

مستوى ممارسة القيادة الموقفية

في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة

الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها

معتز "محمد سعدي" القاعود

محاضر تربية رياضية/ جامعة فلسطين التقنية- الخضوري

The level of situational leadership practice in Palestinian universities and its relationship to the quality of institutional performance from the point of view of its employees

Motaz "Mohammed Saadi" Al-Qaoud

Lecturer of physical education / Palestine Technical University - Al-Khadouri

المقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات.

وتمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان نظام المؤسسة لما لها من دور في تطوير وتنمية مدخلات هذا النظام وعملياته، والعمل على تحقيق فعالية هذا النظام في تحقيق أهدافه، ولعل أهم الأطراف القيادية التي تقع عليها مسؤولية العمل الإداري في المؤسسة هو مديرها، حيث يقوم مدير المؤسسة بالإشراف اليومي على طبيعة سير العمل، وبناء

غايات الخدمات وأهدافها، من أجل تعزيز الخدمة التي تقدمها المؤسسة ورفع مستواها (عودة، 2019).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة هي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (الطاهر، 2017).

ومن الأنماط القيادية الحديثة ظهرت القيادة الموقفية، حيث تشير نظرية القيادة الموقفية كما اقترحها هيرشي وبلانشارد (Hersey and Blanchard, 1969) إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد ملائم للقيادة يتناسب مع أي موقف أو ظرف، فهي تركز بالأساس في أنه يتعين على القادة تعديل الاستراتيجيات والتكتيكات مع تغير المواقف وتعديل نمطهم المتبع في القيادة بما يتلاءم مع مستوى نضج التابعين في إنجازهم المهام أو الأهداف التنظيمية المطلوبة (Ramkissoon, 2013).

وأوضح نورتهوس (Northouse, 2013) أن تطبيق القيادة الموقفية يتيح الفرصة للمنظمة للتكيف مع احتياجات الموظفين اعتماداً على درجة الاحتياج للعمليات التوجيهية والداعمة اللازمة لإتمام مهمة معينة.

وقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في مجال الصناعة والاقتصاد، وتؤكد نجاح تطبيقه وتوفيره لمزايا متعددة، وكان من الطبيعي أن تنتسب هذه المفاهيم والأفكار من قطاعي الصناعة والاقتصاد إلى قطاع التعليم، شأن كثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى، وليس في ذلك ضير، فالإنسان هو محور التفكير والتطوير، وهو أيضاً محور العملية التعليمية ومناطق التطوير، فمنه، وبه تصنع الحضارات، وتتقدم الأمم، لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع كافة متغيرات العصر المتسارعة، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع وذلك من خلال تطوير المنهاج الدراسي، ووضع نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات، وتحقيق مخرجات أفضل في مواصفات الخريج، وشمولية التعليم لكافة أفراد المجتمع والاحتفاظ بنسب عالية، ونسب تسرب منخفضة، وتطوير

التقنيات المستخدمة في إنجاز الأعمال، وتقديم أفضل الطرق التي تنتجها الأبحاث لتطوير قدرات المجتمع، وطاقاته، ومنتجاته (أبو الرب، 2010).

إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الاستراتيجي والقيادة بأنماطها المختلفة وأهمها القيادة الموقفية في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر (الدجني، 2011).

وبناءً على ما تقدم فقد رأى الباحث إجراء الدراسة الحالية التي تسعى إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من أجل الاستفادة من هذا النمط القيادي في الجامعات الفلسطينية والارتقاء بها لمستوى أفضل من حيث جودة أدائها المؤسسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن أهمية القيادة الموقفية في الجامعية ودورها في تطوير الجامعات والحفاظ على التوازن بين تغيرات العصر، وما تحمله من تحديات عديدة يتسم بها القرن الحادي والعشرون، وبين تطوير وحاجة الجامعة إلى تطوير مزيج من المهارات الإدارية والقيادية، إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى قصور في إعدادها وتطويرها وتحسينها بما يتواءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرون، حيث أظهرت نتائج دراسة شديفات وعليمات (2019) أن درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك قد جاءت بدرجة متوسطة، وفي دراسة أجراها كعكي (2018) كشف فيها واقع القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي التي تبين أنه يعاني من أوجه قصور عديدة مثل: (المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة، وشكلية تفعيل التقنيات، وقصور في الرؤية الاستراتيجية، وتغليب النمط السلطوي في الممارسات، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب.

ولاحظ الباحث وجود ضعف في الربط بين القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها؟
انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيري (الجامعة، الجنس، وسنوات الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيري (الجامعة، الجنس، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها.
انبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. التعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيري (الجامعة، الجنس، وسنوات الخبرة).

4. التعرف على الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيري (الجامعة، الجنس، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

الأهمية العلمية:

تأتي هذه الدراسة لتغطي نقصاً -على حد علم الباحث- في الدراسات البحثية والأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة الموقفية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، حيث تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة التي بحثت في القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، كما تتبع أهمية الدراسة في تشجيع الباحثين والمهتمين على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة قاعدة من المعلومات للباحثين والمهتمين، ومن الممكن أن تشكل نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة يستفيد منها صناع القرار في وزارة التعليم العالي وإدارة الجامعات الفلسطينية في كيفية تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. ويأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين والباحثين والمهتمين وطلبة العلم، واثراء المكتبة العربية عامة والمكتبة الفلسطينية خاصة، وتقديم توصيات ومقترحات تسهم في حث الإداريين في الجامعات الفلسطينية عامة، وجامعات محافظة الخليل (الخليل، وبوليتكنك فلسطين، والقدس المفتوحة) خاصة على تطوير الأنماط القيادية في مؤسساتهم وخاصة القيادة الموقفية التي تشمل جميع أنماط القيادة الحديثة وتسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات بشكلٍ فعال.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية (الخليل، وبوليتكنك فلسطين، القدس المفتوحة).

