامعات بشكل يؤدي إلى تطبيق أنماط العمل الحديثة، مع الاهتمام بالحوكمة الإدارية للاستفادة منها أثناء الممارسة المهنية.

6.2.5. منهجية النموذج التطويري المقترح

بعد اعداد النموذج المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين الناتج عن التحليل النوعي، يمكن اقتراح اعتمادها على المنهجية الآتية:

1. التخطيط الجيد لوضع منهجية النموذج الإداري المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين الناتجة عن التحليل النوعي بمكوناتها، وما نتج عن كل مكون حسب التحليل النوعي، حسب ما أفرزته النتائج النوعية من أفكار وفقرات لها علاقة بالنمط الإداري المناسب في الجامعات.

2. عمل دليل للنموذج المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين الناتجة عن التحليل النوعي بمكوناتها، ويتضمن: الإطار العام للنموذج والتخطيط لتنفيذها، وتصميم مصفوفات تدريبية يتم توزيع فعاليات التدريب والأنشطة للتدريب عليها.

3. تدريب العاملين في الجامعات خاصة الفئات الإدارية العليا على النموذج الإداري المقترح، مع التركيز على الأنماط القيادية بشكل عام والنمط الديمقراطي بشكل خاص، والتأكيد على أهمية ديناميات الجماعة في العمل من خلال أداء المهام الوظيفية في جو عمل به ثقة وتعاون وتماسك بين الموظفين. ويتضمن إعداد مواد وأنشطة تدريبية، بحيث تكون مرجعاً للموظفين في الجامعات،

- ليستفيدوا منها لدى قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم؛ لتطوير ممارساتهم المهنية وتطويرهم الوظيفي في الجامعة سواء كانوا أكاديميين أم إداريين.
4. التركيز على آليات متابعة وتقييم أفكار النموذج المقترح، من خلال آليات متابعة واضحة مبنية على معايير ومؤشرات مرتبطة بالأنماط القيادية المطلوب الالتزام بها – وتوصي هذه الدراسة بالنمط الديمقراطي حسب إجماع معظم أفراد العينة- وانعكاسه على السلوك والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات.
5. زيادة قناعة الموظفين في الجامعات بأهمية مخرجات النموذج المقترح المتمثلة بالنمط الديمقراطي في الممارسة الوظيفية في الجامعة في المساعدة على ضبط العمل وتجويده، من خلال تدريبات متخصصة ولقاءات وتعميمات ونشرات.
6. ضرورة المحاسبة والمساءلة في العمل على المخرجات، وتحمل المسؤولية مع الإثبات والأدلة عليها _ حسب ما يشير لذلك النمط الديمقراطي _ ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة.

6.2.6. منطلقات النموذج التطويري المقترح

يمكن تلخيص هذه المنطلقات في الآتي:

1. تنفيذ كافة أنشطة النموذج المقترح بناء على ضمان جودة العمل المرتبطة بتقييم ومتابعة وتحسين أداء الموظفين المهني في الجامعات، مع التركيز على النمط الديمقراطي في تسيير أمور الجامعة الإدارية على الأكاديميين والإداريين من الموظفين.
2. افتراض وجود مقاومة من الموظفين في الجامعات للالتزام تجاه تنفيذ متطلبات النموذج المقترح بأبعاده المختلفة، والالتزام بدينامية الجماعة من ثقة وتعاون وتماسك، ما يحد من الاستفادة من مزايا تطبيقها.
3. التقدم التكنولوجي الهائل والسرعة المذهلة التي يشهدها العالم اليوم في العلوم الإدارية الحديثة وضرورة حوكمتها، زادت من معدلات الحاجة إلى الالتزام بنمط إداري وقيادي مناسب لتحسين عمل الموظفين، وتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة المرتبطة به.

4. تغيير قناعات الموظفين واتجاهاتهم نحو النمط الإداري المناسب لطبيعة عملهم في الجامعة، بما يتفق ومهامهم وأدوارهم المتجددة لمواكبة كل ما هو جديد انطلاقاً من ديناميات العمل اللازمة بأبعادها الثلاثة (الثقة، والتعاون، والتماسك).
5. التخطيط والتصميم والمتابعة والتقييم للنموذج المقترح ومواءمته مع احتياجات الموظفين في الجامعات.
6. اعتماد المرونة في اعتماد النمط الإداري والقيادي المناسب حسب درجة استجابات الموظفين في الجامعات.
7. العمل الجماعي في التخطيط والتصميم والابتعاد عن البيروقراطية والترسلية في الجوانب الإدارية للنموذج المقترح.
8. التعامل مع الصعوبات والمعوقات التي تحد من اتخاذ القرارات وعلاجها، بشكل منهجي وإداري سليم بناء على أسس الحوكمة الإدارية الحديثة.
9. توظيف قواعد البيانات والمعلومات وشبكات الاتصال الخاصة بعمل الموظفين، مثل منصات الجامعات الإلكترونية وتحديثها للاستفادة منها في الأعمال القيادية والإدارية.
10. تحديث الهيكل القيادي الوظيفي في الجامعات؛ بما يناسب خططها والتخصصات الحديثة في الجانبين الأكاديمي والإداري.
11. تنفيذ دراسات علمية لها علاقة بالتخطيط وفق الأنماط القيادية الحديثة للأفكار الإدارية الحديثة بين الأكاديميين؛ لتطوير أطر العمل مع تفعيل الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال والتواصل داخل الجامعة وخارجها.

6.2.7. آليات تنفيذ النموذج التطويري المقترح وتطبيقه

تساهم آليات تنفيذ وتطبيق النموذج المقترح في التغلب على الصعوبات التي تواجه الأكاديميين والإداريين بمستوياتهم المختلفة في الجامعات، وتقدم لهم أفكاراً تساعد على إدارة أعمالهم بكل اقتدار، وهي كالآتي:

1. التخطيط الجيد لتطوير الواقع الإداري في الجامعات انطلاقاً من رؤية ورسالة واضحة المعالم نحو مسيرة العالمية في الأطر الإدارية والقيادية في الجامعات.

2. دراسة الإطار الإداري والقيادي الحالي لدى المستويات القيادية المختلفة في الجامعة سواء كانت إدارية أم أكاديمية، من أجل التعرف إلى نقاط القوة والضعف الموجودة تمهيداً للتطوير والتحديث.
3. مساعدة القيادات الجامعية مستقبلاً في عملية ضبط الأداء الوظيفي للموظفين، من أجل تحقيق أهداف الجامعات نحو التطوير والتحسين إدارياً وأكاديمياً.
4. حصر الاحتياجات التدريبية المطلوبة لدى الموظفين الإداريين والأكاديميين، لتطبيق الجودة في العمل انطلاقاً من النموذج المقترح عبر مختصين في تطوير الموارد البشرية والإدارية.
5. تنفيذ تدريب للمستويات الإدارية المختلفة من خبراء مختصين في الإدارة العامة وإدارة التعليم العالي؛ وفق رؤية حديثة تستشرق المستقبل.
6. الاستفادة من قاعدة بيانات العاملين حول تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية والنقص الوظيفي؛ من أجل سد النقص فيها بما يناسب خطط التطوير والتحديث في الجامعات التي وضعتها الأطر القيادية العليا بالتشاور مع كافة الإدارات والدوائر والأقسام المعنية.
7. تنفيذ وتطبيق هيكليات جديدة تقود الإطارين الإداري والأكاديمي في الجامعة؛ وفق الأنماط القيادية المناسبة الحديثة التي تؤدي إلى تطوير أداء الموظفين بمنهجية علمية سليمة.
8. دراسة الصعوبات التي تواجه العاملين في عملهم من خلال فريق متخصص؛ ورفع توصيات للمستويات الإدارية في الجامعات من أجل التحسين والتطوير.
9. ضبط بيئة العمل الداخلية في الجامعات وتوفير مناخ وظيفي مريح للموظفين؛ لتحفيزهم على العمل وتحقيق أهداف الجامعة.
10. تطبيق معايير ومؤشرات على الإجراءات المتبعة في إدارة شؤون الجامعة وفق رؤيا واضحة المعالم.
11. اتباع أنظمة واضحة للتحفيز والتعزيز والمساءلة بناء على المعايير والمؤشرات الموضوعية، والتي تحكم دينامية الجماعة وتركز على قيم الثقة والتعاون والتماسك أثناء الأداء الوظيفي في الجامعات.
12. اتباع أساليب للمتابعة والتقييم مناسبة للأنماط القيادية الحديثة المتبعة في التعليم العالي.
13. إنشاء وحدة متخصصة في التخطيط تتبع نائب رئيس الجامعة للتطوير والتخطيط والجودة؛ بناء على مجالات النموذج المقترح من أصحاب الخبرات في التعليم العالي من أجل التخطيط لجودة تنفيذها وتقييمها؛ من خلال خطط استراتيجية طويلة الزمن تزيد عن 3 سنوات تنبثق عنها خطط تنفيذية سنوية ووضع نظام لمتابعتها.

14. إعداد خطط لتدريب وتأهيل المدربين على النموذج المقترح؛ بدورات إدارية تركز على استراتيجيات حديثة تواكب التطورات في الأنماط الإدارية الحديثة الديمقراطية، والإدارة بالأهداف، والإدارة العلمية.
15. مراجعة وتطوير الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعات؛ مع التركيز على النمط الديمقراطي في الإدارة، وجعلها ثقافة عمل لدى الموظفين.
16. تفعيل علاقات الجامعة مع الجهات الخارجية من مجتمع محلي، والتشبيك مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية والمحافظة على مكانتها المجتمعية.
17. تعميم خبرات الجامعات في أنظمة الإدارة والقيادة من خلال قنوات الاتصال والتواصل بين الجامعات، بتنسيق من وزارة التعليم العالي، وهيئة الاعتماد والجودة التابعة لها لتطوير جودة الأطر القيادية العليا والمتوسطة فيها.
18. الاستفادة من الخبرات العالمية والعربية في توظيف الأطر القيادية المثلى في التعليم العالي في فلسطين؛ من خلال إكساب العاملين خبرات جديدة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة في الخارج.
19. التشبيك في تدريب المستوى الإداري مع الجامعات الأجنبية -أصحاب الخبرات الغنية- في الأنماط القيادية الحديثة، خاصة أصحاب قصص النجاح في وجود مخرجات علمية أكاديمية وإدارية مميزة على المستوى العالمي.
20. توفير المتطلبات الرقمية المناسبة -كمطلب للأنماط القيادية المثلى- في تسهيل الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً، والتركيز على مهارات البحث الرقمية وتفعيل المنصات التعليمية، التي تسهل عمل الموظفين الأكاديميين والإداريين.
21. الاهتمام بقياس أثر النموذج المقترح على الممارسة الوظيفية للموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات، وقياس مدى انتقال أثر النموذج المقترح على مخرجات الجامعة من البحث العلمي ونتاج الطلبة وغيرها.
22. مراعاة نشر وتطبيق المعارف والمهارات المتعلقة بالأنماط القيادية الحديثة لدى الإداريين في الجامعات، والتكيف مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة والمستقبلية، وتعزيز التكيف مع التقنيات والمهارات القيادية الحديثة.
23. الالتزام بأخلاقيات المهنة، واكتساب مهارات إدارة ضغوط العمل، وإدارة الوقت كأساسيات في الأنماط القيادية الحديثة.

