

**النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت**

إعداد

د/ مشارى ظاهر الحسينى

أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ اقبال عبيد الشمري

استاذ مساعد بقسم التربية الانجليزية
جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا بدولة الكويت

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

إعداد

د/ مشارى ظاهر الحسينى

أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ اقبال عبيد الشمري

استاذ مساعد بقسم التربية الانجليزية
جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا بدولة الكويت

المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، والكشف عن النمط القيادي السائد داخل جامعة الكويت ، وقد تكونت عينة البحث من عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بجامعة الكويت موزعة بين الأقسام المختلفة تضم جميع الرتب العلمية أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد – محاضر، وقد إستخدم البحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وإستخدم المنهج المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى نظراً لمناسبته لطبيعة إجراءات هذا البحث ، وأشارت نتائج البحث إلى أن النمط الديموقراطى هو النمط السائد بين القيادات الجامعية بجامعة الكويت من وجهة نظر عينة البحث ، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية : القيادة – النمط القيادي – القيادة الجامعية – أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .

The prevailing leadership style among university leaders from the viewpoint of faculty members at the College of Basic Education in the State of Kuwait

Prepared by

Dr . Iqbal Obaid Al-Shammari

A.Prof., Department of English Education,
Gulf University for Science and
Technology, Kuwait

Dr.. Meshary Dhafer Al-Husseini

A. Prof. Department of Fundamentals
Educational Administration at the College
of Basic Education in the State of Kuwait

Abstract:

The aim of the research is to identify the prevailing leadership style among university leaders from the viewpoint of faculty members at the College of Basic Education in the State of Kuwait, and to reveal the dominant leadership style within Kuwait University. The research sample consisted of a sample of faculty members at the College of Basic Education at Kuwait University Distributed among the different departments, it includes all scientific ranks Professor - Associate Professor - Assistant Professor - Lecturer. The research used the questionnaire as a tool for data collection, and the descriptive approach was used in the survey method due to its relevance to the nature of the procedures of this research. The results of the research indicated that the democratic pattern is the prevailing pattern among University leaders at Kuwait University from the point of view of the research sample. The research also presented a set of recommendations.

KeyWords: Leadership, leadership style, university leadership, Faculty members of the College of Basic Education in the State of Kuwait.

مقدمة :

تعد زيادة الإنتاج ومضاعفة الدخل القومى أهدافا أساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية فى جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء ، ويتوقف النجاح فى تحقيق هذه التنمية على مدى كفاءة وتنظيمات الدولة التى تباشر إستغلال موارد المجتمع وثرواته ، والتى تتوقف بدورها على نوعية النمط القيادى - أو الأنماط القيادية - التى تمارسها إدارة هذه المنظمات (جودة ، و عبد النبي ، ٢٠٠٩ ، ٣٤٩) ، ونشير دراسة مغازي (٢٠٠٩) إلى أن أنماط القيادة نوعية ، فهناك أنماط مختلفة للقيادة على جميع مستوياتها ، فمنها القيادة الإستبدادية ، الديكتاتورية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة الفوضوية ، والقيادة الكاريزمية ، والمواقف العملية تعد عاملا أساسيا فى تحديد شخصية القائد وأسلوبه وفى نوع القيادة التى يمارسها .

وتُعد القيادة الفعالة من أهم الركائز الأساسية لأي مؤسسة فى تحقيق أهدافها ، وللقيادة الفعالة دور كبير فى قيام الجامعة بدورها ، وللتأكد من جودة النظام التعليمي وكفاءته وجودة مخرجاتها، حيث تساعد القيادة الفعالة على توفير قدرات وإمكانات لجميع أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة ، كما تساعد على تحقيق وعي متكامل للأدوار المطلوبة منهم ، كما أنها تساعد على إبراز دور الجامعة فى المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (حيدر ، ٢٠٠١ ، ٤٩) ، فالقيادة الجامعية هى العامل الخفي فى التأثير فى الآخرين إذ أن القائد - الفرد يظل ذا قدرة اعتيادية حتى يتحول من خلال التأثير بالآخرين إلى قوة جماعية عظيمة. لهذا فإن دالة هذا التحول هو القدرة على التأثير ، فالقيادة الحقيقية هي قوة خفية وعامل خفي يلهم الأفراد بالعرض ويحرك فيهم الطاقات ويقدر فيهم كل ما هو كامن (نجم ، ٢٠١١ ، ٤٤) .