الحدود المكانية: محافظة الخليل-فلسطين.

الحدود الزمنية: (2023)م

الحدود الموضوعية: مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية،
وجودة الأداء المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الموقفية: عَرَفَهَا ثومبسون وجلاسو (Thompson & Glaso, 2018: 527) بأنها: "نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة".

ويعرفها الباحث إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس القيادة الموقفية المستخدم في الدراسة الحالية.

الأداء المؤسسي: "هو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد عن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة" (Brown, 2013: 14).

ويعرفه الباحث إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الأداء المؤسسي المستخدم في الدراسة الحالية.

الخلفية النظرية:

أولاً: القيادة الموقفية

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف يعرض الباحث عددًا من التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي كانت القيادة ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، وظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب

أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قادره على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنباً للمساءلة (عثمان، 2018).

ورفضت المدرسة السلوكية هذا المفهوم، حيث أكدت على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين، لذا فإن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط (علوان، 2016).

ونكر عطوي (2017) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم.

بينما يراها آل ناجي (2016) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف.

إضافةً إلى ذلك عرفها المصري (2015) بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعاريف وهو القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة.

3.1.2. نظريات القيادة:

تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسيين وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush, et al, 2018).

وأشار لو وليو (Luo-See & Liu, 2014) إلى أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات.

نظرية الرجل العظيم:

تتعلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، 2015).

نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالتفوق والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية الذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (النمر وآخرون، 2019).

نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة لسلوك الإنساني داخل المنظمة.

وأشار فتيحة (2016) أن لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات، فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة، وما دامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات.

النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف، وتعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (المعيوف، 2018). وأشار أبو النور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، كما تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها.

ويرى الباحث أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد، وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف أو ظرف قيادي معين.

القيادة الموقفية:

يمكن تعريف القيادة الموقفية على أنها نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسة للقيادة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة (Thompson & Glaso, 2018).

وعرفها محمد وسامسون (Mohamud, and Samson, 2020) على أنها مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين

فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو الجماعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين. ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة، بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين، فتأثر القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه (علوان، 2016).

أهمية القيادة الموقفية:

تتمثل أهمية القيادة الموقفية في الآتي: (عثمان، 2018)

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في القيادة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزويد بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة للظروف.

أهداف القيادة الموقفية:

تؤكد النظريات الموقفية على أن المواقف المختلفة تتطلب أنماط مختلفة من السلوك القيادي، حيث تنفق القيادة الموقفية على أن كل نمط من أنماط السلوك القيادي يصلح لبعض المواقف ولا يصلح لكل المواقف، وأن لكل قائد نمط معين من السلوك يتعامل به مع مرؤوسيه، وأن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي المتبع (الطاهر، 2017).

الأسس التي تقوم عليها القيادة الموقفية:

ذكر إسكندر (Iskandar, 2014) مجموعة من الأسس التي تقوم عليها القيادة الموقفية وهي:

1. لا تعتمد القيادة الموقفية على طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
2. يجب أن تتماشى الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض،

وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

ويرى الباحث أن أساس الإدارة الموقفية الاعتماد على المواقف، حيث أن معظم

الناس يمكنهم

أن يصبحوا قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي

ينجح

مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف يعد قائداً.

وأجريت عديد الدراسات التي بحثت في القيادة الموقفية منها دراسة وانتو (Wanto,)

(2021) التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين مناخ المدرسة وأسلوب القيادة الموقفية

للمدير جنباً إلى جنب مع نزاهة معلمي (PAUD) في منطقة جامبير الفرعية في جاكرتا

الوسطى، تم تضمين البحث الكمي مع تقنيات الارتباط في هذه الدراسة، كان مجتمع

الدراسة جميع معلمي (PAUD) في منطقة جامبير الفرعية في جاكرتا الوسطى، وتكونت

عينة الدراسة من (63) شخصاً، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، تم استخدام

الاستدلال والتحليل الوصفي لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أنه كلما كان أسلوب

القيادة للمدير أفضل والمناخ المدرسي أفضل، كانت نزاهة المعلم أفضل، كما أظهرت

النتائج وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الموقفية ونزاهة المعلمين في منطقة

جامبير الفرعية في وسط جاكرتا، ووجود أثر دال إحصائياً لممارسة القيادة الموقفية في

نزاهة المعلم.

وقام ويراني وآخرين (Wuryani et al., 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على

تحليل نظام دعم القرار على أنماط القيادة الموقفية على تحفيز العمل وأداء الموظف،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت العينة من جميع الموظفين الذين بلغ

مجموعهم (70) مستجيباً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ولجمع البيانات استخدم

الباحثون مؤشرات DSS لمعرفة أثر أنماط القيادة الموقفية على تحفيز العمل وأداء

الموظف، وأظهرت النتائج أن نظام دعم القرار (DSS) في القيادة الموقفية لم يكن قادراً

على المساهمة في تحسين أداء الموظف، وأن دور التكنولوجيا في صنع القرار شبه

المنظم يجب أن يعتمد على بيانات كافية للمساعدة في تحسين تحفيز الموظفين وأدائهم،

ولا زالت القيادة مستخدمة لاتخاذ قرارات غير منظمة دون الالتفات إلى البيانات المخزنة في نظام الأداء.