24. تجهيز أدلة إدارية وقيادية تتضمن معايير ومؤشرات ومجالات العمل لدى الأكاديميين والإداريين من الموظفين؛ لمساعدتهم على فهم آليات وإجراءات العمل المطلوبة بالاستفادة من النموذج المقترح.

25. عقد لقاءات واجتماعات مخططة بين الموظفين لتبادل الخبرات والمهارات الوظيفية بشكل دوري منظم من داخل الجامعات بمختلف مسمياتهم الوظيفية لزيادة التعاون والتماسك بينهم، وزيادة العلاقات الاجتماعية والمهنية لزيادة الفهم المشترك لأداء المهام المطلوبة، خاصة الإجراءات التي تتطلب تعليمات معينة لتنفيذها ويلزمها تعاون بين القطاعين الإداري والأكاديمي في الجامعات ويلزم تطبيقها على الطلبة.

6.2.8. الجهات المسؤولة عن تنفيذ النموذج التطويري المقترح

تتمثل في الأطر القيادية الإدارية والأكاديمية في الجامعات المتمثلة برئيس الجامعة ونوابه والأكاديميين ومديري المراكز العلمية وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، للاستفادة من أفكار هذا النموذج المقترح والعمل على تدريب موظفيهم عليه، لتطوير الواقع الأكاديمي والإداري لموظفيهم بناء على أنماط إدارية وقيادية حديثة، وعكسه على الأداء الوظيفي لهم بناء على معايير ومؤشرات (Rubrics) تقيس أداءهم وتكون قابلة للقياس والتقييم، وبتحديد أكثر فإن الجهات المسؤولة هي:

1. مؤسسات التعليم العالي/جامعات وكليات مجتمع وكليات متوسطة ومعاهد أكاديمية ومهنية

من خلال اعتمادها على بناء إداري قيادي هيكلي وظيفي قائم على أنماط إدارية حديثة في التعليم العالي؛ يوازن بين الجانبين الإداري والأكاديمي، ويهتم بتطوير أدائها بناء على خطط مدروسة، ويتولى تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها أفراد ذوو خبرات ومهارات قيادية مميزة تواكب التطورات العالمية الحديثة في التخصصات العلمية المطروحة، وفي تطوير البحث العلمي، وتساهم بشكل كبير في خدمة المجتمع وتساهم في تطويره في المجالات كافة، وتكون مصدر خصب لبراءات الاختراع والإبداع ومصدر إشعاع علمي وتساهم في بناء الوطن.

2. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية

من خلال قيام الوزارة_ بمختلف أطرها الإدارية والقيادية_ بدعم النموذج المقترح القائم على الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة من زرع الثقة، وإشاعة التعاون والتماسك في أجسام الجامعات الفلسطينية من أجل تنمية ثقافة العمل الأكاديمي والإداري، بناء على أسس منهجية وعلمية إدارية وحديثة وسليمة في مجال التعليم العالي، وقائمة على النمط القيادي الديمقراطي الذي يهتم بالإدارة العلمية والإدارة بالأهداف.

3. هيئة الاعتماد والجودة

من خلال مساعدة الجامعات على ترسيخ أسس وأطر وأنماط قيادية وإدارية حديثة قائمة على معايير ومؤشرات أداء واضحة المعالم، ينبثق منها اعتماد تخصصات جديدة مطلوبة في المجتمع وفي سوق العمل؛ من خلال اعتماد البرامج الأكاديمية الجديدة والحديثة، ولمواكبة التطورات العلمية العالمية وسد حاجات السوق المحلي من التخصصات.

6.2.9. خصائص النموذج التطويري المقترح

يمكن تلخيص هذه الخصائص في الآتي:

1. مساهمة النموذج المقترح في تطوير مهارات التخطيط الإداري والأكاديمي.
2. إمكانية تطبيق النموذج المقترح باعتماد أنماط قيادية حديثة تلبي حاجات الجامعات حسب الموارد المتاحة والواقعية.
3. التركيز على تفعيل النشاط، والتفاعل لدى الموظفين في الجامعات والإدارة بالعاطفة من خلال ترسيخ حب الموظف لعمله وللجامعة حتى يبذل في عمله.
4. مشاركة جميع الأطراف الإدارية والقيادية في الجامعات ذات العلاقة في تطبيق النموذج المقترح.
5. قيادة تناغم الموظفين في الجامعة لإيجاد دافعية متوازنة لهم لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، سعياً نحو تحقيق واقع من اقتصاد المعرفة تحت سقف نمط قيادي مبدع.
6. التركيز على الحوكمة الإدارية الحديثة في تسيير أمور الجامعات إدارياً وأكاديمياً.

7. التركيز على جودة الأداء في النموذج المقترح القائم على معايير ومؤشرات واضحة وقابلة للقياس.
8. التركيز على تفعيل ديناميات الجماعة في الجامعات الفلسطينية؛ خاصة التركيز على الثقة وإشاعة التعاون والتماسك بين الموظفين.
9. تسخير المعرفة والفكر والمهارات القيادية التي تساعد على خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين، وإشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرار نحو تحقيق أهداف الجامعة.
10. تعظيم الثروة الفكرية للجامعات من خلال إدارة مبدعة تفضي إلى خلق فرص للابتكار والاختراعات العلمية التي تفيد في تقدم المجتمع وتطوره، وتساعد على حل مشاكله.
11. مواكبة العلوم الإدارية الحديثة في التعليم العالي في النموذج المقترح أكاديمياً وإدارياً لتحسين الممارسة الوظيفية للموظفين الإداريين والمحاضرين في الجامعات الفلسطينية.

6.2.10. المعوقات والمحددات المتوقعة أن تواجه تطبيق النموذج التطويري المقترح وآليات حلها

هناك معوقات عدّة متوقعة لتطبيق النموذج المقترح للأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات في فلسطين وآليات التعامل معها، وهي تتمثل في:

1. المعارضة المتوقعة من موظفين الجامعات خشية الالتزام بنمط قيادي معين، بسبب تعودهم على روتين إداري معين، ويمكن حله ذلك بخلخلة قناعاتهم بأهمية السير على أنماط إدارية وقيادية حديثة تناسب الخطط والرؤيا المستقبلية لتطوير العمل في الجامعة؛ من أجل مراعاة حاجاتهم ورغباتهم.
2. وجود هيكلية إدارية قديمة يسير عليها الموظفون في الجامعات خاصة استمرار النمط الأوتوقراطي في العمل، ويمكن التعامل مع هذه القضية من خلال توعية الموظفين وتدريبهم بضرورة تجربة أنماط جديدة وربطها بديناميات الجماعة من أجل توحيد آليات العمل؛ سعياً للتكامل والابتعاد عن التعارض في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة لهم.

3. عدم الاهتمام بتأهيل وتدريب الموظفين على النظم الإدارية والقيادية الحديثة في التعليم العالي في الإطارين الإداري والأكاديمي. ويمكن التعامل معها من خلال التوعية بأهمية النموذج المقترح بتفعيل وسائل الإعلام المقروءة والمرئية ووسائل التواصل الاجتماعي ونشرات متخصصة، مع مخاطبة الموظفين بكتب رسمية حول آليات العمل المطلوب الالتزام بها بناء على الأنماط القيادية الحديثة.

4. ضعف العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة ودينامية الجماعة، حيث لا يوجد تأثير حقيقي على ديناميات الجامعة من الموظفين في الجامعات من تعاون وثقة وتماسك وغيرها قادمة من الأنماط القيادية، ويمكن تقويتها من خلال ممارسة أنماط قيادية حديثة مثل النمط الديمقراطي، وإعطاء الموظفين مساحة ومرونة في العمل وفق القدرات والمهارات، ومحاسبتهم على المخرجات، والعمل على تقوية العلاقات الداخلية بين الموظفين بتنظيم لقاءات ونشاطات لامنهجية داخل الجامعة وخارجها.

5. وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين تجاه الأنماط القيادية الموجودة لدى بعض الجامعات، والتي تهتم بتسيير الأمور بطريقة بيروقراطية وتقليدية باتباع تعليمات وقوانين بشكل حرفي، ويمكن حلها من زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال الدعم التنظيمي والإعلان عن مكافآت مادية ومعنوية، وصولاً لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والذي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل كما تشير لذلك عديد الدراسات.

6. قلة ثقة الموظفين بإجراءات الأطر الإدارية والقيادية في بعض الجامعات، ويمكن التعامل معها بإفساح المجال للموظفين بالتطور الوظيفي بناء على المخرجات بشكل مضبوط من خلال معايير ومؤشرات تقيس مخرجات العمل، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية، وبالتالي؛ إنجاز الأهداف المطلوبة. وزيادة فئات الموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به، وأنهم سوف تتم مكافأتهم إذا بذلوا جهوداً أكبر في ممارستهم المهنية.

7. قلة الولاء والانتماء لدى بعض الموظفين في الجامعات، ويمكن التعامل معها بتوفير جو عمل مريح للموظفين خالياً من الظلم والتعسف والمحابة والمحسوبيات، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في توزيع المسؤوليات، وفي الترقيات وتوزيع المكافآت المادية والمعنوية، وزيادة الارتباط والمشاركة العاطفية، وترسيخ قيم العمل والمعايير المهنية نحو مشاعر أقوى من الولاء والإخلاص المهني.

