

## الانماط القيادية الإدارية لدى عمداء الكليات

### من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

## Administrative Leadership Styles of College Deans from the Point of View of Heads of Scientific Departments

اعداد الباحث

حيدر عبد الرزاق غفوري

جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الانسانية

haider abd alrazaaq ghafuri

[haideralnajar08@gmail.com](mailto:haideralnajar08@gmail.com) البريد الالكتروني

العمداء في الجامعات العراقية يتمتعون بمستوى جيد من الأنماط القيادية الإدارية. وقد اوصى الباحث بضرورة رفع مستوى الأنماط القيادية الإدارية لدى العمداء اكثر مما هو موجود الان واقترح ضرورة إجراء دراسة تتناول مفهوم الأنماط القيادية الإدارية وريطه بمفاهيم أخرى مثل ، السلوك التعاوني ، تأكيد الذات ، مهارات الاتصال ، المكانة الوظيفية.

### ملخص البحث

يرمي هذا البحث التعرف على النمط القيادي لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية .ولتحقيق ذلك الهدف اتبع الباحث منهج البحث الوصفي، وبلغ مجتمع البحث (٧٠٣) تدريسي، أما عينة البحث الاساسية فقد بلغت (٢٠٠) رئيس قسم، اعد الباحث أداة لقياس ذلك ، وبعد التحقق من مؤشري الصدق والثبات، طبق على العينة الأساسية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي: أن

### Abstract

This research aims to identify the leadership style of college deans from the point of view of the heads of scientific departments. To achieve this goal, the researcher followed the

descriptive research method, and the research population reached (703) academic As for the basic research head of department (200) teaching; The researcher prepared a tool to measure it, and after

checking the indicators of validity and reliability, it was applied to the basic sample, and in light of the results of this study, the following can be concluded: the deans in Iraqi universities have a good level of management leadership styles. The researcher recommended the need to raise the level of administrative

leadership styles among deans more than what exists now, and suggested the necessity of conducting a study dealing with the concept of administrative leadership styles and linking it with other concepts such as cooperative behavior, self-affirmation, communication skills, and vocational status.

اليها من عمليات تدريس وخدمة للمجتمع الا بوجود قيادات أدارية متميزة في مختلف مستويات الإدارة الجامعية ، فوجود الإدارة القيادية الفعالة يساهم في تحقيق رؤى وتطلعات واهداف الجامعة (الفيشاوي ١٩٩٦: ٣). ويسعى رؤساء الأقسام الأكاديميين إلى اختيار النمط القيادي المناسب والذي يتلاءم مع تطلعات الإدارة الجامعية في عمليات التطوير والتحديث، كما يزيد من عمليات التأثير المباشر على المرؤوسين ويشجعهم على تقديم الدعم اللازم للأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها .ويسعى رؤساء الأقسام أيضا عن طريق ممارسة النمط القيادي الفعال على تلبية الحاجات الإنسانية والعملية لجميع العاملين في الأقسام، مما يزيد من دعمهم ومساندتهم له ويساهم أيضا في تحقيق الأهداف الفردية للعاملين وتحقيق الأهداف (مطوع، ٢٠٠٣: ٥) . وان مشكلة البحث الرئيسية تكمن في كيفية اختيار الانماط القيادية الملائمة

## الفصل الأول

### التعريف بالبحث

#### مشكلة البحث:

تعد الجامعة هي القاعدة التعليمية الأولى والتي تقوم على التعليم المتنوع فهي تمثل اللبنة الأولى في الصرح التعليمي تتمثل بقبول على المستويات الثلاثة البايولوجي والنفسي والاجتماعي وعليه يأتي هنا دور الأنماط القيادية للقيام بواجباتهم الإدارية والقيادية في قمة الهرم الإداري والتي تستوجب بلا شك امتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لقيادة العمل الإداري ( الشنوناني، ١٩٩٢: ١١).

فالجامعة تأخذ على عاتقها تنمية الموارد البشرية والإدارية لتجعلها قادرة على تحقيق اهدافها الاجتماعية ان الجامعة تمتلك جهازا اداريا كفوء قادرة على تطوير المجتمع ، كما ستكون نموذجا متقدما للمؤسسات الأخرى في المجتمع (ستراك، ٢٠٠٤: ٤٠٧). ان الجامعات لا تستطيع تقوم بالدور المناط

عمداء الكليات من أنماط قيادية وعلاقتها برضا رؤساء الأقسام العلمية في كلياتهم ومن أعضاء الهيئات التدريسية على وجه التحديد ومدى تأثير هذه الأنماط على مناخ العلاقات الشخصية والإنسانية في هذه الكليات يثير كثير من التساؤلات حول ما يدور داخلها والتي يحسها الباحث خلال عمله في الوسط التعليمي ومعايشته ولقاءاته مع العديد من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء الهيئات التدريسية لهذا رأى الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع للتعرف على أنماط القيادات الإدارية لكتابة عنوان البحث، وتكمن مشكلة البحث بالآتي .

- ما الأنماط الإدارية السائدة لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية .

#### أهمية البحث والحاجة إليه:

تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تعمل على تهيئة وإعداد الموارد البشرية التي تستجيب لمتطلبات التنمية الاجتماعية والأدوية الشاملة عن طريق إعدادهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على توظيف ما تعلموه في الجامعات لخدمة مجتمعهم، كما تساهم الجامعات في تنمية شخصيات الأدوية المتمثلة بعمداء الكليات من جميع الجوانب، وإعدادهم وتدريبهم علمياً وإدارياً (Payteres2003) . تعد القيادة

لظروف الكليات والأثر الذي تتركه هذه الأنماط سواء كان أيجابياً أو سلبياً وأن اختيار النمط القيادي الملائم لكل كلية يحتاج إلى دراسة ظروفها الداخلية التي تمارس فيها القيادة وأختلاف رؤساء الأقسام وأختلاف كل خصائصهم لان لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل الكليات ، ان موضوع الأنماط القيادية الممارسة من قبل عمداء الكليات في جامعة واسط وبيان أثر كل نمط من الأنماط القيادية ، وبيان ميزات كل نمط من هذه الأنماط والعمل على الأخذ بالنمط القيادي الإيجابي والابتعاد عن ممارسة النمط القيادي السلبي، ويرى الباحث ان عمداء الكليات لا يسيروا في قيادة كلياتهم وتعاملهم مع رؤساء الأقسام وأفراد المجتمع الذين لهم اتصالات معهم على نمط واحد في القيادة ولا يكون لديهم برامج يطبق في الكلية أو تنفيذ في تعاملهم الشخصي واجرائتهم و وسائلهم الإدارية باختلاف حلقاتهم الإدارية ونظراً لهذا الاختلاف فأننا لا نستطيع إيجاد نمط واحد من أنماط الإدارة أو أسلوب متماثل في سلوك أداري لعمداء الكليات ، أن النمط القيادية الذي يطبق به عمداء الكليات من الممكن أن ينعكس على درجة رضا رؤساء الأقسام عن عملهم، كما أنه قد ينعكس على سلوكهم وإخلاصهم وثقافتهم في صدق أهدافهم ، وفي ضوء ما تقدم فان ما يمارسه

الكلية ممارسة نمط قيادي أو أكثر لتوجيه سلوك رؤساء الأقسام العلمية ، وفي ضوء النمط القيادي المتبع يقوم عميد الكلية برسم الخطط العامة للكلية وتحديد الأهداف المراد تحقيقها (عياصرة ،٢٠٠٦) . ومن بين الورش التي أكدت على دور الانماط القيادية في الجانب الأكاديمي منها (شاكرا ٢٠١٩) . على توظيف الأنماط القيادية بشكل علمي وتحقيق أهدافها الإدارية والعلمية ومكنتهم بشكل علمي من اكتساب مهارات في استكشاف أنماط قيادية .

ومن الدراسات التي أكدت على أهمية الأنماط القيادية منها دراسة أبو عيدة (٢٠٠٥) التي أكدت على نجاح الأنماط القيادية يعتمد على شخصية عميد الكلية ( أبو عيدة ٢٠٠٥ :١٢٣) . وتشير دراسة (owens) . وقد بينت دراسة (Boapimp,1968) بأن علاقات رؤساء الأقسام العلمية بعمداء الكليات من العلاقات الأكثر ايجابية في ما بينهم (Boapimp,1984:23) . وكما توصلت دراسة (العمرى ١٩٩٩) هناك علاقة ايجابية وقوية بين عمداء الكليات و بين رؤساء الأقسام العلمية من خلال النمط القيادي المارس من قبله (العمرى ١٩٩٩ :٣٥) .