وهدفنا دراسة هدايات وآخرين (Hidayat et al., 2020) إلى تحديد تأثير القيادة الموقفية والكفاءة الذاتية على تحسين إنتاجية عمل المعلم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطبيق نظرية التعريف العلمي لإجراء البحوث العملية في إدارة التعليم (SITOREM) لتحديد الأولويات، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الابتدائية من موظفي الخدمة المدنية (PNS) في بوجور بإندونيسيا، تم اختيار (105) منهم كعينة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الموقفية وإنتاجية عمل المعلم، وبين الكفاءة الذاتية وإنتاجية عمل المعلم، وهذا يعني بالتالي أن هذين العاملين مؤثران في زيادة إنتاجية المعلمين.

وسعت دراسة رسلان وآخرين (Ruslan et al., 2020) إلى فحص تأثير أسلوب القيادة الموقفية للمدير ومهنية المعلم معاً على أداء المعلم في المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (119) معلماً يعملون في (14) مدرسة ابتدائية عامة في بنجوان في نيجيريا، تم إجراء هذا البحث باستخدام الاستبيان، وبلغت عينة الدراسة (32) معلماً في ثلاث مدارس ابتدائية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لأسلوب القيادة الموقفية للمدير على أداء المعلم؛ وهناك تأثير لمهنية المعلم على أداء المعلم؛ وهناك تأثير لأسلوب القيادة الموقفية للمدير ومهنية المعلم معاً على أداء المعلم.

ثانياً: الأداء المؤسسي

إن الأداء المؤسسي هو محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية؛ يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى قياس الأداء على ثلاث مستويات (الأداء الفردي، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة ككل) وبالطبع قياس أداء المؤسسة ككل يتكون من أداء الأفراد وأداء الوحدات معاً، والتي تتكامل مع بعضها البعض ومع أداء الإدارة العليا لتشكل الأداء المؤسسي (سمحان، 2019).

مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي، أو الأداء من خلال مؤسسة، أو الأداء بالذهنية المؤسسية هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة، ويقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عبد الرحمن، 2014).

وعرّفه المدهون (2014: 69) بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".

وتعرف جبر (2015: 60) الأداء المؤسسي بأنه: "حصيلة ونتائج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية عملية قياس الأداء المؤسسي:

تحتاج المنظمات بصفة عامة إلى أداة تستطيع بها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون تباين بين النتائج المرجوة والنتائج التي تحققت فعلاً، وهذه الأداة هي المعيار الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمنشود على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن. وتحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: (الكحلوت، 2021)

1. الرقابة: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وأيضاً تحديد فرص التحسين.
4. تقييم الإدارة: من دون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

أبعاد الأداء المؤسسي:

أوردت الحريري (2010) مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي على النحو التالي:

1. الفلسفة والرسالة والأهداف: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.
 2. الإدارة وكفاءة المؤسسة: وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات والأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
 3. نطاق المؤسسة (الملاءمة): وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
 4. الموارد المؤسسية والخدمية (الاستدامة): وتعني قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.
- وقد أجري العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي منها دراسة الشاطر وآخرون (2021) التي هدفت الى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون

مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا من حملة المؤهل العلمي (استاذ مساعد، مشارك، أستاذ) والبالغ عددهم (25)، واعتمدت على استبانة مكونة من محورين، الأول عمليات إدارة المعرفة والثاني الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المتميز.

ودراسة عرقاوي وزيد (Arqawi and Zaid, 2020) التي هدفت إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني، البيانات تم جمعها من ثمانية عشر جامعة مختلفة في فلسطين، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وأسلوب العينة الميسرة، وأداة الاستبيان التي وزعت على (219) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات، وأن إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

وأجرى حاكو وآخرين (Haque et al., 2020) التي هدفت إلى معرفة أثر الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي ومعرفة إذا كان سيؤدي ذلك إلى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في بنغلاديش، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، حيث أجريت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المستهدفة الذي تكون من (215) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء مؤسسات التعليم العالي له تأثير على رضا أعضاء هيئة التدريس، وأن أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات التعليم توجب عليهم السعي للحصول على شهرة دولية في أنشطتهم البحثية والأكاديمية.

ودراسة الزمر (2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وطبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس قسم أكاديمي، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة والجامعة.

وأجرى سمور (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة بالتحوّل وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (404) قائداً من القيادات الجامعية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة كبيرة.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة، والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف على "مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي".

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات (الخليل، وبوليتكنك فلسطين، والقدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (889) عضواً، وذلك حسب بيانات الجامعات الثلاث للعام (2024/2023)م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (268) عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات (الخليل، وبوليتكنك فلسطين، والقدس المفتوحة)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

| المتغير | مستويات المتغير | العدد | النسبة % |
|--------------|------------------------|------------|--------------|
| الجامعة | جامعة الخليل | 91 | 34.0 |
| | جامعة بوليتكنيك فلسطين | 93 | 34.7 |
| | جامعة القدس المفتوحة | 84 | 31.3 |
| | المجموع | 268 | 100.0 |
| الجنس | ذكر | 152 | 56.7 |
| | أنثى | 116 | 43.3 |
| | المجموع | 268 | 100.0 |
| سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 62 | 23.1 |
| | 6-10 سنوات | 68 | 25.4 |
| | أكثر من 10 سنوات | 138 | 51.5 |
| | المجموع | 268 | 100.0 |

أدوات الدراسة

قام الباحث بتطوير مقياس القيادة الموقفية، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة هدايات وآخرين (Hidayat et al., 2020)، ودراسة رسلان وآخرين (Ruslan et al., 2020)، وتكون المقياس في صورته النهائية من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (التخطيط والتنفيذ، السلطة، العلاقات، المتابعة والتقييم).