فالجامعة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأعضاء هيئة التدريس ، فكلما كانت القيادة ذات كفاءة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الجامعة وتستطيع أن تقدم أهدافها ، فالقادة الجامعيون أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص والمكافآت والقيادة (المساعدة ، ٢٠١٣ ، ٢٠١) ، والقيادة الناجحة بدورها تتألف من مجموعة من المكونات الرئيسية التى تدعم النمو طويل الأمد للجامعة ، وترسخ ثقافة القيادة استناداً إلى غرض أخلاقي يعمل على نجاح الجامعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة دورها فى المجتمع (Davies, 2007, 2) .

وتعد القيادة أساس العملية الإدارية داخل الجامعة، وذلك لأنها تسري فى جوانب العمليات الإدارية كلها فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غنى عنه

لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تعد القيادة الرشيدة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة تعليمية ؛ وذلك لأنها تحفز الأفراد على العمل الجاد والكفاح من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذا فهي عملية تأثيرية تحدث ما بين القائد وتابعيه وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، فهي الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده (الحراشة ، ٢٠١٢ ، ٢٠٣) ، كما تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعدّ عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعد استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها.

فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم ، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف ، فالقيادة الجامعية عملية تأثير تفضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية الجامعة، وتكون هذه الأهداف قائمة على قيم شخصية أو مهنية واجتماعية واضحة ومحددة (Loveluck,2012,89) فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانيات المادية المتاحة (Spencer 409, 2014) . ومن هنا هذه الدراسة في محالو للتعرف على النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت .

مشكلة البحث .

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعد العنصر الحركي في تحقيق ما انيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية ، وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهم كأستاذين جامعيين أحدهم بقسم الأصول والإدارة التربوية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت وجود قصور في عملية إمام قيادات كلية التربية الأساسية بدولة الكويت بأنماط القيادة وافتقارهم إلى معرفة المستجدات في مجال القيادة، مما قد يؤثر في مدى فاعلية الإدارة لديهم، ويعود هذا القصور إلى عدد من الأسباب من أهمها عدم تأهيلهم التأهيل العلمي اللازم، وقلة

الخبرة اللازمة في مجال الإدارة كما أنهم يجدون أنفسهم مقيدون باللوائح والقوانين والتعليمات التي تنظم العمل والتي تتعارض في الغالب مع المرونة المطلوبة في أداء العمل، إذ تحد هذه القيود من قدرتهم على التعاطي مع المستجدات، وأيضاً تحد من قدرتهم على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد يواجهوها في أثناء القيام بعملهم .

ولأن القيادة الجامعية تواجه الكثير من التحديات، مثل: العولمة وتجلباتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية، وتعليم القرن الحادي والعشرين، والجودة وتقويمها (ججي ، ٢٠٠٤ ، ١٠) ، فقد أدى هذا إلى تغيير الجامعة لفلسفتها وأوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار القائد الجامعي ، فتحول دور القائد في الجامعة من ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس أعضاء هيئة التدريس والعاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل فرد اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين.

وتعد اتجاهات العاملين نحو العمل من بين أهم محددات السلوك الموجهة والمنظمة له فهي تحدد السلوك وتفسره وتنظم العمليات الدافعية والانفعالية والمعرفية والإدراكية، وتحمل الفرد على الإدراك والتفكير والسلوك بطريقة محددة تجاه موضوعات البيئة الخارجية وبذلك تسهم الاتجاهات في إعداد الاستجابات للأشخاص والقيم والأفكار المختلفة، فالإتجاهات الإيجابية للفرد تقرر مدى نجاحه في حياته على المستويين المهني والشخصي، فإذا كانت لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل فإن هذا يدفعه إلى تخطي كل المعوقات والاحباطات التي تعوق النجاح، أما إذا كانت اتجاهات الفرد سلبية نحو هذا العمل فإنه يعطي لنفسه أكبر قدر من الاحباطات التي من شأنها أن تجعله يفشل في العمل (Jeff Gee .2006.58) .

وتكمن أهمية القيادة الجامعية في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وكذلك من خلال التأثير على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحويلها للصالح العام للجامعة، وهذا ما تدعو إليه القيادة الناجحة وتسعى إلى تحقيقه، فهي تهتم بالعاملين وتحفزهم على التميز في الأداء وتشركهم في كتابة رؤية الجامعة ووضع أهدافها، وتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية بصورة ترضي جميع أطراف المجتمع ، هذا ما دعا الباحثان إلى إجراء الدراسة للتعرف على النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في السؤال التالي :-

ما الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للقيادات بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ؟ .

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة :-

- ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الدايمراطي في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟
- ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الأتوقراطي في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟
- ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الحر في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟
- ما النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعة بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟

أهمية البحث.