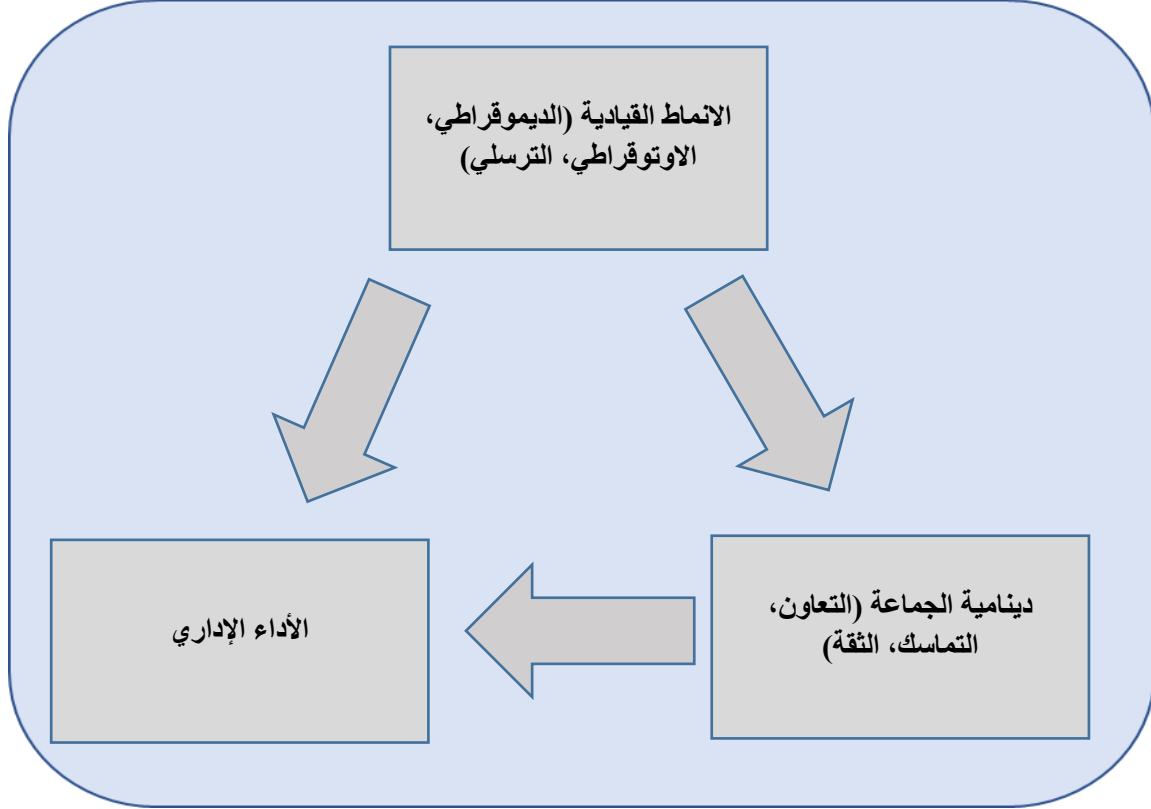
8. عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب أحياناً لدى بعض الجامعات، ويمكن التعامل معها بتوفير ظروف عمل مناسبة لخبرات ومهارات، وفرز الموظفين بناء على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتخصصاتهم وميولهم أحياناً لأن الهدف الوصول لدرجة الإبداع في العمل لدى الموظفين، مما يوفر الوقت والجهد والمال على الجامعات، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.
9. قلة الإنجاز في العمل من بعض المستويات الوظيفية في الجامعات، وانتشار صراعات وظيفية بين الموظفين خلال أداء المهام الوظيفية، ويمكن التخفيف منها وتقليل الصراعات، بنشر الوصف الوظيفي الدقيق لكل موظف بناء على مؤهلاته العلمية والتخصصية، وتطبيق لائحة تعزيز وعقاب وفق معايير ومؤشرات واضحة المعالم، وزيادة الشفافية في التعامل مع الموظفين؛ مما يساعد على الحفاظ على موارد الجامعات من الهدر غير المبرر، خاصة في ساعات العمل، وتشجيع الإبداع والتطوع لتحقيق أهداف الجامعة.

6.2.11. ضبط النموذج التطويري المقترح

من أجل زيادة جودة العمل بالنموذج المقترح يقترح الباحث عرضه على عدد من الخبراء في الحوكمة الإدارية في شؤون التعليم العالي من أصحاب الخبرة والكفاءة من العاملين في الجامعات الفلسطينية، بما يشمل مثلاً: خبراء في إدارة التعليم العالي، وإدارة الجودة والنوعية، وقادة فعالين يتمتعون بأداء رفيع المستوى يمكنهم من استخدام الأساليب والمهارات القيادية اللازمة لإدارة الجامعات، بالإضافة إلى مراعاة ما يأتي:

1. متابعة سلوكيات موظفي الجامعة الإداريين والأكاديميين ضمن ضوابط محددة؛ مربوطة بمعايير أداء وتعليمات عمل تمتاز بالمرونة في الكثير من الأحيان نحو تحقيق أهداف الجامعات نحو المساهمة في تطوير الجامعة والمجتمع.
2. القيام بتنسيق جيد وفعال للأهداف والغايات التنظيمية للأداء في الجامعات، من خلال توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيقها ولتقديم خدمات فعالة.
3. عمل ورشات عمل لمناقشة النموذج المقترح، واقتراح التعديلات المناسبة قبل البدء في تطبيقه.
4. التأكد أن النموذج المقترح مناسب لتحقيق أهداف الجامعات المطلوبة، لأن ذلك يوفر الكفاءة واقتصاد المعرفة القائم على تحقيق أكبر فائدة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

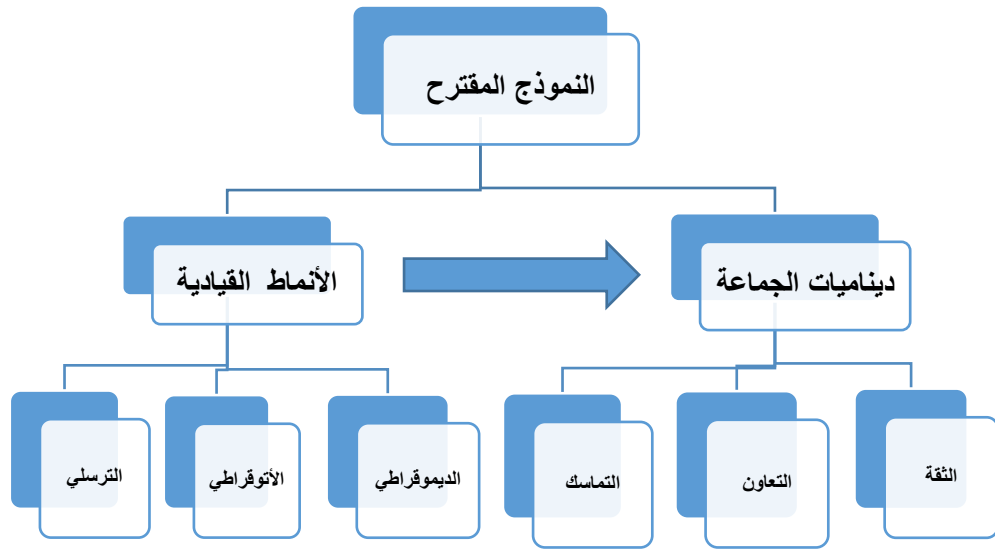
5. تقديم اقتراحات في ضوء ما يظهر من معوقات وصعوبات مرتبطة بالأنماط القيادية المتبعة وديناميات الجماعة التابعة لها، لزيادة التطوير والتحسين في أداء الجامعات. ويبين الشكل (1) هيكلية النموذج المقترح للأنماط القيادية الإدارية في الجامعات في فلسطين بأنواعها (الديموقراطية، والبيروقراطية، والترسلية) كمتغير مستقل وعلاقتها بدينامية الجماعة كمتغير تابع.



الشكل 6.1:

هيكلية النموذج المقترح لعلاقة الأنماط القيادية في الجامعات في فلسطين مع دينامية الجماعة

كما يبين الشكل (2) توزيع مجالات الانماط القيادية في الجامعات الفلسطينية (الديموقراطية، والأتوقراطية، والترسلية) كمتغير مستقل وعلاقتها بمجالات دينامية الجماعة ضمن هيكلية النموذج المقترح



الشكل 6.2:

توزيع مجالات الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية على دينامية الجماعة ضمن هيكلية النموذج المقترح.

وبذلك؛ يكون الباحث قد قدم للجامعات الفلسطينية البنية الأساسية لبناء نموذج تطويري مقترح للعلاقة بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة في هذه الجامعات، حيث استندت هذه البنية التي توصل الباحث إليها إلى النتائج التي ظهرت من خلال أدواته البحثية بالدرجة الأولى، الكمية والنوعية، إضافة إلى ما تحصل لديه من أفكار وبيانات من الإطار النظري للدراسة النظري والدراسات السابقة.

6.3. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث خلال دراسته هذه، يوصي بما يأتي:

1. التوصية للجامعات بتبني الأفكار الأساسية والرئيسة الواردة في هذه الدراسة لنموذج مقترح؛ بهدف تطوير العلاقة بين الأنماط القيادية ودينامية الجماعة.
2. تشجيع تبني أسلوب القيادة الديموقراطية في الجامعات الفلسطينية من خلال توفير برامج التدريب على القيادة التي تؤكد على فوائد هذا الأسلوب.
3. وضع مبادئ توجيهية للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ لاتباعها من أجل تعزيز ديناميكيات الجماعة.
4. عقد ورش عمل أو ندوات للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لمناقشة وتبادل الخبرات المتعلقة بأساليب القيادة وديناميكيات الجماعة.
5. تطوير برنامج توجيه للقادة الأكاديميين الجدد لدعمهم في تنفيذ ممارسات القيادة الديموقراطية.
6. تشكيل فريق عمل لرصد وتقييم تنفيذ النموذج المقترح والتوصيات.
7. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في عمليات صنع القرار لتعزيز أسلوب القيادة الديموقراطية في الجامعات الفلسطينية.
8. تقديم الدعم والموارد لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على تبني أسلوب القيادة التشاركية.
9. إجراء مسح دورية لتقييم درجة ديناميكيات الجماعة في الجامعات الفلسطينية وفعالية الممارسات القيادية.
10. تطوير نظام مكافآت يعترف بالقادة الأكاديميين الذين يظهرون ممارسات قيادية فعالة.
11. تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لتعزيز ديناميكيات الجماعة.
12. وضع سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة، وتوفير فرص للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
13. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في الجامعات الفلسطينية لتعزيز فاعلية ممارسات القيادة وتعزيز ديناميكيات المجتمع.
14. يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية في الجامعات الفلسطينية، بحيث تتمحور حول قضايا ذات علاقة، ومنها:

أولاً: علاقة كل من الأنماط القيادية وديناميكيات الجماعة بالرضا الوظيفي والأداء.