كذلك تم تطوير مقياس جودة الأداء المؤسسي بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس جودة الأداء المؤسسي في عدة دراسات منها: دراسة الشاطر وآخرون (2021) ودراسة الزمر (2019)، وقد تكون المقياس في صورته النهائية من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: الفلسفة والرسالة والأهداف، والإدارة، ونطاق المؤسسة، والموارد المؤسساتية والخدماتية.

وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

صدق البناء لمقاييس الدراسة

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجداول (2)، (3):

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة الموقفية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

| رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | رقم الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 1 | .752** | .711** | 11 | .790** | .756** |
| 2 | .655** | .654** | 12 | .782** | .743** |
| 3 | .738** | .617** | 13 | .779** | .714** |
| 4 | .788** | .637** | 14 | .723** | .619** |
| 5 | .815** | .714** | 15 | .609** | .481** |
| الدرجة الكلية للتخطيط والتنفيذ | | .887** | الدرجة الكلية للعلاقات | | .897** |
| 6 | .799** | .673** | 16 | .752** | .683** |
| 7 | .709** | .653** | 17 | .758** | .734** |
| 8 | .765** | .677** | 18 | .813** | .740** |
| 9 | .641** | .615** | 19 | .727** | .612** |
| 10 | .758** | .719** | 20 | .649** | .555** |
| الدرجة الكلية لممارسة السلطة | | .908** | الدرجة الكلية للمتابعة والتقييم | | .899** |

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت معاملات الارتباط للعلاقة بين الفقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كذلك معاملات ارتباط درجة المجال مع الدرجة الكلية للمقياس أكبر من (0.30)، حيث أشار جارسيا

(Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم ضمن (0.30-أقل من 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذا فإن مقياس القيادة الموقفية يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحث بأن المقياس يقيس ما وضع من أجله.

جدول (3): معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة الأداء المؤسسي بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

| الارتباط مع الدرجة الكلية | الارتباط مع المجال | رقم الفقرة | الارتباط مع الدرجة الكلية | الارتباط مع المجال | رقم الفقرة |
|---------------------------|--|------------|---------------------------|--|------------|
| .680** | .767** | 11 | .749** | .808** | 1 |
| .659** | .709** | 12 | .656** | .774** | 2 |
| .582** | .708** | 13 | .718** | .797** | 3 |
| .596** | .737** | 14 | .723** | .790** | 4 |
| .766** | .776** | 15 | .685** | .789** | 5 |
| .889** | الدرجة الكلية لنطاق المؤسسة | | .892** | الدرجة الكلية للفلسفة والرسالة والأهداف | |
| .722** | .757** | 16 | .467** | .737** | 6 |
| .674** | .779** | 17 | .594** | .769** | 7 |
| .694** | .728** | 18 | .540** | .791** | 8 |
| .695** | .746** | 19 | .600** | .765** | 9 |
| .596** | .725** | 20 | .464** | .706** | 10 |
| .905** | الدرجة الكلية للموارد المؤسسية والخدماتية | | .708** | الدرجة الكلية للإدارة | |

**** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، لذا فإن مقياس جودة الأداء المؤسسي يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحث بأن المقياس يقيس ما وضع من أجله.

الثبات:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): معامل الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية

| التجزئة النصفية | | كرونباخ ألفا | عدد الفقرات | المتغيرات |
|-----------------------|----------------|--------------|-------------|---|
| معامل الارتباط المصحح | معامل الارتباط | معامل الثبات | | |
| .791 | .647 | .806 | 5 | التخطيط والتنفيذ |
| .752 | .595 | .786 | 5 | السلطة |
| .751 | .631 | .782 | 5 | العلاقات |
| .718 | .552 | .793 | 5 | المتابعة والتقييم |
| .906 | .829 | .933 | 20 | الدرجة الكلية لمقياس القيادة الموقفية |
| .849 | .731 | .850 | 5 | الفلسفة والرسالة والأهداف |
| .784 | .637 | .807 | 5 | الإدارة |
| .800 | .659 | .793 | 5 | نطاق المؤسسة |
| .759 | .604 | .802 | 5 | الموارد المؤسساتية والخدماتية |
| .875 | .778 | .926 | 20 | الدرجة الكلية لمقياس جودة الأداء المؤسسي |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة الموقفية تراوحت بين (0.782-0.806)، كما أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس القيادة الموقفية كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.933)، وبلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح للمقياس (0.906). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات. كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس جودة الأداء المؤسسي تراوحت بين (0.793-0.850)، كما أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس جودة الأداء المؤسسي كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.926)، وبلغ معامل ارتباط

سبيرمان المصحح للمقياس (0.875). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح المقياس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على خمس درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، وأربع درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، وثلاث درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين للإجابة (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة للإجابة (بدرجة قليلة جداً).

من أجل تفسير النتائج، وتحديد مستوى ممارسة القيادة الموقفية، ومستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة، تم تحويل العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، مستوى متوسط (2.34 - 3.67)، مستوى مرتفع (3.68 فأكثر).

الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل بيانات دراسته بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown) للتأكد من ثبات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وإيجاد العلاقة بين ممارسة القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، وتم استخدامه من أجل تقليل تضخم الخطأ من النوع الأول.