فنجاح المؤسسة الأكاديمية تعود بالدرجة الأساس إلى النمط القيادي الذي يمارسه عميد الكلية في تفاعله مع رؤساء الأقسام

الإدارية في الجامعات من العناصر الهامة التي لها الأثر الكبير في قيام عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح . كما أنها تساهم في نمو العلاقات الإنسانية بينهم بحيث يسود جو من الود والاحترام والتعاون واستخدام الأنماط القيادية الجيدة ، وتساهم أيضا في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي وفعال يزيد من دافعية رؤساء الأقسام العلمية ، فإن على القادة الأكاديميين في الجامعة أن تتوفر لديهم الأنماط القيادية اللازمة في كيفية التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأن تكون لديهم القدرة في التأثير في الآخرين بحيث يتولد لدى الجميع الرغبة في العمل الجماعي وبروح الفريق (جابر، 2000) . ان فعالية عمداء الكليات وتميزهم الإداري يعتمد على النمط القيادي الذي يمارسه في الكلية فقد يتصف سلوك العميد بالسلطة والسيطرة المطلقة ، وقد يميل الى التعاون والتشارك في الرأي (عابدين ،٢٠٠١) . فنمط العميد سواء كان تسلطي أم تسيبي أم ديمقراطي هو الأساس في نجاح عمله الإداري وقبول الرضا من جانب رؤساء الأقسام العلمية مما يؤدي الى مضاعفة الجهود للأبداع الإداري (الطيب ،١٩٩٩) . وتعد الأنماط القيادية احد العوامل الأساسية التي تسهم في انشاء علاقات أدارية بين عميد الكلية ورؤساء الأقسام العلمية ، وتفرض طبيعة عمل عميد

كما أكدت الدراسات التي قامت بها جامعة (ohio) حول الصفات المميزة للأنماط القيادية التي يستخدمها عمداء الكليات في الجانب الأداري مع رؤساء الأقسام العلمية . ويمكن ان نقول أن أهتمام عمداء الكليات بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية والأهتمام بطروف ممن يعمل معاهم سواء رؤساء أقسام العلمية او الهيئات التدريسية هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح عمله وأستخدام النمط الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية . ان الأدارة الجامعية احتلت اهمية كبير في الدول النامية والمتقدمة على حدا سواء وخاصة في أواخر القرن العشرين مما لها دور كبير في تطوير الجامعات وأن الجامعات لها دور كبير في مجتمعاتنا بوصفها رائدة في تطوير المجتمع والتنمية ( دباس وأخرين ، ٢٠٠٨ :٧٣).

ويرى الباحث أن الأنماط القيادية التي يستخدمها عمداء الكليات داخل المؤسسة الأكاديمية يقترن حدوثها بدرجة الاستقرار النفسي والتوافق المهني لدى رؤساء الأقسام العلمية في بيئة العمل وهذا بدوره يؤدي الى نجاح العملية الأدارية في المؤسسة الأكاديمية .

وبعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول مجموعة من الأنماط التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى

العلمية في القيادة معتمداً على مدى قدرته لاختيار النمط القيادي المناسب لهم ، فإذا كان هذا النمط مبنياً على احترام مشاعرهم واهتماماتهم لما لهم أثر إيجابياً على رضاهم، أما إذا كانت العلاقة تقوم على التسلط وعدم احترام مشاعرهم انعكس ذلك سلباً على رضاهم (Owens, 1970) . (36: وهناك بعض الدراسات التي أكدت

على أهمية الأنماط القيادية ومنها دراسة (عباس ، ١٩٩٤) التي أشارت نتائج دراسة الى أن العمداء ورؤساء الأقسام يركزون أهتمامتهم بالعمل اكثر من أهتمامهم بالعلاقات الإنسانية ، فالأفراد القادرين على أستخدام النمط القيادي الأيجابي سيؤدي ذلك إلى شعوره بالإحساس بالسعادة والرضا عن حياتهم الأدارية ( عباس ، ١٩٩٤ : ٣٤ ) . وقد كشفت دراسة بيني ( penny, 1990 ) أن الأنماط الأكثر شيوعا لدى عمداء الكليات النمط القيادي المقنع او الديمقراطي ونمط الأداري المشارك (penny,1990;33).

(Hawkins,2002) في دراسته عن الأنماط القيادية وأرتباطها بالمناخ الأكاديمي داخل المؤسسة الجامعية واطهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي لعمداء الكليات له أثر مهم في المناخ العام للجامعة وما يستعمله من نمط قيادي ملائم (Hawkins,2002;36) .

الأمر الإداري والتكؤ الأكاديمي الذي يتعرض له رؤساء الأقسام العلمية .

#### هدف البحث:

يرمي هذا البحث تعرف:النمط القيادي لدى عمداء كليات جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

#### فرضية البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسط درجات العينة وبين الوسط الفرضي للمجتمع في مقياس الانماط القيادية .

#### حدود البحث:-

يتحدّد البحث الحالي لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط للعام الدراسي ( ٢٠٢١-٢٠٢٢).

تحديد المصطلحات:-

النمط القيادي الإداري فعرها كلا من :-

-(Dawani, 1987):

وهو سلوك المدير من خلالها تتم التأثير على سلوك الأفراد من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد أهداف محددة (Dawani,1987 : 104) .

(الطويل ١٩٩٨):-

وهو تعبير عن سلوك المدير الناجح تجاه جميع الأطراف وعناصر الموقف الذي يواجهونه اثناء العمل (الطويل ،١٩٩٨: ٣٨) .

(حيدر : ٢٠١٠):-

نتائج مفيدة، وخاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في العراق، ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المؤسسات الأكاديمية من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكاراً جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة إلى جانب ذلك يأمل الباحث أن يسد هذا البحث جوانب النقص الملحوظ في الأنماط القيادية .

ويمكن ايجاز اهمية البحث الحالي بالنقاط الاتية:

• تناول شريحة مهمه رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية هم لهم دور كبير في بناء المجتمعات وارتقائها.

• تتمثل اهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوع مهم لما له من علاقه وثيقة بالنواحي الاكاديمية

• تحديد شكل وطبيعة هذا الأنماط لدى عمداء الكليات ومعرفة المتغيرات المرتبطة بهذه الانماط مما يساعد على فهم هذا النمط والحد من اثاره السلبية وخاصة من الناحية الإدارية.

• الافادة من نتائج البحث الحالي في مجال الإدارة التربوية للقيادات الجامعية الأكاديمية من اجل الوقوف على اسباب استخدام الأنماط الغير مرغوب بها في

الاهرامات في مصر وهذا تدل على وجود أنظمة قيادية و ادارية تعمل على تنظيم الجماعات البشرية لكي تبذل فيعملها الاداري (حسين، ١٩٩٨). كما يوجد خلط كبير بين مفهوم النمط القيادي ومفهوم الرئاسة بالرغم من تباينهما في وظيفتها أن الرئاسة يستمدها القائد من قدرته القانونية كمثال ان اصدار الاوامر والتعليمات القانونية التي توجهها للأخريين ينفذها كواجب رسمي والامتثال لتلك الأوامر تحت طائلة العقوبات بحق المتخالفين أما مفهوم النمط القيادي هو تأثير شخص ما في الأخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعية دون إلزام قانوني وذلك لاقتناعهم بقدرة القائد على القيادة

(قريوتي ١٩٩٣ : ١٥). ووصف العديد من المفكرين مفهوم النمط القيادي وتوسعوا فيه كثير وعرفوه بأنه عملية التأثير في اشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة (Beach, 1965, p.423). كما يرى (urwick) بأنه نشاط نفسي تتعلق بالشخصية لصفة القائد الذي يكون دائما على صورة التي يرغبها هو مع مرؤوسيه فهم يكون تفكيرهم بنفس طريقة تفكيره وهو مصدر وحيهم وإلهامهم ومثلهم الأعلى في العمل الإداري ومن السمات التي يتصف بها القائد الاداري لنمط معين يغلب على طابع الفن المرتبط بصاحبه لدرجة يصعب وضع سمات

وهو النمط أو الأسلوب الذي يمارسه ويتبعه رئيس القسم بالتعاون مع عميد الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية (حيدر، ٢٠١٠ : ١٠).  
(الهوري ١٩٧٦):

وهو سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه (الهوري، ١٩٧٦ : ٣٨).