ثانياً: دور الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية.

ثالثاً: العلاقة بين دينامية الجماعة والانتماء التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبوسمرة، محمود أحمد، وقرنبح، قمر الدين، وجبر، أحمد فهميم. (2003). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 42، 241 - 292.

أبوعميرة، نجلاء أحمد. (2020). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الضبط الصفي لدى معلمي المرحلة الأساسية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

الأحمد، سليمان ذياب، والكردي، عصمت درويش. (2020). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزينونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 73(73)، 761-788. DOI: 10.21608/edusohag.2020.85741

اسليم، فادي. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

أمينة، شطي. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

الباشقالي، محمود. (2010). الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية و ابعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، دراسة الاستطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الكليات جامعة دهوك (رسالة ماجستير)، العراق، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

باشيوة، حسين، وباشيوة، لحسن عبد الله. (2016). الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 9(26)، 109-134.

بدر، فاطمة، والصبغ، معاذ. (2020). *أساسيات الإدارة*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

البدوي، أمل محمد حسن. (2017). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(11)، 125-154.

البدوي، بشرى عزات، ودخل الله، نجمة محمود، وعبيد، محمود سمير. (2022). تقنين مقياس البنوي للقدرات النفس لغوية لتشخيص التلاميذ ذوي صعوبات التعلم في البيئة الفلسطينية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(23)، 110-148.

بزيو، حليلة السعدية. (2019). دينامية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 8(4)، 373-408.

بن أمسيلي، لمية. (2020). الجماعة والدينامية من منظور علم النفس العيادي. *مجلة آفاق للعلوم*، 5(3)، 191-173.

بني عيسى، إيمان متعب ناصر، والعطاري، عارف توفيق. (2019). أنماط سلوك القادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن وصلتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 10(27)، 194-208.

بوراس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

جقيدل، السعيد. (2021). الإشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل. *مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(2)، 124-145.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). *كتاب فلسطين الإحصاء السنوي*. فلسطين.

حاتم، سهاتي. (2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.

حسن، ماهر. (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

حلاق، بطرس. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

حليمة، كريمة. (2007). دينامية الجماعة وتطبيقاتها التربوية. مجلة علوم التربية، (34)، 27-36.

حورية، علي حسين. (2013). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. مجلة دراسات، 40(1)، 410-428.

الخليل، عبد الحميد. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

درماش، آسيا. (2018). دينامية الجماعة وعلاقتها بالإغتراب الوظيفي. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 1(9)، 168-180.

الدوسري، صالح. (2016). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 63(3)، 321-373.

الزعارير، آلاء ياسر حسين. (2016). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة جرش، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية.

السرحي، محمد شفيق حسان. (2016). الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي أحمودة، وشهرة، أحمودة. (2017). القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.

شاهين، نرمين كمال يوسف. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

شرقاوي، محمد كامل محمد، والقحطاني، عواطف بنت يحيى. (2015). تأثير أنماط أعضاء الجماعة الافتراضية على ديناميكيتها: دراسة وصفية مطبقة على أعضاء منتديات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 39(3)، 74-152.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 85-104.

شيبوط، لخضر، وحمودة، جمعة أولاد، وخاضر، عبد القادر. (2019) الأنماط القيادية لدى المدربين وعلاقتها بتماسك الفريق الرياضي: دراسة ميدانية لفريق الكانكيو (صنف أكابر) بمدينة حاسي بحيح. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 12(1)، 158-173.

صالح، عبد الكريم. (2019). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة على ضوء نموذج "باس وأفوليو". المجلة العربية لعلم النفس، 4(1)، 121-134.

صفوة، روائية. (2016). أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والنفسية، قسم العلوم الاجتماعية.

صلاح الدين، شامخ. (2019). بيداغوجيا المقارنة بالكفاءات وأثرها على ديناميكية الجماعة في حصة التربية البدنية في المرحلة الثانوية. مجلة المنظومة الرياضية، 6(16)، 153-275.

الصيفي، عبد اللطيف نوفل الصيفي. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير). فلسطين: جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

طيّاره، عبير محمد وجيه عبد الجليل. (2018). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.

عاشور، محمد علي، والخطيب، فريال يوسف. (2017). الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (6)، 367-396.

عجمي، زينب، وبري، أمين. (2020). دور الأنماط القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الخاصة في لبنان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام العلمية. مؤتمر الشرق الأوسط للدراسات العلمية، بيروت، (1-3) نوفمبر 2020، 167-184.

العميرة، محمد حسن. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

عويضة، عائشة عبدالرزاق. (2021). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.

عيد، هالة فوزي محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(1)، 339-385.

القحطاني، سعيد عايض محمد، والمعمري، ياسر حسن سالم. (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، 189-215.

القحطاني، عبير بنت حسن بن عبد الله آل سرحان والمخلافي، محمد بن سرحان. (2019). واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبد الرحمن بين فيصل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 40، 233-216.

الكايد، ميسون علي جروح. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.

كنعان، نواف. (1995). القيادة الادارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.

مجيد، سوسن شاكرا. (2014). الاختبارات النفسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المطيري، خالد بن مبروك. (2019). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية، 18(3)، 547-583.

الملاحى، محمد حسني عبدالله. (2021). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وأثرها في مستوى المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية لها (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

المهداوي، صلاح كمال مصطفى داود. (2012). الأنماط القيادية في معاهد نفط العراق وعلاقتها بدافعية أعضاء هيئة التدريس نحو العمل والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم (أطروحة دكتوراه). العراق: جامعة بغداد، كلية التربية.

المومني، مها ادريس حسين. (2021). أنماط السلوك القيادي للقادة الأكاديميين في جامعات إقليم الشمال وعلاقتها بأنماط تفكيرهم وفق نموذج التفكير المتكامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك (أطروحة دكتوراه). الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.

النجار، فايز جمعة صالح والعلوي، عبد الستار محمد. (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نور الدين، دودو نوري، وفتيحة، قاسمي. (2020). ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية من جانب الإتصال داخل المؤسسة. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 5(18)، 139-163.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). الوقائع الفلسطينية. فلسطين: ديوان الفتوى والتشريع، عدد 142.

- Aishwarya, J.A., & Karuna, D.B. (2020). A Study on Impact of Group Dynamics on Organisational Productivity. *International Journal of engineering science and computing (IJESC)*. 10(2), 224721-24724, retrieved from [A Study on Impact of Group Dynamics on Organisational Productivity \(ijesc.org\)](#).
- Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8(1), 1-22.
- Alfahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation. *Chinese Business Review*. 12 (6), 443-448.
- Arashpour M., Lamborn J., & Farzanehfar P. (2020). Groups Dynamics in Higher Education. Claiming Identity through Redefined Teaching in Construction Programs, pp. 42-60, <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-8452-0.ch003>.
- Arjuna, S., Absah, Y., & Fawzee, B. K. (2021). The Analysis of Group Dynamics and Leadership Styles on the Employee's Performance through Social Interaction as the Intervening Variable of Coffee Shops in Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(1), 624-636.
- Asmawi, M. R. (2017). The Importance of Leadership Style in the University: Research Study at Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang, Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5), 109-119.

- Bans-Akutey, A., Tiimub, B.M. (2021). *The Effect of Leadership Styles on the Dynamics of a Group*. Academia Letters. Article 2061. <https://doi.org/10.20935/AL2061>.
- Baramki, G. 1996. "Palestinian University Education Under Occupation". Palestine-Israel Journal, Vol.3, No.1.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY, Free Press.
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A. & Outland, N. (2018). *Team Composition and the ABCs of Teamwork*. American psychologist. 73(4), pp. 349-363.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.
- Bhindora, D. (2013). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to University Management. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 3(3), 6-15.
- Bornstein, R. (2021). *The Psychodynamic Perspective*. In R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds), Noba textbook series: Psychology, Champaign”, IL: DEF publishers. Retrieved from: <http://noba.to/zdemy2cv>.
- Bozyigit, E. (2019). The Importance of Leadership Education in University: Self-Leadership Example. *International Education Studies*, 12(4), 1-8.
- Chance, P., Chance, E. (2002). *Introduction to Educational Leadership Organizational Behavior: Theory into Practice*. NY, Eye on Education.
- Chikono, h. (2020). *Multi-generational teams: the appropriate leadership style to achieve positive team dynamics*. Carouge, Switzerland: Geneva School of Business Administration - University of Applied Sciences Western Switzerland .

Dess, G. Gregory., Lumpkin, G., & Taylor, L. Marilyn (2007). *Strategic Management*. McGraw –Hall ,Irwin.

Dommata, S. K., & Konagala, S. C. (2014). *Impact of Group Dynamics on Teams Working in Software Engineering*. Karlskrona Sweden: Blekinge Institute of Technology.

Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmaso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 508-528.

Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (7th Ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03699.

Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*. 7(1), 223-229.

Gray, L. R., Mills, G., & Airasian, P. (2006). *Educational Research*. NJ:Pearson Prentice Hall.

Greenlee B. J. & Karanxha Z. (2010). A Study of Group Dynamics in Educational Leadership Cohort and Non-cohort Groups. *Journal of research on leadership education*. Vol (5), Issue 11, pp. 357-382, retrieved from [A Study of Group Dynamics in Educational Leadership Cohort and Non-Cohort Groups \(usf.edu\)](#).

- Hersy, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior*. NJ, Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational Administration Theory, Research and Practice*, NY, Random House.
- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). *Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism*. *Creativity and Innovation Management*, 23, 453-471.
- Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 5(5), pp. 1-7. Retrieved from [Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review \(hilarispublisher.com\)](http://hilarispublisher.com).
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A Communication Perspective*. 7th ed, ILL, Waveland Press .
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*, 5, 1-13.
- Kavitha, S., & Zaidatol, A. L. P., (2017). *Conceptualization of entrepreneurial leadership models and its suitability towards educational settings*. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 4(11), 2349-2381.
- Kapur, R. (2020). *Understanding Leadership Theories*. Delhi, India: University of Delhi.

- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2015). The Impact of Leadership Styles on Innovation in the Health Services. *Gomal University Journal of Research*, 143-154 .
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Khushk, A., Zengtian, Z., Hui, Y., & Atamba, C. (2022). Understanding Group Dynamics: Theories, Practices, and Future Directions. *Malaysian E Commerce Journal (MECJ)*, 6(1), 1-8.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and rm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Lee J. E. & Shin M. (2014). How Group Dynamics Affect Team Achievements in Virtual Environments. *International Journal of Contents*. 10 (3), pp. 64-72, <http://dx.doi.org/10.5392/IJoC.2014.10.3.064>.
- Levi, D., & Askay, D. A. (2021). *Group Dynamics for Teams*. 6th Edition, SAGE Publications 2021, pp. 1-448.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A . (2011). *Basic Statistics for Business & Econimomics*. 7th Edition, McGraw- Hill Irwin, NY.
- Loudon , K. C., and Loudon , J. P. (1992). *Management Information System*, NY, Macmillan Publishing Company.

- Mamaghaniyeh, M., Sadeghi, M., & Amani, S. (2019). The quality of working life among employees. *International Journal of Human Capital in Urban Management (IJHCUM)*, 4(3), 213-222.
- Meier, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, 7 (10).
- Murphy, G. (2019). A systematic review and thematic synthesis of research on school leadership in the Republic of Ireland 2008 – 2018. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 675-689.
- Nabavi, R., & Bijandi, M. (2012). Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory.
- Naveenan, R. & Kumar, B. (2018). *Impact of Group Dynamics on Team*. pp. 16-23. <http://dx.doi.org/10.46281/aijssr.v2i2.175>.
- O'Connor, R. V. (2012). The Effect of Team Dynamics on Software Development Process Improvement. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 3(3), 13-26.
- Odden, A. R. (1995). *Educational Leadership for America's Schools*. NY, McGraw-Hill, Inc.
- Ojakuku, R. M., Odetayo T. A. & Sajuyigbe A S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of business and management*. 1(4), 202-207.

- Oyefusi, F. (2022). Team and Group Dynamics in Organizations: Effect on Productivity and Performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 111-122.
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 740-755.
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The Effects of Leadership Styles on Team Motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-14.
- Rupérez, F. L., García, I. G., & Expósito-Casas, E. (2020). School Leadership in Spain. Evidence from PISA 2015 assessment and Recommendations. *Leadership and Policy in Schools*, 1-20.
- The Accreditation & Quality Assurance Commission, 2022. (AQAC). <http://www.aqac.mohe.gov.ps/moehe/moehecreation>.
- The Electronic Intifada. 2007. <https://electronicintifada.net>.
- The Ministry of Higher Education & Scientific Research, 2022 (MOHESR). <https://www.mohe.pna.ps/Councils-and-Commissions/Scientific-Research-Council>.
- The Ministry of Higher Education & Scientific Research, 2022 (MOHESR). <https://www.mohe.pna.ps/moehe/ministerialsystemsandregulations>.

Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes & Intergroup Relations*. 16(1), pp. 3–16.

Wyllie, T. M. (2020). *How Leadership Style May Affect Group Dynamics*. pp. 1-18.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20223.74402>.

Zuber, C., Schmid, M., & Conzelmann, A. (2020). Achievement-Motivated Behavior in Individual Sports: Evidence for the Construct and Criterion Validity of the AMBIS-I Coach-Rating Scale. *Journal of Sports Science and Medicine*. 19(1), pp. 10 -19.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين لأداة الاستبانة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص
1	د. خالد ابو عصبه	علم الإجتماع التربوي
2	د. محمد الطيبي	دراسات تربوية
3	د. خالد نظمي عبد الفتاح قرواني	إدارة تربوية
4	د. محمد عمران	إدارة تربوية
5	د. إيناس عارف صالح ناصر	مناهج وطرق التدريس
6	د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية
7	د. رجاء زهير العسيلي	إدارة تربوية
8	د. ربيع لطفي عطير	إدارة تعليمية
9	د. لمى عادل صلاح	فلسفة مناهج العلوم
10	د. معمر شتيوي	إدارة تربوية
11	د. أحمد أبو الرب	إدارة تربوية
12	د. بصري صالح	إدارة تربوية
13	د. إيهاب يوسف شكري	مناهج وطرق تدريس العلوم

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بدينامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية، استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، آملاً من حضراتكم الإجابة عن فقراتها، ليتسنى إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

إشراف: أ. د محمود أبوسمرة

الباحث: أ. رضوان ابومويس

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام ما يتفق وحالتك.

1. الجامعة:

- أ. الجامعة العربية الأمريكية ب. جامعة بوليتكنك
ج. جامعة فلسطين التقنية خضوري

2. الرتبة الأكاديمية:

- أ. مدرس ب. محاضر ج. استاذ مساعد د. استاذ مشارك هـ.
أستاذ دكتور

3. الجنس:

- أ. ذكر ب. أنثى

4. سنوات الخبرة في العمل الجامعي:

- أ. أقل من (5) أعوام ب. من (5) إلى أقل من (10) أعوام
ج. من (10) أعوام فأكثر

5. هل استلمت عملاً إدارياً في الجامعة، سابقاً أم حالياً:

- أ. نعم ب. لا

القسم الثاني: محاور الاستبانة ومجالاتها

تتكون الاستبانة من محورين (الأنماط القيادية ودينامية الجماعة)

المحور الأول: الأنماط القيادية (ويقصد بها أسلوب تأثير القائد من خلال عملية التفاعل مع موظفيه وتأثيره بهم بهدف تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها). يرجى التكرم باختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة من فقرات الاستبانة:

تتسم الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في الجامعة بالآتي:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: النمط الديمقراطي						
1	يتيح رئيسي المباشر للموظفين المشاركة في عملية التخطيط بما فيها وضع الأهداف المتعلقة بالعمل.					
2	يقوم رئيسي بتفويض الصلاحيات متى لزم الأمر.					
3	يحرص رئيسي على وضع إجراءات محددة لتسيير الأعمال.					
4	يتهاون رئيسي في توضيح الأهداف المنشود تحقيقها.					
5	لا يبادر رئيسي في المواقف التي هي بحاجة إلى مبادرة.					
6	يعطي رئيسي المباشر الحرية للموظفين في الاتفاق على ما يرونه مناسباً بخصوص توزيع المهام.					
7	يلتزم رئيسي باللوائح والقوانين الرسمية دون مراعاة للموقف.					
8	قلة مراعاة ظروف الموظفين عند تكليفهم بالمهام.					
9	يحرص على توفير بيئة مناسبة للعمل.					
10	يعزو نجاح العمل إلى جهود الموظفين معه.					
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي						
11	صعوبة تقبله للرأي الآخر عند النقاش.					
12	يسعى رئيسي المباشر لتحقيق رضا وظيفي للموظفين.					

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
13	يعمل رئيسي على حل المشكلات بمرونة بما يتلاءم وحاجة الموقف.					
14	يمارس رئيسي الإشراف المباشر في كل أمر مع الموظفين.					
15	قلة إشراك الموظفين في وضع الخطط المستقبلية.					
16	يتخذ رئيسي القرارات دون مشاركة الموظفين.					
17	يهمل رئيسي التنسيق بين الموظفين.					
18	يرفض رئيسي فكرة تفويض السلطة.					
19	ينأى بنفسه عن الإشكاليات التي تظهر حين تنفيذ المهام.					
20	ضعف تقديره لإنجازات الموظفين.					
المجال الثالث: النمط الترسلّي						
21	يصغي رئيسي للأفكار المقدمة من الموظفين لتحسين العمل بما يؤدي إلى تطويره.					
22	يعتبر رئيسي الاجتماعات مضيعة للوقت فلا يحرص عليها.					
23	يهتم رئيسي بمجال التطوير المهني للموظفين.					
24	لا يشعر الموظفون بوجود قيادة توجههم لتحقيق الأهداف.					
25	يشركني رئيسي المباشر في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل.					
26	يستخدم رئيسي المباشر لغة الأمر في توجيه الموظفين.					
27	يهتم رئيسي في بناء العلاقات الإنسانية مع الموظفين.					
28	قلة اهتمامه بتوجيه الموظفين نحو أهداف الجامعة.					
29	يُحجم عن اتخاذ أي إجراء بحق من يُقصر في واجباته.					
30	يهمل تطوير الموظفين بما فيها تنمية قدراتهم.					

المحور الثاني: دينامية الجماعة (ويقصد بها عملية التفاعلات الإجتماعية التي تنتج من تعامل مجموعة من الأفراد داخل جماعة عمل صغيرة أو متداخلة ضمن نطاق عمل معين يعملون سوياً بهدف تحقيق هدف محدد).

على ضوء النط القيادي السائد في الجامعة فإن دينامية الجماعة تتسم بالآتي:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: التعاون						
1	أتعاون في إنجاز المهام المطلوبة بما فيها تحقيق الأهداف.					
2	أحرص على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بالتشاور.					
3	ينتابني شعور بوحدة الأهداف بما يهيئ التفاعل الإيجابي البناء.					
4	أشارك في طرح أفكار جديدة بغرض تطوير الأداء بما فيه مهام العمل.					
5	أعزو نجاح العمل إلى الجماعة.					
6	ينتابني شعور بالأمان في العمل لدرجة الانتماء.					
7	أهتم بمشاعر زملائي في العمل بما يبدي حرصي عليها.					
8	أشجع زملائي على التنافس البناء بما يؤدي إلى إظهار الكفاءة والقدرات الذاتية والإبداع.					
9	أثق بأنني لن أتعرض لأذى من قبل زملائي في العمل.					
10	ينتابني شعور بالاحترام وحسن المعاملة مع زملائي.					
المجال الثاني: التماسك						
11	أتعاون في تنظيم العمل بما فيه توزيعه.					
12	أشارك زملائي في المشكلات التي تواجهني في العمل.					
13	يوجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل.					
14	أقدم المساعدة لزملائي في إنجاز مهامهم في الحالات الطارئة.					
15	أهتم في بناء علاقات اجتماعية مع زملائي في العمل.					
16	أتعاون في الحفاظ على مقتنيات العمل.					