نتائج الدراسة

تضمن هذا الجزء تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها. كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 19 | يقدم مكافآت ذات قيمة بمواقف معينة للأفراد العاملين في ضوء تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة | 3.91 | 1.17 | 78.2 | كبيرة |
| 17 | يتابع بشكل مستمر أداء العاملين في مواقف محددة | 3.65 | 1.23 | 73.0 | متوسطة |
| 18 | لديه المقدرة على تقييم الموقف الذي يتعرض له | 3.60 | 1.22 | 72.0 | متوسطة |
| 20 | يهتم بتقبي القرار في المواقف المختلفة بالطرق المناسبة | 3.55 | 1.24 | 71.0 | متوسطة |
| 16 | تتم مراعاة الظروف المحيطة بالموقف عند عملية التقويم | 3.50 | 1.21 | 70.0 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للمتابعة والتقويم | 3.64 | 0.90 | 72.8 | متوسطة |
| 14 | يؤكد على توفير شبكة علاقات إيجابية مع العاملين لتعزيز دافعيتهم للأداء | 3.85 | 1.15 | 77.0 | كبيرة |
| 13 | يستخدم شبكة علاقاته مع العاملين لتجاوز معيقات التغيير | 3.74 | 1.16 | 74.8 | كبيرة |
| 11 | يوظف شبكة علاقاته مع العاملين بالموقف المعاش | 3.67 | 1.22 | 73.4 | متوسطة |
| 12 | يحرص على تطوير شبكة علاقاته مع المرؤوسين ليفيد منها في تفعيل القرارات الجامعية | 3.56 | 1.20 | 71.2 | متوسطة |
| 15 | يحرص على مشاركة العاملين معه في مناسباتهم الاجتماعية داخل الجامعة وخارجها | 3.27 | 1.39 | 65.4 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|---|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| الدرجة الكلية للعلاقات | | | | | |
| 2 | ينوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة | 3.76 | 1.17 | 75.2 | كبيرة |
| 1 | يتم تحديد الأهداف وفقاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين معه | 3.72 | 1.12 | 74.4 | كبيرة |
| 5 | تتم مراعاة الشمولية والتكاملية في تحديد الأهداف تبعاً للمواقف المتعددة | 3.46 | 1.28 | 69.2 | متوسطة |
| 4 | يتم تعديل الخطط تبعاً للمستجدات والظروف المختلفة | 3.45 | 1.29 | 69.0 | متوسطة |
| 3 | يتم صياغة الأهداف القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المتعددة | 3.37 | 1.19 | 67.4 | متوسطة |
| الدرجة الكلية للتخطيط والتنفيذ | | | | | |
| 10 | يوفر هامشاً من الحرية للتعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل | 3.67 | 1.16 | 73.4 | متوسطة |
| 9 | يفوض العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على ثقتهم بأنفسهم | 3.61 | 1.24 | 72.2 | متوسطة |
| 8 | يستخدم صلاحياته بإيجابية بهدف تنفيذ قراراته | 3.48 | 1.24 | 69.6 | كبيرة |
| 6 | يتفاعل مع المواقف التي يعيشها في الجامعة ضمن هوامش السلطة الممنوحة له | 3.34 | 1.29 | 66.8 | متوسطة |
| 7 | يسيطر على أي موقف يتعرض له في الجامعة وفق السلطة والصلاحيات الممنوحة له | 3.31 | 1.20 | 66.2 | متوسطة |
| الدرجة الكلية للسلطة | | | | | |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | | | | | |
| | | 3.57 | 0.81 | 71.4 | متوسطة |

تشير البيانات الموضحة في الجدول (5)، أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية (3.57) بنسبة مئوية بلغت (71.4%).

ويتضح من الجدول (5) أن المتابعة والتقويم احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ونسبة مئوية بلغت (72.8%)، وحصلت الفقرة (19) على أعلى درجة موافقة التي نصت على: (يقدم مكافآت ذات قيمة بمواقف معينة للأفراد العاملين في ضوء تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة)، في حين حصلت الفقرة (16) على أقل درجة موافقة التي نصت على: (تتم مراعاة الظروف المحيطة بالموقف عند عملية التقويم).

وجاء في المركز الثاني مجال العلاقات بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ونسبة مئوية بلغت (72.4%)، وحصلت الفقرة (14) على أعلى درجة موافقة التي نصت على: (يؤكد على توفير شبكة علاقات إيجابية مع العاملين لتعزيز دافعيتهم للأداء)، في حين حصلت الفقرة (15) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (يحرص على مشاركة العاملين معه في مناسباتهم الاجتماعية داخل الجامعة وخارجها).

وجاء في المركز الثالث مجال التخطيط والتنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ونسبة مئوية بلغت (71.0%)، وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (ينوع في الأساليب القيادية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (يتم صياغة الأهداف القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المتعددة).