تتبع أهمية الدراسة من كونها تضيف معرفة جديدة إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية ، وقد تفيد نتائج هذه الدراسة في :

- الأهمية العلمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباع الباحث منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالأنماط القيادية الملائمة لقطاع التعليم العالي، كما يأمل الباحث أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على النمط القيادي الملائم والمؤثر على المرؤوسين ودفعهم للإبداع وبالتالي زيادة كفاءتهم.

- الأهمية العملية التطبيقية: تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية من ناحية أنها تسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من أجل تقديم معلومات للمسؤولين تساعدهم في اختيار النمط القيادي الملائم.

هدف البحث.

- التعرف على مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الدايمراطي في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية .
- التعرف على مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الأتوقراطي في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية .
- التعرف على مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الحر في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية .
- التعرف على النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعة بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية .

مصطلحات البحث.

النمط القيادي (leadership Style) : عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم و اتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازه بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة (إمام ، ٢٠١٣ ، ٣٥)

القيادة (leadership) : عملية التأثير في الأفراد ودفعهم إلى تحقيق النتائج التى ترونها المنظمة وذلك من خلال التوجيه والريادة ورفع الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم وتهئية المناخ والظروف المناسبة للتفكير والإبداع والإبتعاد عن ممارسة الضغوط والإكراه . (الشعبان ، و الأبعج ، ٢٠١٣ ، ١١٧)

منهج البحث .

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحى نظراً لمناسبته لطبيعة إجراءات هذا البحث.

مجتمع وعينة البحث .

يشتمل مجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس من فئات (أستاذ /أستاذ مشارك/ استاذ مساعد / مدرس محاضر) بالأقسام العلمية المختلفة "قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وأدبها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم، الإقتصاد المنزلى، التصميم الداخلى، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، والبالغ عددهم ٥٦٩ عضو هيئة تدريس. تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية والبالغ عددها ٢٠٠ بطريقة عشوائية من مجتمع البحث الذى يشتمل على اعضاء هيئة التدريس من فئات (أستاذ /أستاذ مشارك/ استاذ مساعد / مدرس محاضر) بالأقسام العلمية المختلفة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتم إختيار ٣٠ فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية من خارج العينة الأساسية، وبذلك تصبح عينة البحث الأساسية ١٧٠ فرد، وجدول (١) يوضح توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية.

جدول (١)

توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية

م	الأقسام العلمية	العينة	م	الأسام العلمية	العينة
١	الدراسات الإسلامية	١٤	١٠	التربية الموسيقية	١٣
٢	اللغة العربية وآدابها	٧	١١	اللغة الإنجليزية	١٢
٣	العلوم	١٠	١٢	التربية الخاصة	٨
٤	الرياضيات	٧	١٣	التربية البدنية والرياضة	١١

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

م	الأقسام العلمية	العينة	م	الأسام العلمية	العينة
٥	الدراسات الاجتماعية	٨	١٤	التربية الفنية	١٠
٦	علوم المكتبات والمعلومات	٩	١٥	تكنولوجيا التعليم	٩
٧	الأصول والإدارة التربوية	١١	١٦	الاقتصاد المنزلي	٦
٨	المناهج وطرق التدريس	١٢	١٧	التصميم الداخلي	٦
٩	علم النفس	١٠	١٨	الحاسوب	٧
			١٧٠	الإجمالى	

أدوات جمع البيانات . إستخدم الباحثان في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا البحث:
المقابلة الشخصية.

• الإستبيان :

- إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

إستخدم الباحثان إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت. (إعداد الباحث)
خطوات بناء الاستبيان:

أ- تحديد محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

من خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك من خلال المسح المرجعى للمراجع العلمية فى مجال الإدارة الرياضية وفى ضوء أهداف البحث ، قام الباحثان بإعداد إستمارة تتضمن محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، (مرفق ٢) ، ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (١٠) من السادة الخبراء (مرفق ١)، وذلك لتحديد النسبة المئوية وفقاً لآراء الخبراء فى محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، حيث إرتضى الباحث بنسبة ٨٠٪ فأكثر لقبول المحاور ، كما هو موضح فى جدول (٢) .

جدول (٢) النسبة المئوية وفقاً لآراء الخبراء فى محاور استبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

م	المحور	النسبة المئوية
١	النمط الديمقراطي	١٠٠%
٢	النمط الأتوقراطي	١٠٠%
٣	النمط الحر	٩٠%

يتضح من جدول (٢) أن نسبة آراء السادة الخبراء قد أشارت إلى قبول كل المحاور التي تم عرضها على السادة الخبراء ، حيث تراوحت النسبة المئوية لأرائهم ما بين ٩٠ - ١٠٠% ، وقد إرتضى الباحث على قبول المحاور التي حصلت على نسبة ٩٠% فأكثر من مجموع الآراء ، وقد بلغ عدد المحاور التي إرتضاها الباحث إلى ٣ محاور هي : النمط الديمقراطي ، و النمط الأتوقراطي ، و النمط الحر.