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17	أحرص على حفظ أسرار العمل.					
المجال الثالث: الثقة						
18	أعبر زملائي عن آرائي المتعلقة بالعمل بحرية.					
10	أثق بقدرات زملائي بما فيه أدائهم لمهام العمل.					
20	ينتابني شعور بالتفاهم مع زملائي في العمل.					
21	أحرص على مصلحة زملائي في العمل.					
22	أتعاون في حل الإشكاليات التي قد تعيق من تحقيق الأهداف.					
23	أشجع على اتباع أسلوب التفاهم بما فيه التسامح عند اختلاف الآراء.					
24	أهتم ببناء العلاقات الإجتماعية مع زملائي بما فيها العلاقات خارج العمل.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3) قائمة أسماء محكمين أداة المقابلة

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص
1 د. خالد ابو عصبه	أستاذ دكتور	علم الإجتماع التربوي
2 د. إحسان الديك	استاذ دكتور	الأدب الجاهلي
3 د. بسام أبو حشيش	أستاذ مشارك	أصول تربوية
4 د. ناجي رجب سكر	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
5 د. معمر شتيوي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
6 د. إيهاب يوسف شكري	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس العلوم
7 د. بصري صالح	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
8 د. محمود عبد المجيد عساف	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي
9 د. أحمد لافي	أستاذ مساعد	أصول تربوية

ملحق رقم (4): المقابلة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

حضرة الأستاذ/ الدكتور المحترم،

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بدنامية الجماعة في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية، لذا أضع بين أيديكم أسئلة المقابلة المتعلقة بالعنوان أعلاه، راجياً من حضرتكم الإجابة عليها، ليتسنى إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها خلال المقابلة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: أ. رضوان أبو موسى

إشراف: أ.د. محمود أبو سمرة

أسئلة المقابلة

	الرتبة العلمية
	المنصب القيادي

السؤال الرئيس: ما علاقة الأنماط القيادية – بوصفها المكون الأساس للعمل المؤسسي- بدنامية الجماعة في جامعتكم؟

وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: من وجهة نظرك ما النمط القيادي السائد لدى الإدارة العليا في الجامعة (النمط الديمقراطي،

النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلي)؟

السؤال الثاني: كيف ترى واقع مجالات دينامية الجماعة (التعاون والتماسك والثقة) في جامعتكم؟

السؤال الثالث: برأيك ومن منظورك القيادي، ما أكثر بعد دينامي فاعل لخلق جماعة عمل موحدة في جامعتكم؟

برجاء ترتيب أبعاد دينامية الجماعة التالية في مؤسستكم.

() التعاون () التماسك () الثقة

السؤال الرابع: هل ترى أن للنمط القيادي السائد في الجامعة دور في تفعيل دينامية الجماعة؟ إن كانت الإجابة (نعم) فما مظاهر هذا الدور؟

السؤال الخامس: ما المقترحات التي يمكن تقديمها للجامعة بهدف تفعيل دينامية الجماعة لديها في ضوء النمط القيادي السائد؟

ملحق رقم (5): إجابات عينة الدراسة النوعية على أسئلة المقابلة

اجابات الجامعة رقم (1)			
الإجابات	المنصب القيادي	الرتبة العلمية	رقم المقابلة
<p>السؤال الأول: النمط القيادي السائد لإدارة الجامعة العليا هو خليط من الأنماط الثلاثة، الأوتوقراطي في حال عدم قيام المجموعة والافراد بواجباتهم الوظيفية بحيث يجعل المجموعة وقياداتها من إدارة الكليات والدوائر تسير على الطريق الأولي لمتابعة أعمالهم. اما الأنماط الديموقراطية والمتساهلة فتستخدم في الدوائر التي يقوم افرادها بعملهم بشكل دؤوب وفعال.</p>			
<p>السؤال الثاني: التعاون والتماسك والثقة بين مجموعات العمل تشاهد بين فئات قليلة في الجامعة والتي تغير نمط عملها الجماعي في السنوات الأخيرة من مجموعات حزبية الى مجموعات عمل فاعلة ولكن لا تزال اعدادها متوسطة.</p>			
<p>السؤال الثالث: برأيي ان الثقة مختلفة بين افراد الدوائر والكليات المختلفة في جامعتنا لان المنظار الأساسي للتعاون بين الافراد في الدوائر المختلفة تستند أساسا الى الحزبية الغير مهنية ولذا الثقة في القيادة العليا والوسطى ورؤساء الدوائر والعمداء يجب ان توثق بغض النظر عن المنظور الحزبي. تبنى الثقة على العدل ما بين الافراد بغض النظر عن اتجاهاتهم السياسية، الحزبية، الاجتماعية، المناطقية، والعائلية. بعد حصول افراد على الثقة بينهم لمصلحة الجامعة العليا يبدأ التعاون ومن ثم التماسك لعمل ما هو في صالح الجامعة وتطويرها. ولأن الثقة صعبة المنال الا بالتجربة يجب البدء ببرامج تعاونية للأفراد التي يمكن ان تولد الثقة بينها كمجموعات والتي تؤدي الى تماسكها بالنهاية.</p>	نائب رئيس	استاذ دكتور	1
<p>السؤال الرابع: الثقة تتبع من إعطاء الافراد والجامعات حقوقها بغض النظر عن انتماءاتها والتي تأخذ زمنا معيناً من المراقبة للإدارة العليا في سلوكها وأؤكد ان الإدارة تبدأ من مستوى رؤساء الدوائر، العمداء، النواب، الرئيس ومساعدوه ومجلس الإدارة. كما نؤكد ان إعطاء الحقوق والعدل للجميع يولد ثقة بغض النظر عن المحبة للأشخاص المتنفذين وهذا يؤدي الى خلق بيئة عمل حقيقية علمية تدعو الافراد الى العمل بشكل متكاتف وجماعي لمصلحة برامج المؤسسة. ثانياً يجب ان تتمتع الإدارة بالرؤية بان العمل والارتقاء بالمؤسسة يستند الى عمل الجميع في دائرة العمل نفسها ولذا يجب ان تتمتع الإدارة بنمط</p>			

<p>قيادي جامع يمكنه من إدارة حركة العمل بنمط جماعي بغض النظر عن طبيعة الافراد وانتماءاتها. هذه الرؤية المستندة الى العمل الجماعي تثبت ببرامج تعاونية في داخل الدوائر يشارك بها الجميع دون اقصاء. اما السلبية التي تنجم عن بعض افراد المجموعات المعطلة يجب عدم ردها بشكل واقصائها بشكل سافر وانما بالصبر والتهميش الهادف.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع الرؤية الخاصة في موضوع تفعيل دينامية الجماعة كجزء من خطة استراتيجية لأهميته في رفع مستوى المؤسسة. - وضع البرامج القابلة للتنفيذ المستندة الى العمل الجماعي البناء - تعيين الأشخاص القادرين على خلق هذا النمط من العمل الجماعي في المؤسسة. - تمكين إدارة الجماعات من القيام بمسؤولياتهم وطرقهم لخلق هذه البيئة الجماعية بالحوافز والدعم للجميع. 			
<p>السؤال الأول: النمط الديموقراطي</p>			
<p>السؤال الثاني: أرى ان التعاون والثقة بين الموظفين سواء الاكاديميين او الاداريين او كليهما على مستوى عال في اغلب الاحيان ولكن هنالك ضعف احيانا في عملية التواصل والتخطيط الموحد نحو اهداف مشتركة وذلك عند الحديث عن فرق العمل المتداخلة بين الكليات، الاقسام، الدوائر في الجامعة. وبراىي هذا ما يعكس ضعف التماسك نوعا ما.</p>			
<p>السؤال الثالث: الثقة أولا ومن ثم التعاون ثانياً وأخيراً التماسك.</p>			
<p>السؤال الرابع: نعم، من خلال تكثيف العمل على شكل جماعات متداخلة في الجامعة وهذا يعتبر قرار صحيح ينبثق منه مخرج قوي.</p>	<p>نائب رئيس</p>	<p>استاذ مشارك</p>	<p>2</p>
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الاعمال المشتركة و توزيع المهام والمتابعة المستمرة من قبل القيادة لتنفيذ الاهداف المخطط لها. - اعتماد نظام اكثر مرونة في عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بعمل الجماعات في الجامعة والتي قد تعيق احيانا او تؤخر من تحقيق الاهداف المرجوة. 			

<p>- عدم التقيد بالاجراءات المعتمدة اداريا بشكل صارم فاحيانا يجب اعطاء مرونة ومراعاة بما يتماشى وطبيعة ظرف الموظفين والحاجة او الموقف.</p>			
<p>السؤال الأول: النمط الديموقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: أرى ان التعاون جيد جدا وهناك تماسك بين الموظفين نحو تحقيق اهداف الجامعة بشكل مشترك. إما الثقة فإني أراها جيدة وتعتمد حسب طبيعة الشخص و سلوكياته في التعامل مع زملائه في الجامعة.</p>			
<p>السؤال الثالث: أولاً التعاون، ثانياً الثقة، ثالثاً التماسك.</p>			
<p>السؤال الرابع: نعم، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط في اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.</p>	عميد كلية	استاذ مشارك	3
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاجتماعات الدورية و الاخذ بالاراء المختلفة اللازمة للتطوير. - دورات متخصصة في المهارات الحياتية مثل مهارات الاتصال والتواصل، اخلاقيات العمل، التفكير النقدي للموظفين في الجامعة. 			
<p>السؤال الأول: النمط الديموقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: هنالك تعاون بين الموظفين الى درجة كبيرة خاصة عندما يتعلق الامر في تحقيق اهداف الجامعة المرسومة وهذا لدوره يعكس درجة تماسك جماعات العمل في الجامعة عند تنفيذ المهام الموكلة لديهم. أما بما يخص الثقة فهناك درجة لا بأس بها من ثقة الموظفين المتبادلة فيما بينهم والتي تعكس بدورها اسلوب القيادة السائد في ادارة الجامعة وثقة الموظفين فيها.</p>			
<p>السؤال الثالث: اكثر بعد دينامي فاعل برأيي هو الثقة اولا يليه التماسك ثم التعاون.</p>	عميد كلية	استاذ مساعد	4
<p>السؤال الرابع: نعم، ان للنمط القيادي السائد دور كبير في تفعيل دينامية الجماعة في الجامعة لمدى تأثيرها المباشر على طبيعة تعامل الموظفين بين بعضهم البعض. ومن هذه المظاهر التي تعكس هذا الدور اولا زياده عمل جماعات العمل من خلال تشكيل اللجان المتخصصة من مختلف الدوائر والاقسام لتحقيق الهدف المنشود، ثانيا توزيع المهام كل حسب اختصاصه الامر الذي يعكس درجة ثقة</p>			

<p>الموظفين لكفاءة زملائهم في انجاز الاعمال والمهام، ثالثاً توحيد الجهود في العمل خلال التنفيذ وبعده اي بمعنى اخر يعزو نجاح العمل للجماعة.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمل على زيادة مرونة الاجراءات الادارية. - تقدير الموظفين عند انجاز المهام. - مساعدة الموظفين في اي اشكاليات قد تواجههم متعلقة بالعمل وغيره. - عقد ورشات عمل متخصصة في مجال القيادة والادارة. - المحافظة على بيئة عمل مناسبة ومريحة يسودها العدل في التوزيع والشفافية. - الترقية والحوافز المادية والمعنوية حسب درجة الانجاز والتميز في العمل والاداء. 			
<p>السؤال الأول: النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: أرى ان هناك تعاون بين الموظفين الى حد كبير، الا ان درجة التماسك متوسطة وتأتي حسب اهتمام الموظف بما يتمشى مع اشباع رغباته والنظر الى طموحاته في العمل، كذلك الثقة فانها متوسطة بين الموظفين انفسهم ومع ادارة الجامعة ايضاً.</p>			
<p>السؤال الثالث: أولاً: الثقة، ثانياً: التماسك، وثالثاً: التعاون.</p>			
<p>السؤال الرابع: نعم، من خلال تشكيل جماعات العمل في الجامعة لانجاز المشاريع المتعلقة بالعمل الامر الذي يزيد من تواصل الزملاء مع بعضهم البعض ويزيد في نفس الوقت قوة العلاقات الشخصية والاجتماعية خارج العمل، الامر الذي ينعكس على التماسك والثقة أيضاً، فبرأيي هي عملية تكاملية.</p>	<p>رئيس قسم</p>	<p>محاضر</p>	<p>5</p>
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عقد لقاءات ونشاطات تجمع الموظفين خارج نطاق العمل. - زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل. 			