واحتل المركز الرابع مجال السلطة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) ونسبة مئوية بلغت (69.6%)، وحصلت الفقرة (10) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (يوفر هامشاً من الحرية للتعامل مع التحديات التي تواجههم في العمل)، في حين حصلت الفقرة (7) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (يسيطر على أي موقف يتعرض له في الجامعة وفق السلطة والصلاحيات الممنوحة له).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل خاصة وفي فلسطين عامة يلتزمون بالأنظمة والقوانين التي تصدرها الجامعة التي يعملون فيها، لذا لا يستطيعون أن يتخذوا قرارات حسب المواقف التي يمروا بها أثناء عملهم.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها. كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 8 | يوجد في الجامعة نظام لإدارة مصادر المعلومات | 4.07 | 0.98 | 81.4 | كبيرة |
| 10 | تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي | 3.94 | 1.15 | 78.8 | كبيرة |
| 9 | يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات | 3.91 | 1.06 | 78.2 | كبيرة |
| 7 | يوجد لدى الجامعة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية | 3.90 | 1.06 | 78.0 | كبيرة |
| 6 | يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة | 3.87 | 1.02 | 77.4 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لمجال الإدارة | 3.94 | 0.79 | 78.8 | كبيرة |
| 1 | تناسب فلسفة الجامعة مواردها المالية | 3.90 | 1.20 | 78.0 | كبيرة |
| 3 | تحرص الجامعة على صياغة أهداف قابلة للقياس | 3.78 | 1.15 | 75.6 | كبيرة |
| 5 | تُعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء | 3.75 | 1.21 | 75.0 | كبيرة |
| 2 | يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين | 3.70 | 1.25 | 74.0 | كبيرة |
| 4 | تعمل الجامعة على تطوير الرسالة | 3.65 | 1.28 | 73.0 | متوسطة |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة الموافقة |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان | | | | |
| | الدرجة الكلية لمجال الفلسفة والرسالة والأهداف | 3.76 | 0.96 | 75.2 | كبيرة |
| 16 | تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية | 3.78 | 1.18 | 75.6 | كبيرة |
| 19 | تلتزم الجامعة بالموازنة المحددة لها | 3.78 | 1.19 | 75.6 | كبيرة |
| 18 | تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها | 3.74 | 1.16 | 74.8 | كبيرة |
| 17 | تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها الشخصية | 3.66 | 1.24 | 73.2 | متوسطة |
| 20 | توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة | 3.65 | 1.18 | 73.0 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال الموارد المؤسسية والخدماتية | 3.72 | 0.89 | 74.4 | كبيرة |
| 15 | تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي | 3.79 | 1.18 | 75.8 | كبيرة |
| 13 | تسهم البرامج التعليمية في الجامعة في تكوين شخصية الطلبة الوطنية | 3.74 | 1.12 | 74.8 | كبيرة |
| 11 | تنسجم البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها | 3.69 | 1.24 | 73.8 | كبيرة |
| 12 | تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع | 3.67 | 1.23 | 73.4 | متوسطة |
| 14 | توفر الجامعة الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية | 3.61 | 1.18 | 72.2 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لمجال نطاق المؤسسة | 3.70 | 0.88 | 74.0 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | 3.78 | 0.75 | 75.6 | كبيرة |

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6)، أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها جاء كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (3.78) بنسبة مئوية بلغت (75.6%).

ويتضح من الجدول (6) أن مجال الإدارة احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ونسبة مئوية بلغت (78.8%)، وحصلت الفقرة (8) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (يوجد في الجامعة نظام لإدارة مصادر المعلومات)، في حين حصلت الفقرة (6) على أقل درجة موافقة التي نصت على: (يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة).

وجاء في المركز الثاني مجال الفلسفة والرسالة والأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ونسبة مئوية بلغت (75.2%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (تناسب فلسفة الجامعة مواردها المالية)، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان).

وجاء في المركز الثالث مجال الموارد المؤسسية والخدماتية بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ونسبة مئوية بلغت (74.4%)، وحصلت الفقرة (16) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (تقدم الجامعة خدمات ملائمة لاحتياجات طلبتها التربوية)، في حين حصلت الفقرة (20) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (توفر الجامعة شبكة اتصالات معلوماتية مفيدة).

واحتل المركز الرابع مجال نطاق المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) ونسبة مئوية بلغت (74.0%)، وحصلت الفقرة (15) على أعلى درجة موافقة، التي نصت على: (تسهم الأنشطة البحثية في الجامعة بالتطوير المجتمعي)، في حين حصلت الفقرة (14) على أقل درجة موافقة، التي نصت على: (توفر الجامعة الوسائل التقنية المناسبة للبرامج التعليمية).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتبع التطور التكنولوجي وتتعامل وفق هذا التطور، حيث يوجد فيها نظم متطورة لإدارة مصادر المعلومات، كما أن فلسفة الجامعات الفلسطينية تتناسب مع مواردها المالية، كما أن الخدمات التي تقدمها للطلبة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية والتربوية لهم.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، كما هو واضح من خلال الجدول (7).

جدول (7): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية من جهة وبين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من جهة أخرى

| الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | أبعاد جودة الأداء المؤسسي | | | | أبعاد القيادة الموقفية |
|------------------------------------|---------------------------|--------------|---------|---------------------------|--|
| | الموارد المؤسسية والخدمية | نطاق المؤسسة | الإدارة | الفلسفة والرسالة والأهداف | |
| .624** | .589** | .603** | .304** | .603** | التخطيط والتنفيذ |
| .688** | .633** | .638** | .423** | .634** | السلطة |
| .748** | .711** | .657** | .411** | .740** | العلاقات |
| .769** | .683** | .714** | .488** | .717** | المتابعة والتقييم |
| .788** | .728** | .727** | .452** | .750** | الدرجة الكلية لمستوى ممارسة القيادة الموقفية |

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.788) بدلالة إحصائية (0.000)، حيث يتضح بأنه كلما زادت ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية كلما أدى ذلك إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي فيها، والعكس صحيح.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكادر العامل في الجامعات الفلسطينية كلا كان مؤهلاً ومدرباً على اتخاذ القرارات في المواقف التي يمر بها بحيث تكون هذه القرارات نابعة من التجربة والخبرة، كلما أدى ذلك إلى تقليل الروتين المتبع في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء فيها.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)، وذلك كما يشير الجدول (8):

الجدول (8): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المتغيرات التابعة | مصدر التباين |
|-------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|--|---|
| 0.599 | 0.51 | 0.43 | 2 | 0.86 | التخطيط والتنفيذ | الجامعة Wilks' Lambda = (0.960) Sig. (0.226) |
| 0.680 | 0.39 | 0.32 | 2 | 0.63 | السلطة | |
| 0.427 | 0.85 | 0.69 | 2 | 1.38 | العلاقات | |
| 0.104 | 2.28 | 1.84 | 2 | 3.69 | المتابعة والتقييم | |
| 0.425 | 0.86 | 0.57 | 2 | 1.13 | الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | الجنس Wilks' Lambda = (0.980) Sig. (0.264) |
| 0.271 | 1.22 | 1.02 | 1 | 1.02 | التخطيط والتنفيذ | |
| 0.197 | 1.67 | 1.37 | 1 | 1.37 | السلطة | |
| 0.477 | 0.51 | 0.41 | 1 | 0.41 | العلاقات | |
| 0.892 | 0.02 | 0.01 | 1 | 0.01 | المتابعة والتقييم | |