**تعريف الباحث النظري:** تبني الباحث تعريف (Dawani, 1987) تعريفاً نظرياً للبحث .

**تعريف الباحث الإجرائي:** وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من الاستبانة المعدة لغرض قياس الأنماط القيادية الإدارية لعمداء كليات الجامعة العراقية في الوسط والجنوبية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأبرز جوانب الأدب النظري المتعلق بمتغير الدراسة الأنماط القيادية وذلك على النحو الآتي :

#### مفهوم النمط القيادي الإداري :

تعد القيادة نشاطا قديما وجده الجمعات منذ بدء الخليقة وظهر مع الحضارات القديمة ومن اجل تحقيق اهداف هذه الجماعة ومنها ما نراه اثاره الى وقتنا الحاضر مثل

الإدارة الجامعية. فوجود القيادة الإدارية الفاعلة يساهم في تحقيق رؤى وتطلعات وأهداف الكلية و الجامعة. ولقد أدت سرعة التقدم العلمي والتقني إلى التحكم في نمو المجتمعات المحلية وتطويرها، وأصبح

لزماً على إدارة الجامعة ممثلة في قياداتها الوعي بمتطلبات ومتغيرات هذا القرن، وأن تنتبه إلى حقيقة مخرجاتها من الطلاب بحيث يكونون قادرين على مواكبة التغيرات العالمية في مجال العلوم والمعارف والتكنولوجيا واستخدام النمط الجيد ، والتطلع إلى التكيف مع المتغيرات، والتخطيط من أجل مستقبل واعد ( الفيشاوي، ١٩٩٦ ).

#### عناصر الأنماط القيادية :

بما أن القيادة عنصر فعال في المجتمع فلا يمكن منا ان يكون قائد لوحده فالقيادة عملية أن وجد من يقود من يقادون والقائد يمارس تأثيره على الجماعة عندما يكون هدف مشترك يراد تحقيقه في موقف معين ولأثرء مفهوم القيادة نحاول ألقاء الضوء على مختلف عناصرها (كنعان ، ١٩٩٢ : ١١) .

١- توافر جماعه من الأفراد منظمه تختلف عن الجماعات العادية وظهور شخص مغاير عن الآخرين في قدرته عن التوجيه المتابعة والتعاون معهم لتحقيق الهدف المطلوب الوصول اليه .

٢- التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو الجماعة بهدف توجيههم و تثقيفهم على

أو مواصفات متفق عليها تحدد من خلالها سمات النمط القيادي الإداري ( Urwick,1958,p,46 ) . أن المهمة الاساسية

للقائد الناجح واستخدامه نمط متميز في توجيهاته هي بذل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطهم في جو يسوده روح التعاون نحو تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها والنمط القيادي ما هو إلا سلوك من جانب واحد وهو المدير الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يطيعون أوامره (عباس وبركات، ١٩٩٧ : ١٦٦) . كل

شخص في المؤسسة أيا كان مركزه هو اعتمادي كما أن المرؤوس يعتمد على رئيسيه في إشباع حاجاته ودافعه فان الرئيس بدوره يعتمد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون في تحقيق إشباع حاجاته ودوافعه، لذا يوزع عليهم العمل في ما بينهما بالتساوي ويوجههم في مرحلة التنفيذ حتى يحقق أهداف المنشودة التي يتوقعها منه رؤساؤه وفي ذلك تحقيق لذاته وتأكيدا لها بمعنى أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه يحققون جميعاً بالتبادل

إشباع حاجاتهم (هاشم 1980 : 244 ) .ولا تستطيع الجامعات أن تقوم بالدور المناط بها من عمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلا بوجود قيادات إدارية ناجحة و فعالة في مختلف مستويات



القيادة من دون تنظيم أن نجاح العمل المشترك يجب ان تتوافر لتتسق والانسجام بين أعضاء الجماعة ويتوحدون جميعهم نحو تحقيق الهدف المشترك .

ان حقيقة الأمر بأن القائد لا يمكن أن يأتري على افراد الجماعة مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي (القحطاني، ٢٠٠١: ١١) .

**أن مفهوم القيادة الحقيقية والواقعية يجب أن نراعي الاعتبارات الآتية:**

١- وجود موقف معين من قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة .

٢- له القدرة على الإسهام في تقديم الجماعة نحو الهدف المراد الوصول اليه .

٣- يتصف القائد بالتفاعل الاجتماعي مع أتباعه

٤- وجود هدف مشترك بين الجماعة والقائد.

وبذلك تبين أن القيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تستند الى العلاقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة والقائد أن القائد يأتري على الجماعة وغبتهم في الانقياد له من أجل اشباع حاجاته وأن القيادة لا مجال لها دون وجود أتباع وأن ظهور القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة الى تحقيقه . وان هذا الهدف هو

تحقيق الهدف والتأثير عملية مهمه وهادفة في القيادة وأن وسائله مفيدة في انجاح العملية الإدارية ومن وسائله يستخدم القائد مع افراد الجماعة هي المكافأة على بذلهم الجهود وتقوية ثقتهم بنفسهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتعتمد نجاح القائد او فشله في مهمته لقيادة الجماعة على قوة التأثير التي يستخدمه مع الجماعة لتوجيههم وتغير سلوكهم (كنعان ، ١٩٩٢: ٨٥).

٣- تحقيق الأهداف المرغوبة ومن بين هذه الأهداف التي تخص القائد وأخرى تخص بأفراد التنظيم واخرى خاصة بالجماعة ومن النواذر تكون هذه الأهداف واحدة وتكون هذه الأهداف صعبة تحقيقها عندما تتعارض مع أهداف القائد واهداف الأفراد وهنا يقوم القائد بدوره بتحليل الخلافات ومظاهر اتعارض من كل الجوانب ويعيد صياغتها من جديد فيه كل طرف من الأطراف ما يرضيه ويتم تحقيق اهداف من خلال تسخير كافة جهوده لإشباع حاجات الجماعة والأفراد من خلال ميل تلك الجماعة والأفراد للانقياد للقائد وقناعتها بانه يعمل على إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها( كنعان ، ١٩٩٢: ٨٦ - ٨٧)

٤- التنسيق والروح المعنوية يسهم في نجاح العمل وتحقيق اهداف التنظيم المشترك حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح

القيادة من أهم وظائف المدير المناطة به ،  
وتبين ان النظريات الحديثة في الإدارة جعلت  
لها نموذجا قياديا منصهر في العملية  
الإدارية وليس مهيمنا عليها  
(كلا كده ، ١٩٩٧ : ٣١-٣٤) .

#### القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة.

أن الكثير من النظريات التي تناولت القيادة  
والتي اسهمت في شرح الحقائق والفروق  
والسمات التي تميز القائد عن غيره واستعمال  
هذه النظريات معايير مختلفة لقياس القيادة  
وفاعليتها وأهمها الأنتاجية والرضا عن العمل  
وأشباع حاجات الأفراد وسيتم اخذ بعض  
النظريات التي حاولت تفسير القيادة والعوامل  
المتصلة بظهور القادة :

#### النظرية الذاتية (مداخل الصفات) :

تركز هذه النظرية على صفات القيادة للقائد  
وعلى جملة من الفرضيات مفادها أن هناك  
مجموعة من الصفات والخصائص البدنية  
والشخصية والطبيعية والاجتماعية يتحلى بها  
القائد وبناء على ذلك نقول أن الفرضية ان  
وجود او غياب بعض الصفات يميز بين  
الفرد والقائد وغير القائد ( العاني و جادة  
، ٢٠٠٨ : ٩١) .

تعد هذه النظرية بمثابة نقطة البداية  
للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة  
وأنماطها وتبحث عن السمات الأساسية  
لنجاح القائد وبدورها تنظم نظريتين أساسيتين  
في القيادة :

محور التقاء بين القائد والجماعة ومجال  
نشاطها.