<p>- القضاء على فكرة الدوام بعدد الساعات و التركيز على الانجاز بحد ذاته ومراجعة نسبة اشغال الموظفين.</p>			
<p>السؤال الأول: النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: هناك تعاون بدرجة قوية بين الموظفين ولكن لا يمكن احيانا التفريق بين من انجز خلال مشروع معين ومن لم ينجز خاصة في جماعات العمل و هذا تم الشكوى منه من قبل اكثر من موظف خلال فترة عملي بهذا المنصب. أما من ناحية التماسك والثقة فهما وجهان لعملة واحدة وارى ان درجتيهما جيده بما لا يعيق تحقيق الاهداف.</p>			
<p>السؤال الثالث: التماسك، الثقة، التعاون.</p>			
<p>السؤال الرابع: نعم، من خلال تشكيل لجان متخصصة، بالإضافة الى ان النمط السائد في الجامعة يجفز الموظفين على العمل والانجاز وذلك باتباعه نظام للترقيات.</p>	رئيس قسم	استاذ مساعد	6
<p>السؤال الخامس: - عقد نشاطات دورية للموظفين داخل الجامعة باستمرار. - ان تعمل دائرة الموارد البشرية على تفعيل الدورات التدريبية بشكل اكبر واستثمار الطاقات البشرية المتواجدة في الجامعة لتنفيذها. - عمل لقاءات دورية بين ادارة الجامعة وموظفيها بعيدا عن الاعمال المكتبية. - توزيع المهام والمسؤوليات واعطاء السلطة في تنفيذ الاعمال.</p>			
<p>السؤال الأول: أرى ان النمط القيادي المتبع هو النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: هنالك تعاون وتماسك وثقة حاضرة في معظم الاحيان بقوة.</p>			
<p>السؤال الثالث: أولاً: الثقة. ثانياً: التعاون. ثالثاً: التماسك. (أرى ان الثقة والتعاون بدمجهما يخرجان بنتيجة حتمية وهي التماسك)</p>	رئيس قسم	محاضر	7

السؤال الرابع: نعم له دور فاعل في تفعيل دينامية الجماعة و ذلك من خلال النشاطات المنظمة من قبل الجامعة للموظفين وعقد لقاءات بعيدة عن الاعمال المكتبية.			
السؤال الخامس: - زيادة الشفافية في التعامل على جميع المستويات. - الابتعاد عن التمييز بين الموظفين والاعتماد على الكفاءة والانجاز.			

اجابات الجامعة رقم (2)			
الإجابات	المنصب القيادي	الرتبة العلمية	رقم المقابلة
السؤال الأول: النمط الديموقراطي بشكل اساسي واحيانا اوتوقراطي في بعض التعاملات المحدودة.	نائب رئيس	استاذ مشارك	1
السؤال الثاني: أرى ان التعاون جيد جدا والتماسك جيد تبعاً لشخصية الفرد اما نسبة الثقة جيدة.			
السؤال الثالث: أولاً: تعاون. ثانياً: تماسك. ثالثاً: ثقة.			
السؤال الرابع: نعم، من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتفعيل الانشطة اللامنهجية وبناء علاقات اجتماعية قوية خارج العمل مع الموظفين.			
السؤال الخامس: دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة و اقترح أن تكون خارج نطاق المؤسسة وهذا من شأنه ان يزيل الحواجز الرسمية بين الموظفين.			
السؤال الأول: النمط الديموقراطي.	عميد كلية	استاذ مساعد	2
السؤال الثاني: التعاون برأيي جيد جدا وهناك علاقات قوية بين الموظفين، كذلك التماسك والثقة.			
السؤال الثالث:			

<p>اولا: تعاون.</p> <p>ثانيا: تماسك.</p> <p>ثالثا: ثقة.</p>			
<p>السؤال الرابع:</p> <p>نعم، يظهر ذلك من خلال الدورات التدريبية للموظفين الامر الذي يخلق جو تعاون مشترك وبناء علاقات قوية بين الموظفين انفسهم ومع الادارة.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط. - وضع نظام حوافز وترقيات يعتمد على الانجاز. - زيادة الحوكمة في الجامعة. - العمل على انشاء نظام للتقييم موحد. 			
<p>السؤال الأول: النمط التراسلي.</p>			
<p>السؤال الثاني: هنالك تعاون جيد بين الموظفين ضمن نطاق قسم او دائرة معينه ولكن نفتقر الى تعاون اكبر وتواصل بين موظفين الجامعة ككل، اما من جانب التماسك والثقة فهي جيدة كذلك.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولا: ثقة.</p> <p>ثانيا: تعاون.</p> <p>ثالثا: تماسك.</p>	رئيس قسم	استاذ مساعد	3
<p>السؤال الرابع:</p> <p>لا.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - العدل والمساواه بين الموظفين تبعا للتخصصات وممارسة الاسلوب الدوري والتكليفات الادارية. - ابداء الاحترام في التعامل من قبل ادارة الجامعة خاصة عند تكليف المهام. - تفعيل دور اللجان الاجتماعية. 			

<p>- اقتراح انشاء موقع الكتروني بعيد عن جو العمل الامر الذي يزيد من العلاقات بين الموظفين.</p> <p>- عمل مشاريع مشتركة بين الكليات، الاقسام، الدوائر.</p>			
<p>السؤال الأول: مزيج بين التراسلي و الاوتوقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: هنالك تعاون الى حد ما بين الموظفين ولكن لا يوجد في المقابل تماسك في تحقيق الاهداف او ثقة متبادلة سواء على الصعيد الشخصي او العملي او حتى لحل اشكاليات متعلقة بالعمل.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولا: التعاون.</p> <p>ثانيا: التماسك.</p> <p>ثالثا: الثقة.</p>			
<p>السؤال الرابع:</p> <p>لا ارى ذلك.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <p>- بيان الصلاحيات وتفويض السلطة لاصحاب القرار في الجامعة.</p> <p>- مراعاة نسبة اشغال الموظفين الاداريين والاكاديميين اي توزيع عبء العمل على الجميع ولا يتحمله مجموعة من الاشخاص على حساب اخرين وذلك من خلال الاستثمار الفاعل للكوادر البشرية في امور اخرى تطويرية.</p> <p>- العمل المؤسسي الذي يقوم على القوانين والضوابط التي تضعها الجامعة ويلتزم فيها جميع الافراد دون اي اعتبارات تتعلق بالناحية الاجتماعية او السياسية.</p>	<p>رئيس قسم</p>	<p>استاذ مساعد</p>	<p>4</p>
<p>السؤال الأول: النمط الديموقراطي.</p>	<p>رئيس قسم</p>	<p>محاضر</p>	<p>5</p>

<p>السؤال الثاني: جيد جدا، من ناحية التعاون فهناك تعاون من قبل ادارة الجامعة مع الموظفين في تحقيق الاهداف المتعلقة في العمل ولكن يختلف هذا الامر عند الحديث عن المستويات الوسطى والدنيا.</p> <p>اما من ناحية التماسك فهي بدرجة متوسطة حيث انها تعتمد بشكل رئيسي على طبيعة كل شخص على حدى وتفاعلاته وسلوكياته التي تؤثر على زملائه في العمل.</p> <p>اما الثقة فهي جيدة جدا بين الموظفين وهي تعتمد على اسلوب القائد في التعامل بشكل اساسي بما يتعلق في العمل.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولا: تعاون.</p> <p>ثانيا: ثقة.</p> <p>ثالثا: تماسك.</p>			
<p>السؤال الرابع:</p> <p>نعم، عن طريق الاجتماعات الدورية وورشات التدريب لاجزاء الهيئة التدريسية والادارية، بالاضافة الى دعم الجامعة للعمل الجماعي.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عقد ورشات عمل تدريبية متخصصة. - زيادة الانشطة المنظمة من قبل الجامعة والممولة ايضا و الغير متعلقة بالعمل. - مراقبة مسؤوليات القادة كما هو الحال للموظفين وتقييمهم. 			
<p>السؤال الأول: النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: أرى انها جيدة جدا من خلال العمل بروح الفريق الواحد فانه يسود التعاون الدائم والتماسك بين افراد العمل بما يعزز دائما الثقة بينهم.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولا: الثقة.</p> <p>ثانيا: التماسك.</p> <p>ثالثا: التعاون.</p>	عميد كلية	استاذ مشارك	6
<p>السؤال الرابع:</p>			

نعم من ابرزها الشراكة في اتخاذ القرار.			
السؤال الخامس: - ان تبقى الجامعة على مواكبة دائمة لانظمة العمل بما يلبي الحداثة المطلوبة. - اتاحة الفرصة للشباب بتشجيعهم على البحث العلمي ودعمهم لنيل درجات علمية رفيعة.			
السؤال الأول:: النمط الديمقراطي.			
السؤال الثاني: جيد جداً هناك علاقات قوية بين الموظفين.			
السؤال الثالث: اولاً: تعاون. ثانياً: تماسك. ثالثاً: ثقة.			
السؤال الرابع: نعم من خلال الاستماع للراء، بالاضافة الى انه لا يوجد مركزية في اتخاذ القرار فهو يعتمد بالاساس على المشاورة.	رئيس قسم	محاضر	7
السؤال الخامس: - زيادة اللقاءات والاجتماعات بين الموظفين والمسؤولين. - تعزيز الاعتماد على العمل الجماعي التداخلي. - تفويض السلطة. - تفعيل دور الانشطة التي تجمع بين موظفين الجامعة بشكل اكبر.			