ب- تحديد عبارات محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

من خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ، تم تحديد مجموعة من العبارات لمحاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، حيث تم تصنيفها وفقاً للمحاور المنتمية إليها . (مرفق ٢) ، وقام الباحث بتحديد عدد العبارات التي تتدرج تحت كل محور وهي كما يلي :

المحور الأول : النمط الديمقراطي. وعدد عباراته (٢٠ عبارة)

المحور الثاني : النمط الأتوقراطي. وعدد عباراته (١٨ عبارة)

المحور الثالث : النمط الحر. وعدد عباراته (١٢ عبارة)

ثم قام الباحثان بعرض عبارات كل محور على السادة الخبراء في المجال السابق ، وذلك لتحديد النسبة المئوية لكل عبارة تتدرج تحت كل محور ، ويوضح جدول (٣) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء فى تحديد عبارات كل محور من محاور الإستبيان ، وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التي حصلت على نسبة مئوية ٨٠% فأكثر وفقاً لرأى السادة الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات التي إرتضاها الباحث (٥٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور ، وبذلك أصبح عدد عبارات كل محور من المحاور وفقاً للجدول التالي :

جدول (٣) عدد عبارات محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

م	المحاور	إجمالي عدد العبارات
١	النمط الديمقراطي.	٢٠
٢	النمط الأتوقراطي.	١٨
٣	النمط الحر.	١٢
	الإجمالي	٥٠

يوضح جدول (٤) عدد عبارات كل محور من محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى

القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

• **الدراسة الاستطلاعية:** قام الباحثان بتطبيق الإستبيان على عينة استطلاعية وقوامها (٣٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس من فئات (أستاذ / أستاذ مشارك / استاذ مساعد / مدرس محاضر) بالأقسام العلمية المختلفة "قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وأدابها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم، الإقتصاد المنزلى، التصميم الداخلى، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، كما يتضح بجدول (رقم ١) توصيف عينة البحث الأساسية والإستطلاعية وذلك بهدف ما يلي:

* وضوح صياغة العبارات الخاصة بالإستبيان.

* تدريب المساعدين على كيفية تطبيق الإستبيان وتفرغ النتائج.

* حساب المعاملات العلمية للإستبيان (الصدق - الثبات).

* تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت.

المعاملات العلمية المستخدمة :

• **حساب الصدق لإستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.**

○ **صدق الإتساق الداخلى** قام الباحثان بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذى يبلغ عددها (٣٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس من فئات (أستاذ / أستاذ مشارك / استاذ مساعد / مدرس محاضر) بالأقسام العلمية المختلفة "قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

وأدائها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم، الإقتصاد المنزلى، التصميم الداخلى، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت عن طريق صدق الإتساق الداخلى ، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة والدرجة الكلية لهذا الإستبيان ، كما هو موضح بالجدولين (٤ ، ٥) .

جدول (٤) صدق الإتساق الداخلى لعبارات محاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت ن = ٣٠

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
المحور الأول : النمط الديموقراطى .									
*.٠٤٦٣	١٧	*.٠٤٨٤	١٣	*.٠٤٤٥	٩	*.٠٥٦٢	٥	*.٠٥٨٨	١
*.٠٥٨٦	١٨	*.٠٥٥٦	١٤	*.٠٥١٥	١٠	*.٠٤٦٨	٦	*.٠٦٨٧	٢
*.٠٥٥٦	١٩	*.٠٤٦٧	١٥	*.٠٤٩٩	١١	*.٠٤٥٣	٧	*.٠٥١١	٣
*.٠٥٨٣	٢٠	*.٠٥٢٣	١٦	*.٠٦٨٥	١٢	*.٠٥٣٦	٨	*.٠٤٩٠	٤
المحور الثانى : النمط الأوتوقراطى .									
*.٠٥٤٧	٣٧	*.٠٤٨٢	٣٣	*.٠٦٠٨	٢٩	*.٠٤٥٩	٢٥	*.٠٤٢٧	٢١
*.٠٥٨٤	٣٨	*.٠٤٧٣	٣٤	*.٠٤٠٠	٣٠	*.٠٤٩٨	٢٦	*.٠٥١٠	٢٢
		*.٠٤١٥	٣٥	*.٠٥٥٨	٣١	*.٠٥٦٣	٢٧	*.٠٤٤٨	٢٣
		*.٠٥٥٦	٣٦	*.٠٦٠١	٣٢	*.٠٥٠٦	٢٨	*.٠٥٢٨	٢٤
المحور الثالث : النمط الحر .									
		*.٠٤٤٥	٤٨	*.٠٦٠٦	٤٥	*.٠٥٣٦	٤٢	*.٠٤٩٠	٣٩
		*.٠٥٨٦	٤٩	*.٠٥٨٣	٤٦	*.٠٦٦٣	٤٣	*.٠٥٤١	٤٠
		*.٠٦١١	٥٠	*.٠٤٣٣	٤٧	*.٠٤٥٦	٤٤	*.٠٥١٩	٤١

قيمة ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٥، مما يدل على صدق الإستبيان فيما وضع من أجله .