#### العلاقة بين القيادة والإدارة:

يوجد أراء كثيرة من رجال الفكر بأن القيادة  
هي اساس وجوهر العملية الإدارية وقلبها  
الناضب وأنها مفاتيح الإدارة . وان القيادة  
لها مكانه مهمه في الإدارة تعزى الى الدور  
القيادي الأساسي في جميع الجوانب المهمة  
في العملية الإدارية فهي محرك للعملية  
الإدارية وان مهمة القيادة تجعل الإدارة أكثر  
ديناميكية وكفأه على تحقيق اهدافها  
(ايرويك ، ١٩٦٠:٤٢٩) . وان القيادة  
تلتقي مع الإدارة في كثير من العناصر  
المهمة فهي توجه الجهد العنصر البشري  
لأجل تحقيق أهداف معينه وأن الإدارة نوع  
من انواع التعاون بين الجهود البشرية لتحقيق  
الأهداف المرسومة ( درويش وتكلا ،  
١٩٩٥ : ٥٦-٥٧) . وقد اختلف الكثير من  
العلماء حول العلاقة بين القيادة والإدارة  
فالبعض منهم يعتقد ان القيادة جزء من  
الإدارة والبعض الآخر يرى أن الإدارة علم  
ينظمها القوانين بينما القيادة فن يقوم القائد  
بتنظيم أموره كالفنان لتحقيق اهدافه المنشودة  
ويفسر الرأي الأول بأن القيادة تكون دائما  
في الهرم الاداري والقادة لديهم تطلعات  
استراتيجية شامله ولا ينجسون بالأعمال  
الروتينية ، أما الرأي الثاني يرون أن الإدارة  
جزء من القيادة فيستند الى رأيهم والأن

أ. نظرية الرجل العظيم :  
صعبة وهي ان القاده ولدو قاده وان كان كذلك فأننا لا نستطيع بسهولة ان نؤهل الاشخاص ليكونو قادة لان من الصعب ان نجعل أي شخص قائد أذ لم يكن ولد كذلك على حد صاحب نظرية الرجل العظيم (ربيع ٢٠١٠: ٢٩٤).

ب. نظرية السمات :  
تركز هذه النظرية على الخصائص والسمات الشخصية للقائد الى جانب استعداده البدني التي تميزه عن الآخرين وتجعلهم مستعدين للقبول بتوجيهاته حيث أكدت ان القائد يحمل صفة القائد منذ ولادته فالقائد بمعنى هذه النظرية ان القائد يولد ولا يصنع (جودة ٢٠٠٤: ٩٣) . أن هذه النظرية تتناسب مع مفهوم ماكس للبيروقراطية لضرورة اعتماد الكفاءه والمهارية اساس لمنح السلطة وعدم فصلها بين الجوانب الأنسانية والجوانب البيئية (محجوب، ٢٠٠٣: ٨٤) .

٢- النظرية السلوكية :  
لكثرت الدراسات والبحوث التي أعقبت نظرية السمات تحول الأهتمام الى السلوك الذي يظهره القائد تجاه متابعيه بدل من التركيز على الخصائص التي تسهم في نجاح عملية القيادة وبالتالي ان المدخل السلوكي حاول ان يحدد سلوك القائد الفعال نحوه متابعيه والتي تميزه عن القائد الغير فعال مثال على ذلك

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد السائد في الأغريق والرومان القديم أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقيادة شئ فطري بحيث لا يمكن الانسان ان يصبح قائد من خلال التعلم ( الأغريقي، ٢٠٠٠: ٢٥١) . ويؤكد اصحاب هذه النظرية أن الرجال ليس كلهم يبرزون في المجتمع لما يتسمون من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة مهما كانت العواقب سواء كانت اجتماعية او نفسية التي يواجهونها وتعتبر هذه النظرية بأن القائد يتمتع بقوة جاذبية شخصية ونظرة الجماعة اليه على انه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة الإدارة وأنه منزه من الخطأ وعلاقته بموظفيه ومروسيه على اساس الولاء الكامل وهم مؤيديه (المعاينة، ٢٠٠٧: ٢٢٥) . ومن الانتقادات التي تواجهها هذه النظرية على الرغم من وجاهتها تصطدم ببعض الحالات التي تقل من صدقها أن هولاء الرجال الأذاذ الذين دفعو ونجحوا بدفع جماعات الى الامام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعة مما يدل ان المواهب لا تكفي لأحداث التغيير اذ لا بد ان يعتمد القائد على المعطيات العملية والمبادئ التي توصل اليها الإنسان بالبحث والتجريب لأن القيادة فن وعلم (عطوي، ٢٠٠٤: ٥) . كما ان نظرية الرجل العظيم تؤدي الى مقولة

أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة تحديد أعضاء الهيئات التدريسية للأنماط السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية، وأشارت إلى أن القادة يعملون على مراعاة الجانب الإنساني. تتفق دراسة (الخطيب وأبو فرسخ) مع الدراسة الحالية من ناحية اهتمامها بمعرفة الأنماط القيادية السائدة في التعليم الجامعي ، وتختلف عنها في أن الدراسة الحالية تهتم بالأنماط القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي.

٢. دراسة ( حيدر ٢٠١٠ ) .

اجريت هذه الدراسة في العراق، ورمت التعرف على تحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في محافظة بغداد ،الرصافة ، واثر المتغيرات من ناحية ( الجنس، ذكر ،انثى ) في درجة أدراكهم وتصوراتهم .

مجتمع البحث : تكون مجتمع الدراسة من (٣٣٩) يشمل مدارس المتوسطة لكلا الجنسين .

عينة البحث : تكونت من ( ٧٩٦٦ ) بواقع ( ٤٠١٦ ) مدرس و ( ٣٩٥٠ ) مدرسة من مجتمع البحث الكلي من مديري ومديرات في المدارس المتوسطة من مديريات التربية في محافظة بغداد ،الرصافة .

حاول انصار هذا المدخل الأجابة عن هذا التساؤلات الأتية:

١- هل ينبغي على القائد التركيز على انجاز العمل ام يركزو على الاهتمام على مدى سعادة التابعين ودرجة رضائهم؟

وقد أطلقه باحثو على المدخل السلوكي الذي يبينه القائد تجاه تابعيه بنمط القيادة وقد أجمعت الأبحاث على اعتبار السلوك القيادي بتمثيل تلك الأفعال أو الأعمال التي يؤديها القائدة ترتبط وظيفياً مما يأتي :

١- تحقيق أهداف وغايات الجماعة

٢- صيانة وتعزيز الجماعة وتماسكها (المعاينة، ٢٢٠:٢٠٠٨، ٢٢١) .

دراسات سابقة

قد تم عرض هذه الدراسات على وفق تسلسلها الزمني، وعلى النحو الآتي:

١. دراسة الخطيب وأبو فرسخ (١٩٩١) .

اجريت هذه الدراسة في العراق، ورمت التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة لتدريس. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : اهتمام القادة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا بإنتاجية أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية، كما

للعام الدراسي (٢٠١٢،٢٠١٣) . وتم تطوير استبانتيين وهما : استبانة الأنماط القيادية وتكونت من (٣٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات . نمط القيادة الديمقراطي ، ونمط القيادة التسلطي ، ونمط القيادة التسيبي ، واستبانة الضغوط التنظيمية وتكونت من (٢٥) فقرة تقيس الدرجة الكلية للضغوط التنظيمية لدى المعلمين وتم استخراج صدق الاستبانتيين وثباتهما وبعد التطبيق على أفراد العينة توصلت الدراسة الى نتائج كان منها ما يأتي :

ان النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في الرتبة الثانية نمط القيادي التسلطي وجاء في المرتبة الأخيرة النمط التسيبي . كان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطة.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث واجراءاته

#### منهجية البحث واجراءاته

يضم هذا الفصل تحديد منهج البحث والإجراءات الكفيلة بتحقيق أهدافه بدءاً من تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وإعداد أدوات البحث ، واختيار الأدوات والمعالجات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وعلى النحو الآتي :

**منهج البحث :** تم استعمال المنهج الوصفي العشوائي ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

١- تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري و مديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجه والمتابعة .

٢- اختلف المدرسون والمدرسات في نظرتهم للأنماط القيادية السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة أذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضاهم الوظيفي في العمل داخل ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في المدرسة (مدير المدرسة) .