اجابات الجامعة رقم (3)			
رقم المقابلة	الرتبة العلمية	المنصب القيادي	الإجابات
1	أستاذ مشارك	رئيس قسم	السؤال الأول: النمط الديمقراطي.
			السؤال الثاني: واقع ديناميات الجماعة جيدة من حيث التعاون والثقة وبحاجة للعمل لتقوية التماسك بشكل اكبر بين الموظفين.
			السؤال الثالث: اولاً: ثقة.

<p>ثانياً: تعاون. ثالثاً: تماسك</p>			
<p>السؤال الرابع: نعم له دور، حيث تسعى القيادة الى تفعيل دينامية الجماعة من خلال عقد ورشات عمل جماعية، تفويض الصلاحيات واتخاذ القرار بشكل جماعي بين الاقسام، تشكيل لجان متعددة لدراسة كل قضية او مشكلة والخروج بتوصيات، بالاضافة الى لقاءات مستمره بين القيادة والموظفين.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدعيم العلاقات الانسانية. - انصاف الموظفين من خلال اقرار هيكلية الجامعة. - اشراك الموظفين في اللجان والمؤتمرات. - العدالة. - تفعيل اللجنة الاجتماعية التي تتولى عقد أنشطة اجتماعية للموظفين و مشاركتهم في مناسباتهم. - اتاحة الحرية للموظف للتعبير عن رأيه ومشاكله وتقبلها. - توفير ممارسات ادارية تدعم العواطف الايجابية بين الموظفين خاصة والقيادة والموظفين. 			
<p>السؤال الأول: النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: جيدة جدا وبحاجة للمزيد من العمل لتكون افضل، وبالمجمل ارى ان هنالك ضعف في مستوى الثقة نوعا ما بين الموظفين وهذا الامر قد لا يرجع لعلاقة القيادة به مباشرة ولكن على مستوى التعاون والتماسك فهما برأيي وحدة واحدة وحين تجتمع اهداف الجماعة لمصلحة واحدة تعمل كفريق وهذا له اثر مباشر من القيادة.</p>	عميد كلية	استاذ مشارك	2
<p>السؤال الثالث: اولاً: التعاون. ثانياً: التماسك. ثالثاً: الثقة.</p>			
<p>السؤال الرابع:</p>			

<p>نعم، من خلال دعم القيادة للعمل الجماعي واهتمامها في العلاقات الانسانية والاجتماعية مع الموظفين.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقوية مهارات الموظفين الشخصية ومهارات التواصل للعمل ضمن جماعة عمل بكفاءة وفاعلية. - تفعيل العمل بمبدأ المشورة والتشاور والاحذ بالرأي. - تفعيل نظام تحفيز الموظفين لاثارة دافعيتهم تجاه العمل. 			
<p>السؤال الأول: ما بين النمط الديمقراطي والاتوقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: التعاون جيد ولكن العلاقات غير قائمة على مبدأ الثقة بشكل كبير وهذا الامر يعيق من تحقيق الاهداف والتأخر في انجاز الاعمال احيانا، اما التماسك جيد نوعا ما وبحاجة للنظر فيه.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولاً: الثقة.</p> <p>ثانياً: التعاون.</p> <p>ثالثاً: التماسك.</p>	عميد كلية	استاذ مساعد	3
<p>السؤال الرابع:</p> <p>نعم احياناً.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعادة النظر في الوصف الوظيفي للموظفين وتوزيع المسؤوليات والمهام. - استقطاب مزيد من الكوادر المتخصصة للبرامج الاكاديمية. 			
<p>السؤال الأول: النمط الاوتوقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: أرى انها بحاجة الى تمتمين عن طريق التغيير في السلوكيات لدى بعض الموظفين و هذا يعكس ضعف المجالات الثلاثة ما بين جيد الى ضعيف بما يتعلق بالتعاون والثقة والتماسك بين الموظفين.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولاً: التعاون.</p> <p>ثانياً: الثقة.</p>	رئيس قسم	استاذ مساعد	4

ثالثاً: التماسك.			
السؤال الرابع: لا.			
السؤال الخامس: عقد دورات في مجال العمل الجماعي و اخلاقيات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي، بالإضافة الى تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين وفرض عقوبات لمن لا يلتزم بالعمل وقوانينه.			
السؤال الأول: النمط الديمقراطي.			
السؤال الثاني: ان دينامية الجماعة ممتازة فهناك تعاون وتماسك وثقة بين الموظفين.			
السؤال الثالث: ارى ان اكثر بعد دينامي فاعل لخلق جماعة عمل موحدة هو التعاون يليه التماسك ثم الثقة.			
السؤال الرابع: نعم، و ذلك من خلال اهتمام القيادة الدائم في استثمار كل الموارد المتاحة وسهولة اتخاذ القرارات وتشجيع العمل كفريق واحد من اجل تحقيق الاهداف المرجوة بسلاسة وبانجاز مشترك.	نائب رئيس	استاذ دكتور	5
السؤال الخامس: اللقاءات العلمية والعملية لكل فريق عمل في الجامعة وتكثيف الدورات والورشات التدريبية المتخصصة.			
السؤال الأول: اعتقد ان النمط السائد بالجامعة هو النمط الاوتوقراطي.			
السؤال الثاني: بالرغم من وجود بعض التعاون بين المرؤسين بالجامعة الا ان هذا التعاون يبقى ضعيفا ومتفاوتا بين الجماعات القديمة والجماعات الجديدة. وهذا يظهر بشكل واضح في قبول التغيير او التطوير عند الجماعات القديمة الامر الذي يولد نوع من العداوة والكراهية بين هذه الأطراف. كذلك هناك مشكلة يتم لمسها في بعض الحالات تتعلق بالثقة وخاصة عندما تتعلق الامور بالمحسوبيات والواسطات على حساب الكفاءات.	رئيس قسم	استاذ مساعد	6

<p>السؤال الثالث:</p> <p>برأي الثقة هي اكثر بعد دينامي فاعل لخلق جماعة موحدة ، لذلك يمكن ترتيب ابعاد دينامية الجماعة بالجامعة.</p> <p>اولاً: ثقة.</p> <p>ثانياً: التماسك.</p> <p>ثالثاً: التعاون.</p>			
<p>السؤال الرابع:</p> <p>اعتماد معايير واضحة يتم تطبيقها بشكل صارم وصريح على الجميع بغض النظر عن فترة وجوده بالجامعة او علاقته.</p>			
<p>السؤال الخامس:</p> <p>- الدعم الفعلي للأفكار التي تهدف الى التحسين وتحويل هذه الأفكار من مجرد شعار الى واقع.</p> <p>- اتاحة المجال للاستفادة من خبرات ومهارات العاملين واشراكهم في صنع القرار مما يعزز روح التعاون والثقة بين الاكاديميين وصناع القرار بالجامعة.</p>			
<p>السؤال الأول: النمط الديمقراطي.</p>			
<p>السؤال الثاني: جيدة جداً.</p>			
<p>السؤال الثالث:</p> <p>اولاً: الثقة.</p> <p>ثانياً:التعاون.</p> <p>ثالثاً: التماسك.</p>	<p>رئيس قسم</p>	<p>استاذ مساعد</p>	<p>7</p>
<p>السؤال الرابع:</p> <p>نعم، من خلال العلاقات الجيدة والصدقات بين الافراد في الأماكن المختلفة في الجامعة، رسائل وايميلات الشكر بعد مساهمة معينة، تفعيل برامج الجودة المختلفة في الكليات.</p>			

<p>السؤال الخامس:</p> <ul style="list-style-type: none">- دمج آراء الافراد في السياسات النهائية والقرارات ذات العلاقة في العمل.- التركيز على الجودة الإدارية والإدارية بشكل أكبر.- زيادة الرضا الوظيفي اكثر من خلال نظام مكافآت وحوافز سواء مادية كانت أو معنوية.			
--	--	--	--

Abstract

The purpose of this study is to identify the leadership styles and group dynamics in Palestinian Universities and to examine the correlation between them, also to propose a model that would improve leadership practices and the collective work environment in Palestinian universities to achieve their desired goals. The researcher used the descriptive correlational analytical method because it suited the nature of the study. The study population consisted of academic staff and university leaders (academics who hold administrative positions) in Palestinian universities in the Northern provinces, which are (11) universities. The study sample consisted of three Palestinian universities randomly selected, considering the geographic area and the type of university (Arab American University, Palestine Technical University-Kadoorie, and Polytechnic University of Hebron).

The researcher relied on two tools to collect primary information for the study: a questionnaire tool, which was built, verified for validity and reliability using appropriate educational and statistical methods, and directed to academic staff in Palestinian universities, totaling (751) members. The second tool was the interview, which was directed to the leaders in these universities, who were academics holding administrative positions. The researcher conducted personal interviews with (21) university leaders in the study sample.

The results of the study revealed that the prevailing and most common leadership style in Palestinian universities is the democratic leadership style, with an average of (3.63) and a moderate degree, according to the Likert scale. The results also showed a moderate degree of group dynamics in Palestinian universities, with an average of (3.56). In addition, the

quantitative results indicated a statistically significant positive correlation between the democratic style and the dimensions of group dynamics in Palestinian universities, with a correlation coefficient of (0.478). The results also showed statistically significant differences between the means of the study sample's estimates of the reality of leadership patterns and group dynamics in Palestinian universities, based on demographic variables such as gender, academic rank, and years of experience.

Regarding the results of the qualitative study, the participants' responses to the interview questions indicated that the prevailing leadership style in Palestinian universities is the democratic leadership style. It was also found that the democratic leadership style has a role in activating the dynamics of the community, and that the university leadership's estimation of the community dynamics was rated higher than very good.

Finally, the study proposed a model that includes the most important recommendations and measures that would enhance the leadership practices and collective work environment in Palestinian universities. In addition to a set of recommendations, including the importance of changing the attitudes of officials in Palestinian universities towards a democratic leadership style, and the need to provide the necessary requirements to improve performance related to it, as well as the necessity of developing the dynamics of the community in Palestinian universities to improve the performance of employees in their professional practice at work.

Key Words: Leadership Styles, Group Dynamics, Northern Provinces; Palestinian Universities..