جدول (٥) معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	النمط الديمقراطي.	*٠.٦٧٢
٢	النمط الأتوقراطي.	*٠.٦٤٧
٣	النمط الحر.	*٠.٧٣٦

قيمة ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ، وهذا يدل على أن المحاور مرتبطة بالإستبيان ككل .

• حساب الثبات لإستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

○ معامل ألفا كرونباخ . تم حساب معامل ثبات الإستبيان على أفراد العينة الإستطلاعية السابقة وذلك بتطبيق معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alpha .

جدول (٦) ثبات الإستبيان بتطبيق معامل ألفا كرونباخ ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الثبات
١	النمط الديمقراطي.	*٠.٦٦٥
٢	النمط الأتوقراطي.	*٠.٦٢٤
٣	النمط الحر.	*٠.٦٧١

* مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦١ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٦) أن معامل الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ قد حقق قيمة قدرها (٠.٦٦٥) للمحور الأول - ٠.٦٢٤ للمحور الثانى - ٠.٦٧١ للمحور الثالث)، وهذه تدل على أن الإستبيان على قدر من الثبات يوثق به .

○ التجزئة النصفية . قام الباحثان بإيجاد معامل ثبات محاور الاستبيان وعددهم (٣) محاور وعباراتهم وعددها (٥٠) باستخدام طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية على الإستبيان باستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية ، كما هو موضح فى جدول (٧) .

جدول (٧) معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

المحور	المحور	عدد العبارات	سبيرمان وبراون
١	النمط الديمقراطي.	٢٠	*٠.٧٣٦
٢	النمط الأتوقراطي.	١٨	*٠.٧٨٨
٣	النمط الحر.	١٢	*٠.٨١٧
الدرجة الكلية لثبات الإستهيبان		٥٠	*٠.٨٨٢

يوضح جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين نصفي الإستهيبان لعبارات المحاور قد تراوحت ما بين (٠.٧٣٦: ٠.٨١٧) ، مما يدل على أن الإستهيبان ذو معامل ثبات عالي.

وبعد أن قام الباحثان بحساب المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) للإستهيبان المستخدم أصبح فى صورته النهائية جاهز للتطبيق على عينة البحث الأساسية ، حيث إشمئت عباراته على عدد ٥٠ عبارة موزعة على ثلاثة محاور، ويتم الإجابة على مفردات الإستهيبان من خلال ميزان ثلاثى (نعم - إلى حد ما - لا) .

الدراسة الأساسية: قام الباحثان بتطبيق إستمارة الإستهيبان فى صورته النهائية على أفراد عينة البحث الأساسية المكونة من أعضاء هيئة التدريس من فئات (أستاذ / أستاذ مشارك/ استاذ مساعد / مدرس محاضر) بالأقسام العلمية المختلفة "قسم الدراسات الإسلامية، اللغة العربية وأدائها، العلوم، الرياضيات، الدراسات الإجتماعية، علوم المكتبات والمعلومات، الأصول والإدارة التربوية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الموسيقية، اللغة الإنجليزية، التربية الخاصة، التربية البدنية والرياضة، التربية الفنية، تكنولوجيا التعليم، الإقتصاد المنزلى، التصميم الداخلى، الحاسوب" بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت، ثم تلى ذلك تفرغ البيانات المتجمعة فى الإستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيداً لمعالجة البيانات إحصائياً .

المعالجات الإحصائية: إستخدم الباحثان حزمة البرنامج الإحصائى للعلوم الإجتماعية (SPSS) والذى يشتمل على المعالجات التالية :

- المتوسط الحسابى .
- الإنحراف المعياري .
- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل ألفا كرونباخ .
- إختبار " كا " .

وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ .

عرض ومناقشة النتائج .