٣- أن النمط القيادي السائد الذي يوافق بين مجال القادة ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولا سيما الميدان التربوي .

#### ٣. دراسة العدواني (٢٠١٣) .

اجريت هذه الدراسة في العراق، ورمت التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم ، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصي الارتباطي لمناسبته لهذه الدراسة وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تألفت من (٦٠٠) معلم ومعلمة في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت

أولاً - منهجية البحث

(ملح ، ٢٠٠٠ : ٣٢٤)

ثانياً- مجتمع البحث

يتكون مجتمع هذا البحث من رؤساء الاقسام العلمية التابعين للجامعات العراقية الحكومية، وقد بلغ العدد الكلي (٧٠٣) رئيس قسم، والجدول (١) يوضح ذلك

اتبع الباحث منهج البحث الوصفي؛ إذ يُعدُّ من المناهج التي تسعى إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة ومن ثم وصفها ، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً.

الجدول (١)

مجتمع البحث موزع على الجامعات العراقية الحكومية

الجامعة	رؤساء الاقسام	النسبة المئوية	الجامعة	رؤساء الاقسام	النسبة المئوية
بغداد	١٠٩	١٦٪	النهرين	٢٠	٣٪
المستنصرية	٥٥	٨٪	كربلاء	٣٨	٥٪
البصرة	٦٧	١٠٪	ذي قار	٤٤	٦٪
التكنولوجية	٥٨	٨٪	واسط	٣٩	٥٪
الكوفة	٦٨	١٠٪	ميسان	٢٨	٤٪
القادسية	٤٤	٦٪	المتن	٢٨	٤٪
العراقية	٤٠	٦٪	سومر	١٣	٢٪
بابل	٥٢	٧٪			
المجموع					٧٠٣

ثالثاً / عينة البحث الأساسية :

اختيرت عينة البحث من المجتمع الإحصائي للبحث ، بالأسلوب القسدي من جامعة بغداد وجامعة واسط وجامعة البصرة البالغ عددهم (٢٠٠) والذين يشكلون نسبة ما يقارب (٣١٪) من مجتمع البحث، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٢)

عينة البحث بحسب الجامعات العراقية الحكومية

الجامعة	رؤساء الأقسام	النسبة المئوية
بغداد	١٠٩	٥١٪
واسط	٣٩	١٨٪
البصرة	٥٢	٢١٪
المجموع	٢٠٠	١٠٠٪

اداة البحث :

مقياس النمط القيادي الاداري:

لغرض تحقيق اهداف البحث، يتطلب اعداد مقياس الانماط القيادية الإدارية لدى عمداء كليات في جامعة واسط من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية ومن خلال اطلاع الباحث على دراسات وأدبيات سابقة ، وتوصل الباحث الى تعريف النمط القيادي الأداري بانه (وهو سلوك المدير من خلالها تتم التأثير على سلوك الأفراد من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحديد أهداف محددة (Dawani,1987 : 104) .

الخصائص القياسية (السيكومترية ) للمقياس :

"لقد أشار المتخصصون في مجال القياس والتقويم النفسي أن الخصائص السيكومترية للمقياس تتضمن قدرة المقياس على قياس ما أُعدّ لقياسه ، كما تتضمن درجة مقبولة من الدقة وبأقل خطأ ممكن ، وأتفق المختصون

على أنّ الصدق والثبات هما أهم خاصيتين من الخصائص السيكومترية للقياس النفسي ، إذ يؤمّل أن توفر هذه الإجراءات مقياساً يقيس ما أُعدّ لقياسه بمعنى أن يكون صادقاً ، كما يؤمّل أن توفر هذه الإجراءات مقياساً يقيس بدرجة من الدقة وبأقل خطأ ممكن بمعنى أن يكون ثابتاً" (عودة ، ١٩٩٨ : ٣٣٥) . وقد تحقّق الباحث من الخصائص السيكومترية على النحو الآتي:

أولاً - صدق المقياس :

ويقصد بالصدق أن يقيس المقياس فعلاً ما وضع لقياسه ، ويُعد الصدق من الشروط واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس ، والصدق خاصية سايكومترية تكشف عن مدى تأدية المقياس للغرض الذي أُعد من أجله ( Anastasia 1976 : 134 ) .

وللتحقق من صدق المقياس الحالي اعتمد الباحث المؤشرات الآتية :

١- الصدق الظاهري :

تم التحقق من صدق البناء للمقياس عن طريق :

أولاً: القوة التمييزية للفقرات :

تؤشر القوة التمييزية للفقرة قدرتها على الكشف عن الفروق الفردية في الخصيصة التي يقيسها المقياس التي تقوم على اساس القياس النفسي، اذ ينبغي ان تميز الفقرة بين المستويات العليا والدنيا من الافراد في السمة او الخصيصة التي تقيسها الفقرة، لذا فأن القوة التمييزية تعد اهم خصيصة من الخصائص السيكمترية لفقرات المقاييس النفسية معيارية المرجع ( Ebel, 1972 : 399). لذلك فأن كل فقرة لا تميز بين المحيين ينبغي استبعادها او تعديلها وتجريبها من جديد والابقاء على الفقرات المميزة فقط في المقياس بصورته النهائية ( Ghisselli, 1981:4 ) ولحساب القوة التمييزية للفقرات رتب درجات عينة تحليل الفقرات احصائياً من أعلى درجة كلية الى أقل درجة كلية، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة (٢٧%) في كل مجموعة اذ ان هذه النسبة توفر لنا حجماً مناسباً في كل مجموعة وتبايناً جيداً بينهما

( Stanly & Hopkins, 1972 : 26 ) .

وقد بلغ عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين (٥٨)، وبعد استعمال الاختبار التائية (t-test) لعينتين مستقلتين بوساطة

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية ملحق (١) للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم ، وقد حصلت الفقرات جميعها على نسبة اتفاق الخبراء تراوحت بين (٨٠% - ١٠٠%) ، واعتمد الباحث موافقة (٨) محكمين من (١٠) محمين معياراً لصلاحية الفقرة وصدقها في قياس ما وضعت لأجله بنسبة اتفاق الخبراء (٨٠%) فأكثر ، إذ أشار أيل (Ebel, 1972) إلى أن نسبة اتفاق (٨٠%) يعد دليلاً على قبول الفقرة ، وبهذا يكون الحكم الصادر منهم مؤشراً على صدق الفقرة ونتيجة ذلك بقي عدد الفقرات (٥٦) فقرة ملحق (٣) ، وتحقق هذا النوع من الصدق في المقياس .

٢- مؤشرات صدق البناء :

"يبين هذا النوع من الصدق مدى العلاقة بين الأساس النظري للمقياس وبين فقرات المقياس وإلى أي مدى يقيس المقياس الفرضيات النظرية التي بُني عليها، ويمكن التحقق من دلالات صدق البناء للمقياس بإتباع أسلوب فاعلية الفقرات، أي مدى إرتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقياس، أو بقدرة المقياس على التمييز بين الفئات أو المجموعات المتباينة في أدائها على مظهر من مظاهر السلوك" ( أبو جادو ٢٠٠٠ : ٤٤٠ ) . وقد



لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية التي تساوي (٩٨،١) عند مستوى دلالة (٠،٥،٠) وبدرجة حرية (١٦٠) وقد تبين أن جميع الفقرات مميزة بدلالة إحصائية، والجدول (١) يبين ذلك.