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المتغيرات التابعة | مصدر التباين |
|-------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|--|--|
| 0.408 | 0.69 | 0.45 | 1 | 0.45 | الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | |
| 0.950 | 0.05 | 0.04 | 2 | 0.09 | التخطيط والتنفيذ | سنوات الخبرة Wilks' Lambda = (0.975) Sig. (0.584) |
| 0.587 | 0.53 | 0.44 | 2 | 0.87 | السلطة | |
| 0.718 | 0.33 | 0.27 | 2 | 0.54 | العلاقات | |
| 0.970 | 0.03 | 0.02 | 2 | 0.05 | المتابعة والتقييم | |
| 0.968 | 0.03 | 0.02 | 2 | 0.04 | الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | |
| | | 0.84 | 262 | 218.94 | التخطيط والتنفيذ | الخطأ |
| | | 0.82 | 262 | 213.69 | السلطة | |
| | | 0.81 | 262 | 212.28 | العلاقات | |
| | | 0.81 | 262 | 211.49 | المتابعة والتقييم | |
| | | 0.66 | 262 | 173.13 | الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | |
| | | | 268 | 3602.64 | التخطيط والتنفيذ | المجموع |
| | | | 268 | 3464.36 | السلطة | |
| | | | 268 | 3723.80 | العلاقات | |
| | | | 268 | 3774.12 | المتابعة والتقييم | |
| | | | 268 | 3598.08 | الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموقفية | |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية غير مخولين لاتخاذ قرارات ومواقف من ذاتهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وذلك لأنهم يعملون في مؤسسات تحكمها الأنظمة والقوانين التشريعات التي تضعها هذه المؤسسات.

نتائج السؤال الخامس: هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الخامس، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)، وذلك كما يشير الجدول (9):

الجدول (9): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة باختلاف (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة)

| الدالة الإحصائية | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المتغيرات التابعة | مصدر التباين |
|------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|------------------------------------|--|
| 0.300 | 1.21 | 1.13 | 2 | 2.25 | الفلسفة والرسالة والأهداف | الجامعة Wilks' Lambda = (0.968) Sig. (0.389) |
| 0.417 | 0.88 | 0.55 | 2 | 1.11 | الإدارة | |
| 0.446 | 0.81 | 0.63 | 2 | 1.27 | نطاق المؤسسة | |
| 0.399 | 0.92 | 0.74 | 2 | 1.47 | الموارد المؤسساتية والخدماتية | |
| 0.361 | 1.02 | 0.58 | 2 | 1.17 | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | الجنس Wilks' Lambda = (0.987) Sig. (0.499) |
| 0.505 | 0.45 | 0.41 | 1 | 0.41 | الفلسفة والرسالة والأهداف | |
| 0.456 | 0.56 | 0.35 | 1 | 0.35 | الإدارة | |
| 0.848 | 0.04 | 0.03 | 1 | 0.03 | نطاق المؤسسة | |
| 0.757 | 0.10 | 0.08 | 1 | 0.08 | الموارد المؤسساتية والخدماتية | |
| 0.985 | 0.00 | 0.00 | 1 | 0.00 | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | |

| الدالة الإحصائية | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المتغيرات التابعة | مصدر التباين |
|------------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|------------------------------------|--|
| 0.493 | 0.71 | 0.66 | 2 | 1.32 | الفلسفة والرسالة والأهداف | سنوات الخبرة Wilks' Lambda = (0.958) Sig. (0.188) |
| 0.561 | 0.58 | 0.37 | 2 | 0.73 | الإدارة | |
| 0.548 | 0.60 | 0.47 | 2 | 0.94 | نطاق المؤسسة | |
| 0.986 | 0.01 | 0.01 | 2 | 0.02 | الموارد المؤسساتية والخدماتية | |
| 0.940 | 0.06 | 0.04 | 2 | 0.07 | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | |
| | | 0.93 | 262 | 243.86 | الفلسفة والرسالة والأهداف | الخطأ |
| | | 0.63 | 262 | 165.75 | الإدارة | |
| | | 0.78 | 262 | 204.81 | نطاق المؤسسة | |
| | | 0.80 | 262 | 208.83 | الموارد المؤسساتية والخدماتية | |
| | | 0.57 | 262 | 149.69 | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | |
| | | | 268 | 4026.80 | الفلسفة والرسالة والأهداف | المجموع |
| | | | 268 | 4327.64 | الإدارة | |
| | | | 268 | 3874.60 | نطاق المؤسسة | |
| | | | 268 | 3920.88 | الموارد المؤسساتية والخدماتية | |
| | | | 268 | 3977.62 | الدرجة الكلية لجودة الأداء المؤسسي | |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجامعة، الجنس، سنوات الخبرة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية بالرغم من وجود الاحتلال الإسرائيلي إلا أنها تمكنت من الصمود وتأدية رسالتها على أكمل وجه، كما أنها واكبت التطورات العلمية والتكنولوجية، لذا لم تظهر فروق في جودة الأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات الدراسة.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة اهتمام الجامعات الفلسطينية بتحسين أداء القيادات الأكاديمية وتطويره، وتدريبهم عمى امتلاك المهارات العليا في الأداء الإداري، وتفعيل نظرية القيادة الموقفية في عملهم.
 - تفعيل دور العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال مشاركتهم في عملية التخطيط للمؤسسة.
 - الاستمرار في مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من أجل المحافظة على جودة الأداء المؤسسي وتعزيزه في الجامعات الفلسطينية.