للإجابة عن السؤال الأول والذى نصه " ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الديمقراطي فى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟ تم عرض

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث المختارة لعبارات محاور النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

جدول (٨) التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاً لإستجابات أفراد عينة لعبارات المحور الأول

النمط الديمقراطي ن = ١٧٠

الترتيب	قيمة كاً المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٩	*٣١.٤٢٤	٣٩٤	٢١.٨	٣٧	٢٤.٧	٤٢	٥٣.٥	٩١	تخطط للعمل بالتعاون مع المرؤوسين.
١٩	٤.٢٨٢	٣٤٢	٣٦.٥	٦٢	٢٥.٩	٤٤	٣٧.٥	٦٤	تتخذ القرارات بعد استشارة المرؤوسين المعنيين.
٦	*٥٨.٣١٨	٤١٦	١٥.٩	٢٧	٢٣.٥	٤٠	٦٠.٦	١٠٣	تنسق جهود العمل بين رؤساء الأقسام.
١٧	*١٩.٤٩٤	٣٦٣	٣٣.٥	٥٧	١٩.٤	٣٣	٤٧.١	٨٠	تكلف المرؤوسين بأعمال تتفق مع قدراتهم.
١٥	*١٧.١٦٥	٣٧٠	٣٠.٠	٥١	٢٢.٤	٣٨	٤٧.٦	٨١	تساعد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجههم.
١٦	*١٤.٣٠٦	٣٦٤	٣١.٨	٥٤	٢٢.٤	٣٨	٤٥.٩	٧٨	تراعى الموضوعية في تقييم المرؤوسين.
م٤	*٦٩.٧٨٨	٤١٨	١٧.٦	٣٠	١٨.٨	٣٢	٦٣.٥	١٠٨	تقدر على كسب ثقة مرؤوسيههم.
٢٠	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تساعد المرؤوسين على تصحيح أخطائهم ذاتياً.
١٨	*٧.٩٨٨	٣٥٣	٣٤.١	٥٨	٢٤.١	٤١	٤١.٨	٧١	تشجع المرؤوسين على الإبداع.
٤	*٦٧.٢٨٢	٤١٨	١٧.١	٢٩	٢٠.٠	٣٤	٦٢.٩	١٠٧	تيسر للمرؤوسين سبل التواصل معهم بطريقة سهلة.
١٣	*٢١.٠٤٧	٣٧٥	٢٨.٨	٤٩	٢١.٨	٣٧	٤٩.٤	٨٤	توجه المرؤوسين بأسلوب غير مباشر.
١٤	*١٩.٨٤٧	٣٧٣	٢٩.٤	٥٠	٥١.٨	٣٧	٤٨.٨	٨٣	تعمل بروح الفريق لانجاز العمل.

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١	*٩٩.٨٩٤	٤٣٥	١٣.٥	٢٣	١٧.١	٢٩	٦٩.٤	١١٨	تطلع المرؤوسين علي ما يدور من أعمال داخل الإدارة.
٨	*٣٧.٧٧٦	٤٠.١	١٩.٤	٣٣	٢٥.٣	٤٣	٥٥.٣	٩٤	تتقبل النقد من المرؤوسين بصدر رحب.
٧	*٤٦.٢٤٧	٤١٠	١٥.٩	٢٧	٢٧.١	٤٦	٥٧.١	٩٧	تأخذ بمقترحات المرؤوسين لتطوير العمل.
١٢	*٢٤.٥٧٦	٣٨٨	٢٢.٩	٣٩	٢٥.٩	٤٤	٥١.٢	٨٧	تتعامل بمرونة مع متغيرات نظام العمل.
٢	*٩٦.٣٦٥	٤٣١	١٥.٣	٢٦	١٥.٩	٢٧	٦٨.٨	١١٧	تتعاون مع المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تواجه العمل.
٣	*٧٢.٦١٢	٤٢٦	١٢.٩	٢٢	٢٣.٥	٤٠	٦٣.٥	١٠٨	توازن بين متطلبات العمل وحاجات المرؤوسين.
١١	*٣٥.١٦٥	٣٩٢	٢٤.١	٤١	٢١.٢	٣٦	٥٤.٧	٩٣	تقدم الدعم للمرؤوسين الجدد.
م٩	*٣٣.٠٨٢	٣٩٤	٢٢.٤	٣٨	٢٣.٥	٤٠	٥٤.١	٩٢	تعزو نجاح العمل لجهود العاملين معهم.

قيمة كا^٢ الجدولية = ٥.٩٩١ * مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (٨) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث المختارة لعبارات المحور الأول النمط الديمقراطي جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) ، ما عدا العبارة رقم (٢) فهي غير دالة إحصائيا ، حيث تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٦٤ ، ١١٨) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٧.٥% ، ٦٩.٤%) ، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٧) ، (٤٦) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٥.٩% ، ٢٧.١%) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (٢٢) ، (٧١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٢.٩% ، ٢٤.١%) ، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٤.٢٨٢ ، ٩٩.٨٩٤) ، حيث جاءت الإستجابة بأن القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت يقومون بالأتي :