برنامج الحاسوب الالي (spss) في حساب دلالة الفرق في كل فقرة بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية على اساس ان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة ( Edwards, 1977 : 153-154 ) . وعُدَّت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً

### الجدول (١)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الأنماط القيادية الإدارية بأسلوب المجموعتين المتطرفتين

الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة التمييزية	الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القوة التمييزية
١	عليا	3.69	.627	3.867	٢٩	عليا	3.91	.283	4.405
	دنيا	3.14	.888	3.867		دنيا	3.45	.753	4.405
٢	عليا	3.78	.460	2.868	٣٠	عليا	3.69	.503	8.065
	دنيا	3.50	.570	2.868		دنيا	2.69	.799	8.065
٣	عليا	3.52	.538	5.592	٣١	عليا	3.57	.565	5.281
	دنيا	2.86	.712	5.592		دنيا	2.90	.788	5.281
٤	عليا	3.78	.421	4.392	٣٢	عليا	3.88	.329	6.459
	دنيا	3.22	.859	4.392		دنيا	3.38	.489	6.459
٥	عليا	3.83	.425	2.880	٣٣	عليا	3.78	.421	4.071
	دنيا	3.50	.755	2.880		دنيا	3.41	.531	4.071
٦	عليا	3.91	.283	4.405	٣٤	عليا	3.69	.627	3.867
	دنيا	3.45	.753	4.405		دنيا	3.14	.888	3.867
٧	عليا	3.69	.503	8.065	٣٥	عليا	3.78	.460	2.868
	دنيا	2.69	.799	8.065		دنيا	3.50	.570	2.868
٨	عليا	3.57	.565	5.281	٣٦	عليا	3.52	.538	5.592
	دنيا	2.90	.788	5.281		دنيا	2.86	.712	5.592
٩	عليا	3.88	.329	6.459	٣٧	عليا	3.78	.421	4.392
	دنيا	3.38	.489	6.459		دنيا	3.22	.859	4.392
١٠	عليا	3.78	.421	4.071	٣٨	عليا	3.83	.425	2.880

الانماط القيادية الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.... ( ٤٦٤ )

2.880	.755	3.50	دنيا		4.071	.531	3.41	دنيا	
4.405	.283	3.91	عليا	٣٩	.579	.451	3.72	عليا	١١
4.405	.753	3.45	دنيا		.579	.509	3.67	دنيا	
8.065	.503	3.69	عليا	٤٠	.604	.548	3.66	عليا	١٢
8.065	.799	2.69	دنيا		.604	.676	3.59	دنيا	
5.281	.565	3.57	عليا	٤١	.490	.570	3.50	عليا	١٣
5.281	.788	2.90	دنيا		.490	.567	3.45	دنيا	
6.459	.329	3.88	عليا	٤٢	2.346	.473	3.67	عليا	١٤
6.459	.489	3.38	دنيا		2.346	.624	3.43	دنيا	
4.071	.421	3.78	عليا	٤٣	.738	.425	3.83	عليا	١٥
4.071	.531	3.41	دنيا		.738	.572	3.76	دنيا	
3.867	.627	3.69	عليا	٤٤	2.117	.572	3.76	عليا	١٦
3.867	.888	3.14	دنيا		2.117	.569	3.53	دنيا	
2.868	.460	3.78	عليا	٤٥	.368	.512	3.81	عليا	١٧
2.868	.570	3.50	دنيا		.368	.497	3.78	دنيا	
5.592	.538	3.52	عليا	٤٦	2.428	.755	3.50	عليا	١٨
5.592	.712	2.86	دنيا		2.428	.919	3.12	دنيا	
4.392	.421	3.78	عليا	٤٧	1.005	.574	3.67	عليا	١٩
4.392	.859	3.22	دنيا		1.005	.534	3.57	دنيا	
2.880	.425	3.83	عليا	٤٨	4.076	.790	3.28	عليا	٢٠
2.880	.755	3.50	دنيا		4.076	.892	2.64	دنيا	
4.405	.283	3.91	عليا	٤٩	2.198	.256	3.93	عليا	٢١
4.405	.753	3.45	دنيا		2.198	.540	3.76	دنيا	
8.065	.503	3.69	عليا	٥٠	5.193	.731	3.52	عليا	٢٢
8.065	.799	2.69	دنيا		5.193	.937	2.71	دنيا	
5.281	.565	3.57	عليا	٥١	2.547	.552	3.64	عليا	٢٣
5.281	.788	2.90	دنيا		2.547	.613	3.36	دنيا	
6.459	.329	3.88	عليا	٥٢	3.867	.627	3.69	عليا	٢٤
6.459	.489	3.38	دنيا		3.867	.888	3.14	دنيا	

الانماط القيادية الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.... ( ٤٦٥ )

4.071	.421	3.78	عليا	٥٣	2.868	.460	3.78	عليا	٢٥
4.071	.531	3.41	دنيا		2.868	.570	3.50	دنيا	
4.076	.790	3.28	عليا	٥٤	5.592	.538	3.52	عليا	٢٦
4.076	.892	2.64	دنيا		5.592	.712	2.86	دنيا	
2.198	.256	3.93	عليا	٥٥	4.392	.421	3.78	عليا	٢٧
2.198	.540	3.76	دنيا		4.392	.859	3.22	دنيا	
5.193	.731	3.52	عليا	٥٦	2.880	.425	3.83	عليا	٢٨
5.193	.937	2.71	دنيا		2.880	.755	3.50	دنيا	

ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجيب على المقياس، وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بقيمة (p) الاحتمالية كونها أكبر، ما عدا الفقرات (١١، ١٢، ١٣، ١٥، ١٧، ١٩) كونها أصغر من القيمة الاحتمالية والجدول (٢) يوضح ذلك.

ثانياً: علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس: "يعد أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس من المؤشرات المستعملة في حساب الاتساق الداخلي للفقرات، وأنه يهتم بمعرفة كل فقرة من الفقرات بأنها تسير في الاتجاه الذي فيه المقياس كله ليكون متجانساً" (عبد الرحمن، ١٩٩٧: ٢٠٧). لذلك فقد قام الباحث في احتساب معامل

## الجدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الأنماط القيادية الإدارية

معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	رقم الفقرة
.301**	.000	.266**	٢٠	.309**	.000
.504**	.000	.161*	٢١	.245**	.000
.366**	.000	.338**	٢٢	.372**	.000
.410**	.000	.229**	٢٣	.285**	.000

.297**	.000	٤٣	.309**	٢٤	.001	.232**	.٥
.309**	.000	٤٤	.245**	٢٥	.000	.301**	.٦
.245**	.000	٤٥	.372**	٢٦	.000	.504**	.٧
.372**	.000	٤٦	.285**	٢٧	.000	.366**	.٨
.285**	.000	٤٧	.232**	٢٨	.000	.410**	.٩
.232**	.000	٤٨	.301**	٢٩	.000	.297**	.١٠
.301**	.000	٤٩	.504**	٣٠	.165	.095	.١١
.504**	.000	٥٠	.366**	٣١	.278	.074	.١٢
.366**	.000	٥١	.410**	٣٢	.403	.057	.١٣
.410**	.000	٥٢	.297**	٣٣	.007	.182**	.١٤
.297**	.000	٥٣	.309**	٣٤	.757	.021	.١٥
.266**	.000	٥٤	.245**	٣٥	.021	.158*	.١٦
.161*	.000	٥٥	.372**	٣٦	.795	.018	.١٧
.338**	.000	٥٦	.285**	٣٧	.041	.139*	.١٨
			.232**	٣٨	.348	.064	.١٩

على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق في ما تزودنا به من بيانات عن السلوك المفحوص، وإن متى ما كانت أداة المقياس خالية من الأخطاء العشوائية وكانت قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المراد قياسها قياساً منسجماً ومن ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عندئذ مقياساً ثابتاً (علام ، ٢٠٠٠ : ١٣١). وللكشف عن مؤشرات ثبات المقياس الحالي أعتد الباحث الطريقة الآتية :

ثانياً - ثبات المقياس " ويقصد بالثبات في القياس النفسي " دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه وإطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المستجيب " ، ويعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي النتائج نفسها في حالة تكراره خاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمستجيب متماثلة في كلا التطبيقين" ( مجيد وعيال ، ٢٠١١ : ٨١ ) . ويسعى ثبات الاختبار الى أن تكون أدوات القياس

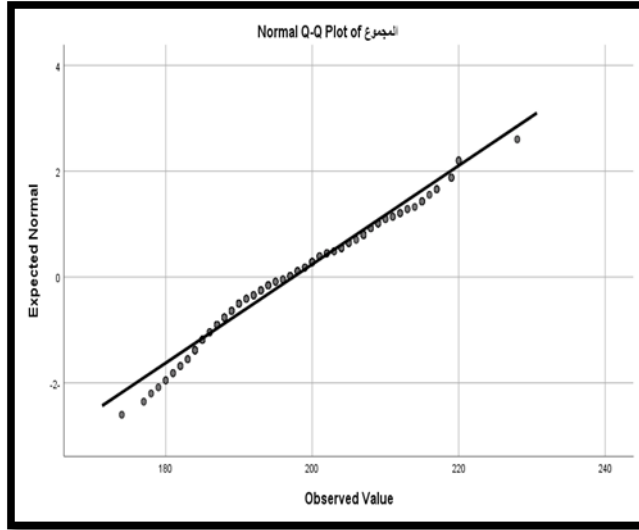
من هذه الخصائص " شرط الاعتدالية" بمعنى أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ويمكن اختبار اعتدالية (Normality) توزيع القيم من ملاحظة نسبة معامل الالتواء (Skewness)، والتقلطح (Kurtosis) إلى الخطأ المعياري لهما، فإذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى ( $\pm 2$ ) وهنا استخرج الباحث بعض الخصائص الوصفية للمقياس، كذلك بعض الاشكال التي تدل على التوزيع الطبيعي، وكما موضَّح في الجدول (٧)