المراجع

1. أبو الرب، عماد. (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- بحوث ودراسات، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. أبو النور، محمد، ومحمد، أمال. (2015). مهارات القيادة في الالفية الثالثة، المملكة العربية السعودية، الدمام: مكتبة المتنبّي.
3. آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، الرياض، السعودية، مطابع الحميضي.
4. جبر، نجوى. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
5. الحريري، رافدة. (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
6. الدجني، إيداد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
7. الزمر، إبراهيم. (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
8. سمحان، منى. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية في الدراسات الدولية، (3)2، 504-459.
9. سمور، أشرف. (2019). درجة ممارسة القيادات الجامعية الفلسطينية للإدارة بالتجوال وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. الشاطر، سليمان، وعبد الكريم، نصر، وفرج، خالد. (2021). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، مجلة أبحاث، جامعة سرت، 18(1)، 67-38.
11. شديقات، سكينه وعليمات، صالح. (2019). درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(4)، 662-232.
12. الطاهر، عبد الرحمن. (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 12(1)، 70-55.

13. عبد الرحمن، عادل. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، (28)، 179-133.
14. عثمان، نهى. (2018). القيادة الموقفية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
15. عطوي، جودت. (2017). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. علوان، فراس. (2016). دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34)، 100-68.
17. عودة، زياد. (2019). دور مدير المدرسة في تنمية القيادة الموقفية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
18. فتحة، بلحاح. (2016). الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، 36(12)، 67-41.
19. الكلوت، نبيلة. (2021). أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي"دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
20. كعكي، سهام. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعالي بالمملكة العربية السعودية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة الزقازيق، مصر، 14(22)، 377-331.
21. المدهون، محمود. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
22. المصري، إيهاب. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري، الجزيرة، مصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دار الكتب المصرية.
23. المعيوف، صالح. (2018). القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات.
24. النمر، سعود؛ وخالق، هاني؛ ومحمود، محمد؛ وحمازي، محمد. (2019). الادارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الشقري.
25. Arqawi Samer, Zaid Ahmed A. (2020), The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management, International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 5269-5277.

26. Brown, S. (2013). "Capabilities, Strategic Intent and Firm Performance: An Empirical Investigation", A Dissertation Proposal Submitted to The Temple University Graduate Board in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy.
27. Bush, T., Abdul Hamid, S., & Kaparou, M. (2018). School leadership theoris and the Malaysian education blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1265-1245.
28. Haque, Elahi & Uddin, (2020) The impact of Quality Dimensions on Performance of Higher Educational Institutions (HEIs) and Its linkage to Faculty Satisfaction, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 1-25.
29. Hidayat, R.; Hardhienata, S.; and Patras, Y. E. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*. 5(1), 6-14.
30. Iskandar, I. (2014). The Effect of Situational Leadership Behavior Organizational Culture and Human Resources Management Strategy on Education and Training Institution Productivity (Survey on Educational and Vocational Training Institutions in West Java Province). *Development Journal*, 34 (3), pp. 250- 265.
31. Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1725-1732.
32. Mohamud, G. I.; and Samson, N. P. (2020). Effect Of Project Management Constraints On Implementation Of Public Housing Projects In Isiolo County, Kenya. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 4(1), 247-267.
33. Northouse, P. G. (2013). Situational approach. In L. Shaw and P. Quinlin (Eds.), *Leadership: theory and practice*. 99-121. Los Angeles, CA: Sage.
34. Ramkissoon, A. (2013). A preliminary investigation of the application of situational leadership in other cultures. *International Journal of Business Strategy*, 13 (1), 43-48.
35. Ruslan, Lian, B. & Fitria , H. (2020).The Influence of Principal's Situational Leadership and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance, *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*,2(1), 135-143.
36. Thompson, G., & Glaso, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574-591.
37. Wanto, W. (2021). Relationship of Situational Leadership Style of Principal and School Climate to Teacher Integrity PAUD at Gambir Sub-District Central Jakarta. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55-63.
38. Wuryani, E., Achmad F., Sri S., Nuning D., and Donny A. (2021). Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance, *Management Science Letters*, 11 (1), 365–372.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (889) عضواً من الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وهي: (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة مكونة من (268) عضواً تدريسياً في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وأن جودة الأداء المؤسسي جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية في الجامعات الفلسطينية عينة الدراس من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات: الجامعة، والجنس وسنوات الخبرة، كما لم تظهر فروق في جودة الأداء المؤسسي في هذه الجامعات تعزى إلى متغيرات: الجامعة، والجنس وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، جودة الأداء المؤسسي، الجامعات

الفلسطينية

Abstract:

The study aimed to identify the level of practice of situational leadership in Palestinian universities and its relationship to the quality of institutional performance from the point of view of its employees. The researcher used the analytical and relational descriptive approach. The study population consisted of (889) members of the teaching staff in the Palestinian universities in Hebron Governorate, namely: (Hebron University, Palestine Polytechnic University, and Al-Quds Open University). The questionnaire was used as a data collection tool after verifying its validity and reliability, and it was applied to a sample of (268) teaching staff in Palestinian universities. The study concluded that the level of situational leadership practice in Palestinian universities came to a medium degree, and that the quality of institutional performance came to a large degree. The results also showed that there is a statistically significant direct correlation between the level of situational leadership practice and the quality of institutional performance in Palestinian universities, the study sample. There are no statistically significant differences in the mean scores of the study sample on the level of situational leadership practice in the Palestinian universities from the point of view of its employees, due to the variables: university, gender, and years of experience. There were also no differences in the quality of institutional performance in these universities due to the variables university, gender and years of experience, and in the light of the findings of the study, the researcher recommended a set of recommendations.

Keywords: situational leadership, quality of institutional performance, Palestinian universities