تطلع المرؤوسين علي ما يدور من أعمال داخل الإدارة، تتعاون مع المجتمع المحلي في حل بعض لمشكلات التي تواجه العمل ، توازن بين متطلبات العمل وحاجات المرؤوسين، تيسر للمرؤوسين سبل التواصل معه بطريقة سهلة ، تقدر علي كسب ثقة مرؤوسيهم ، تنسق جهود العمل بين رؤساء الأقسام ، تأخذ بمقترحات المرؤوسين لتطوير العمل ، تتقبل النقد من المرؤوسين بصدر رحب ، تخطط للعمل بالتعاون مع المرؤوسين، تعزو نجاح العمل لجهود العاملين معه ، تقدم الدعم للمرؤوسين الجدد ، تتعامل بمرونة مع متغيرات نظام العمل ، توجه المرؤوسين بأسلوب غير مباشر ، تعمل بروح الفريق لانجاز العمل ، تراعى الموضوعية في تقييم المرؤوسين ، تكلف المرؤوسين بأعمال تتفق مع قدراتهم ، تشجع المرؤوسين علي الإبداع ، تساعد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجههم ، لا تساعد المرؤوسين على تصحيح أخطائهم ذاتياً.

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن هذا النمط من أكثر الأنماط التي تتيح ابداء الراى للمرؤوسين والتعرف على إحتياجاتهم ، ويكون فيه مشاركة للمرؤوسين مع القيادات فى اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط ، ومن خصائص هذا الاسلوب التعرف على مشكلات المرؤوسين وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة.

في هذا النمط يستمد المدير سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبنى ثقة متبادلة معهم، ويفوض المدير سلطاته في هذا النمط الى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض المدير أو يملى قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات ، واستخدام هذه النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، ويؤدي استخدام هذا الاسلوب الى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، ويؤدي لوجود رابطة قوية بين المدير والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل . (عمر ، ٢٠٠٠ ، ٩٥) .

للاجابة عن السؤال الثانى والذي نصه " ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الأتوقراطي فى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟ تم تحليل إستجابات عينة البحث حول محور النمط الأتوقراطي وقد جاءت النتائج كما يلي :-

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسيني

د/ اقبال عبيد الشمري

جدول (٩) التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور

الثاني النمط الأوتوقراطي ن = ١٧٠

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٥	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تقلل من أهمية اقتراحات المرؤوسين .
١١	*٢١.٢٥٩	٣٨٢	٢٥.٣	٤٣	٢٤.٧	٤٢	٥٠.٠	٨٥	يتخذ القرارات الهامة بأنفسهم.
١٤	*٢٠.٠٨٢	٣٣٧	٢٩.٦	٤٧	٢٢.٩	٣٩	٤٩.٤	٨٤	تهدد المرؤوسين بالتقارير والعقوبات.
١٠	*٣١.٢١٢	٣٩٢	٢٢.٩	٣٩	٢٣.٥	٤٠	٥٣.٥	٩١	تصدر أحكاما متسارعة في المواقف التي تواجههم.
٧	*٤٠.٩٨٨	٣٩٨	٢٢.٤	٣٨	٢١.٢	٣٦	٥٦.٥	٩٦	تتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.
٩	*٣٠.٢٩٤	٣٩٥	٢٠.٦	٣٥	٢٦.٥	٤٥	٥٢.٩	٩٠	تكثر من الأوامر لتوجيه المرؤوسين.
١	*٩٣.٥٠٦	٤٣٢	١٤.١	٢٤	١٧.٦	٣٠	٦٨.٢	١١٦	تتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة لهم .
١٥م	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تهتم بالعمل أكثر من إهتمامهم بالمرؤوسين.
٤	*٤٩.٧٤١	٤٠٦	٢٠.٠	٣٤	٢١.٢	٣٦	٥٨.٨	١٠٠	تكثر من الحديث عن الالتزام بالنظام.
١٣	٤.٢٨٢	٣٤٢	٣٦.٥	٦٢	٢٥.٩	٤٤	٣٧.٥	٦٤	يتمسكوا برأيهم دون موضوعية.
١م	*٨٣.٩٠٦	٤٣٢	١١.٨	٢٠	٢٢.٤	٣٨	٦٥.٩	١١٢	تركز كل السلطات في أيديهم.
٦	*٣٨.٦٢٤	٤٠٣	١٨.٢	٣١	٢٦.٥	٤٥	٥٥.٣	٩٤	تعتبر كل من يخالفهم من المرؤوسين متحدياً لسلطتهم
٨	*٤١.٠٩٤	٣٩٧	٢٢.٩	٣٩	٢٠.٦	٣٥	٥٦.٥	٩٦	تصر علي إطاعة أوامرهم في كل الأحوال.