- طريقة ألفا كرونباخ  
تعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورندايك وهيجن، ١٩٨٩ : ٧٩)، ولأجل استخراج الثبات بهذه الطريقة ، طبقت معادلة ( الفاكرونباخ ) على درجات أفراد العينة البالغ عددهم ( ٢٠٠ ) رئيس قسم، فكانت قيمة معامل ثبات المقياس (.810)، وهو مؤشر إضافي جيد للخصائص السيكمترية للمقياس.  
الخصائص الإحصائية الوصفية للاختبار:

جدول (٧)

بعض الخصائص الوصفية الاحصائية لدرجات أفراد عينة التحليل الاحصائي في مقياس الأنماط القيادية الإدارية

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
المجموع	Mean		197.42	.732
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	195.98	
		Upper Bound	198.87	
	5% Trimmed Mean		197.18	
	Median		197.00	
	Variance		115.124	
	Std. Deviation		10.730	
	Minimum		174	
	Maximum		228	
	Range		54	
	Interquartile Range		16	
	Skewness		.350	.166
	Kurtosis		-.604	.330



شكل ( ) توزيع درجات عينة التحليل الاحصائي وفقاً لمنحنى التوزيع الاعتدالي في الأنماط القيادية الإداري

#### الفصل الرابع

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء بيانات البحث الحالي.

الهدف الأول : التعرف على درجة الأنماط القيادية الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

لتحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس الأنماط القيادية الإدارية على عينة البحث الاساسية البالغة (٢٠٠) رئيس قسم، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، وأشارت النتائج إلى

وصف المقياس بصيغته النهائية:

صيغت فقرات مقياس الأنماط القيادية الإدارية باتجاهين (إيجابي، سلمي) وبخمس بدائل للإجابة هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا)، وقد أعطيت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) بالنسبة للفقرات الإيجابية، والأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) بالنسبة للفقرات السلبية، وبذلك تكون أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (٢٥٠) درجة، وأقل درجة يحصل عليها هي (٥٠) درجة، علماً إن المتوسط النظري للمقياس بلغ (١٥٠) درجة.

الانماط القيادية الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.... ( ٤٧٠ )

وجود فرق ذي دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الإدارية ، إذ كان الوسط الحسابي للعينة (198.69)، وانحراف معياري مقداره (10.018)، بينما كان خطأ الوسط المعياري (708)، وبلغت القيمة التائية (٦٨.٧٢٨)، وهي دالة إحصائية ولصالح متوسط العينة البالغ (١٥٠) ، وذلك لأن قيمة (p) الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) أصغر من (٠,٠٥)، والجدول ( ) يوضّح ذلك

#### الجدول (٤)

الاختبار التائي لعينة واحدة للفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لمقياس الأنماط القيادية الإدارية للعمداء

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	p-Value Sig. (2-tailed)	الدالة
النمط القيادي الإداري	200	198.69	10.018	١٥٠	68.728	.000	دالة عند مستوى ٠,٠٥

٢- توجيه وسائل الإعلام الى أهمية الأنماط القيادية الإدارية في العملية الإدارية التعليمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .  
٣- امكان استعمال مقياس الأنماط القيادية الإدارية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لقياس فئات قيادية اخرى  
٤- العمل على نشر مفهوم الأنماط القيادية الإدارية لدى العمداء جميعا واستيعابهم لمعنى القيادة الإدارية وجعله جزء من ثقافة الجامعة.

الاستنتاجات  
من خلال معطيات البحث الحالي استنتج الباحث الآتي :  
أن العمداء في الجامعات العراقية يتمتعون بمستوى جيد من الأنماط القيادية الإدارية.  
التوصيات  
في ضوء النتائج التي تمّ التوصل اليها البحث الحالي يوصي الباحث بما يأتي:  
١-رفع مستوى الأنماط القيادية الإدارية لدى العمداء أكثر مما هو موجود الان



### المقترحات

يقترح الباحث مشابهة للبحث والتوصيات ما يأتي :

- ١- إجراء دراسة تتناول مفهوم الأنماط القيادية الإدارية وربطه بمفاهيم أخرى مثل ، ، السلوك التعاوني ، تأكيد الذات ، مهارات الاتصال ، المكنة الوظيفية .
- ٢- إجراء دراسة مشابهة للبحث الحالي على فئات أخرى.

## المصادر والمراجع:

١. أبو جادو، صالح محمد علي (٢٠٠٠): علم النفس التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، الأردن.
٢. أبو عيدة، كفاية يوسف. (٢٠٠٥): **الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين** ، رسالة ماجستير في اصول المعرفة رسالة ماجستير منشورة ، فلسطين غزة.
٣. ابرويك ، ( ١٩٦٠ ) . لندال ، عناصر الادارة ، ترجمة علي احمد بكر ، مصر، القاهرة دار الفكر للطباعة والنشر.
٤. بسمان فيصل محجوب(٢٠٠٣) الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، عدد ٣٨٤ ، العراق.
٥. جابر، قاسم(٢٠٠٠)**الجامعة والتنمية خدمات متبادلة** ، عمان الفكر العربي ص ٨٢-١١٢.
٦. الحريري ، رافدة (٢٠٠٨) **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، عمان ،دار المناهج للنشر والتوزيع
٧. حسين ، (١٩٩٨). **مهارات قيادة الآخرين** ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية .
٨. حيدر ،حيدر علي (٢٠١٠): **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة**
- التدريسية : بحث منشور . كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
٩. الخطيب ، احمد الخطيب (١٩٩١) : **تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية** : عمان دار الأوائل للنشر والطباعة .
١٠. خليل عبد الرحمان المعايطه (٢٠٠٧) **علم النفس الاجتماعي**، ط ٠٢ ، دار الفكر ناشرون وموزعون. الأردن.
١١. خليل عبد الرحمان المعايطه (٢٠٠٨) **علم النفس الاجتماعي**، ط ٢ ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
١٢. دباس ، هشام فوزي وآخرون (٢٠٠٨): **أدرا لتعليم الثانوي مفهوم حديث في الفكر الأداري المعاصر** دار الوراق للنشر والتوزيع ط ١٠ الأردن .
١٣. درويش ، وتكلا (١٩٩٥) . درويش عبد الكريم ، وتكلا ليلي ، **أصول الإدارة العامة** ، القاهرة ، الأنجلو المصرية .
١٤. رضوان، شفيق. (١٩٤٩) : **السلوكية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ط ٢ .
١٥. الزوبعي ،عبدالجليل وآخرون (١٩٨٣) : **الاختبارات والمقاييس النفسية**، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل .

١٦. ستراك ، رياض علي ( ٢٠٠٤ ) :  
دراسات في الإدارة التربوية ، دار وائل  
للنشر ط ١ ، الأردن .
١٧. شاكر ، احمد حكمت . ( ٢٠١٩ ) : ورشة  
بعنوان استخدام أسلوب تحليل الأنماط  
القيادية في تحسين فاعلية المنظمة  
وكفائتها ، جامعة البيان .
١٨. الشمواني، صلاح . ( ١٩٩٢ ) : إدارة  
الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف،  
لإسكندرية ،مؤسسة شهاب الجامعية القاهرة .
١٩. الطويل ، هاني عبد الرحمان ( ١٩٩٢ )  
: مبادئ الإدارة التربوية ، عمان : دار  
وائل للنشر والطباعة .
٢٠. الطويل ، هاني عبد الرحمن ، ( ١٩٨٧ )  
: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار  
وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط ٢ .
٢١. الطيب ، احمد محمد . ( ١٩٩٩ ) :  
الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة  
، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
٢٢. عابدين ، محمد عبد الباقر . ( ٢٠٠١ )  
: الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشرق  
للنشر والتوزيع ، عمان .
٢٣. عباس، ( ١٩٩٧ ) . علي وبركات عبد  
الله ، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم  
للنشر الأردن عمان .
٢٤. عباس، محمد خليل ونوفل ، محمد بكر  
( ٢٠٠٩ ) : مدخل الى مناهج البحث في
- التربية وعلم النفس، ط ٢، دار الميسرة  
للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
٢٥. عبد الرحمن، سعد ( ١٩٩٧ ) : القياس  
النفسي النظري والتطبيق، دار الفكر  
العربي ، القاهرة .
٢٦. عبد الله محمد خليفة ( ٢٠٠٠ ) الدافعية  
للإنجاز ، دار غريب للطباعة والنشر  
والتوزيع ، القاهرة
٢٧. عبد الملك ، مكفس عبد الملك ( ٢٠٠٩ )  
رسالة ماجستير نمط القيادة في الإدارة  
المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة  
التعليم الثانوي ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية  
المسيلة ، جامعة الحاج لخضر باتنة  
، الجزائر .
٢٨. عبيدات ذوقان محمد ( ١٩٩٦ ) : البحث  
العلمي، مفهومه و أدواته، و أساليبه، دار  
الفكر للنشر و التوزيع، عمان الأردن .
٢٩. العدوانى، حنان ناصر ( ٢٠١٣ ) :  
الأنماط القيادية السائدة لدى مديري  
المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها  
بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة  
نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .
٣٠. علام، صلاح الدين محمود  
( ٢٠٠٠ ) : القياس والتقويم التربوي  
والنفسي ، أساسياته ، وتطبيقاته،  
وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي  
للطباعة والنشر، ط ١، القاهرة .

٣٨. الفيشاوي، فوزي عبد القادر (١٩٩٦) :  
المستقبلية رؤية علمية للزمن الأتي مجلة  
دراسات مستقبلية، العدد الأول، مركز  
دراسات المستقبل، جامعة أسيوط
٣٩. قريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) .  
السلوك التنظيمي ، المكتبة الوطنية ، عمان  
الأردن . العسيلي ، رجاء زهير (١٩٩٩):  
النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة  
الخليل بوليتكنك فلسطين كما يراها أعضاء  
هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي ،  
رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة  
القدس، أبو ديس : فلسطين.
٤٠. كلالدة ، (١٩٩٧) . ظاهر محمود ،  
الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،  
الأردن ، عمان، دار زهران للطباعة والنشر .
٤١. كنعان ، (١٩٩٢) . نواف الحسن،  
القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن .
٤٢. مجيد ، عبدالحسين رزوقي وعيال ،  
ياسين حميد ( ٢٠١١ ) : القياس والتقييم  
للطالب الجامعي ، اليمامة للطباعة  
والتنشر، ط ١ ،مكتب بغداد.
٤٣. محفوظ أحمد جودة(٢٠٠٤) إدارة  
الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، ط ٠١ ،  
دار وائل للنشر والتوزيع الأردن.
٣١. العمري، عبيد عبد الله . ( 1999 ) :  
الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس  
والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة  
الملك سعود :دراسة ميدانية .مجلة جامعة  
الملك سعود للعلوم لادارية 111-118،  
ط1.
٣٢. عودة ، احمد سلمان (١٩٩٨): القياس  
والتقويم بالعملية التدريسية، دار الفكر  
للنشر والتوزيع، ط٣، عمان .
٣٣. عوض ،عباس محمود عوض (١٩٨٠)  
: علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة  
العربية للطباعة والنشر لبنان ، بيروت،.
٣٤. عوض ،عباس محمود(١٩٩٤):  
السلوك القيادي لعمداء الكليات و رؤساء  
الأقسام العلمية في جامعة بغداد من وجهة  
نظر التدريسين وعلاقتها بمعنوياتهم ،  
دراسة ميدانية ، جامعة بغداد، كلية التربية .
٣٥. عياصرة ،علي أحمد . ( ٢٠٠٦ ) :  
القيادة الدافعية في الإدارة التربوية ، دار  
الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ط ١ .
٣٦. عيسوي ،عبد الرحمن محمد (١٩٨٥):  
القياس والتجريب في علم النفس  
والتربية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .
٣٧. الفيشاوي، ( ١٩٩٦ م ) . فوزي عبد  
القادر المستقبلية رؤية علمية للزمن الأتي  
مجلة دراسات مستقبلية، العدد الأول، مركز  
دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، مصر.

York .the MacMillan Company –  
32 .

52.Anastasi, A. (1976) :  
Psychological Testing, (4th). New  
York: Macimillan.

53.Beach, (Ray) Managers must  
lead American Management  
Association C New  
York1965,p.423..

54.Boapimp, S. pereceptions and  
expectation of the selected reural  
two

55.Dawani K, perceived  
leadership style The Relationship,  
of principals

56.Dissection Abstracts in  
terational Vol 45 No , 3 1984.

57.Eble , R. L (1972):  
**Essentials of education  
measurement Ed** , practice hall  
Englewood cliffs . New Jersey.

58.Eble , R. L (1972):  
Essentials of education  
measurement Ed , practice hall  
Englewood cliffs . New Jersey  
31 .

٤٤.محمد شحاتة ربيع(٢٠١٠) علم النفس  
الصناعي والمهني، ط ١ ، دار المسيرة  
للنشر والتوزيع، الأردن.

٤٥.مزه شعبان العاني وشوقي ناجي  
جادة(٢٠٠٨) العملية الإدارية وتكنولوجيا  
المعلومات، ط ٠١ ،إثراء للنشر والتوزيع ،  
مكتبة الجامعة الشارقة،الأردن.

٤٦.مطاوع، إبراهيم . ( 2003 ) : الإدارة  
التربوية في الوطن العربي، دارالفكر  
للطباعة والنشر مصر ، القاهرة.

٤٧.ملحم ، سامي محمد (٢٠٠٠): مناهج  
البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة  
للنشر والتوزيع ، عمان .

٤٨.ملحم، سامي محمد (٢٠٠٠):  
القياس والتقويم في التربية وعلم  
النفس، دار المسيرة، للتوزيع والنشر، ط١،  
عمان ، الأردن هاشم، (1980) . زكي  
محمود، أساسيات الجوانب السلوكية في  
الإدارة العامة، كلية التجارة والاقتصاد ،  
والعلوم السياسية، الكويت .

٤٩.الهوري ، سيد (١٩٨٦) : المدير  
الفعال دراسة تحليل لأنماط المديرين ،مكتبة  
عين شمس القاهرة .

٥٠.ياغي ،محمد عبد الفتاح (١٩٦٩م) ،  
درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز  
الجغرافي الأردني بعمان ،الأردن.

51.Anastasi , Ame . (1976):  
**Psychological testing** , New

- administrators. **Dissertation Abstracts International,**
- 65.**self – perception to Teachers perceptions NFE As, Journal 4 (1), 1987.
- 66.**Stanly & Hopkyn . (1972): Reality therapy as a better Alternative Journal of Reality, therapy. University Texas, 57 (04), p. 1425.
- 67.**Urwick, The Elements of Administration New York, 1958, Vaughn
- 68.**William J & Dunn, JDA model for conducting job satisfaction Researchin ongoing organizations Denton Tx, RP ,Document Reproduction Service, ED 066– P 181, 186 1972.
- 69.**year colleges as seen by faculty and governing board members
- 59.**Edwards, A. L . (1977): Techniques of attitude scales construction, New York.
- 60.**Ghiselli, E.E . Campbell, J.P. & Zedeck, S. (1981): measurement for Behavioral Sciences. San Francisco, W. H. Freeman & co, P.421
- 61.**Hawkins, T. (2002). Principal leadership style and organization climate: A study of perceptions of leadership style behavior on school climate in international school, **Dissertation Abstracts International,** a62\11, p 3639.
- 62.**Nunnally, J.C. (1978): **Psychometric theory New York McGraw Hill.**
- 63.**Payaters, R.(2003). The Future Management. EBSCO, 213450.
- 64.**Penny, A. (1996). The relationship styles and personality types of texas elementary