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٥م	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تنصيد أخطاء المرؤوسين لاستخدامها ضدهم.
٣	*٦٠.١٨٨	٤١٦	١٦.٥	٢٨	٢٢.٤	٣٨	٦١.٢	١٠٤	تلقى باللوم كله على مرؤوسهم في حالة ضعف العمل.
١٢	*٧.٩٨٨	٣٥٣	٣٤.١	٥٨	٢٤.١	٤١	٤١.٨	٧١	تتجاهل المشاركة الاجتماعية للمرؤوسين.
٤م	*٤٤.١٢٩	٤٠٦	١٨.٢	٣١	٢٤.٧	٤٢	٥٧.١	٩٧	تنتقد المرؤوسين أمام الزملاء.
١٨	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تنكر على المرؤوسين حقهم في الترقية.

* مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٠٥ .

قيمة كا^٢ الجدولية = ٥.٩٩١

يتضح من نتائج جدول (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث المختارة لعبارات المحور الثانى النمط الأوتوقراطى جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ما عدا العبارة رقم (٣٠) فهي غير دالة إحصائياً ، حيث تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٦٤ ، ١١٦) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٧.٦% ، ٦٨.٢%)، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٣٠ ، ٤٥) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٧.٦% ، ٢٦.٥%)، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (٢٠ ، ٧١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١١.٨% ، ٤١.٨%)، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٤.٢٨٢ ، ٩٣.٥٠٦) ، حيث جاءت الإستجابة بأن القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت يقومون بالأتى :

تتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة لهم، تركز كل السلطات في أيديهم، تلقي باللوم كله على مرؤوسهم في حالة ضعف العمل، تكثر من الحديث عن الالتزام بالنظام، تنتقد المرؤوسين أمام الزملاء، تعتبر كل من يخالفهم من المرؤوسين متحدياً لسلطتهم، تتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال

المرووسين، تصر على إطاعة أوامرهم في كل الأحوال، تكثر من الأوامر لتوجيه المرؤوسين، تصدر أحكاماً متسرعاً في المواقف التي تواجههم، تهدد المرؤوسين بالتقارير والعقوبات، تتجاهل المشاركة الاجتماعية للمرؤوسين، تتخذ القرارات الهامة بأنفسهم، لا تقلل من أهمية اقتراحات المرؤوسين، لا تهتم بالعمل أكثر من إهتمامهم بالمرؤوسين، لا تتصيد أخطاء المرؤوسين لاستخدامها ضدهم، لا تتكر على المرؤوسين حقهم في الترقية.

ويعزى الباحثان ذلك إلى أن النمط الأوتوقراطي يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المؤسسة وكثيراً ما يضيع وقته فيسبب في تعطيل العمل ، وإذا تغيب عن العمل تدهور الإنتاج ، ثم هو على مر الزمن يتسبب في بلادة المرؤوسين ، وعادة ما يلجأ مثل هذا القائد إلى اتخاذ وسائل الردع والعقاب مما يؤدي إلى تولد روح الكراهية بين العاملين ، كما انه يركز كافة السلطات في يده ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ، ويفرض عليهم ما يكلفهم به من أعمال ، ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر ، كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد .

في النمط الأوتوقراطي يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده ، وهو يقوم بكل أعمال التفكير ، والتخطيط ، والتنظيم ، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ . والقيادة الأوتوقراطية نوعان : قيادة جائرة وقيادة عادلة (يوسف ، و أحمد ، ٢٠١٤ ٤٦٩) ، وفي كلا الحالين فالاسلوب الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر ، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومرؤوسيه ، لأنها تولد سوء الفهم ، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً ، صراحة أو ضمناً ، في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح ، والابتكار عند المرؤوسين . (توفيق ، ١٩٩٧ ، ٣٦٧)

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما مدى تطبيق قيادات جامعة الكويت للنمط الحر في القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟ تم تحليل إستجابات عينة البحث في محور النمط الحر .

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

جدول (١٠) التكرارات والنسبة المئوية وقيمة كاي^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث النمط الحر ن = ١٧٠

الترتيب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٩	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تعطى الحرية المطلقة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم.
٣	*٦٧.٧٧٦	٤٢٠	١٥.٩	٢٧	٢١.٢	٣٦	٦٢.٩	١٠٧	تعطى المرؤوسين الحرية لاتخاذ القرارات فى الإدارة.
٦	*٥٢.١٠٦	٤٠٥	٢١.٢	٣٦	١٩.٤	٣٣	٥٩.٤	١٠١	تبدى ملاحظات عابرة عند توجيه المرؤوسين.
م٩	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تترك المسؤوليات كاملة للمرؤوسين.
٨	٤.٢٨٢	٣٤٢	٣٦.٥	٦٢	٢٥.٩	٤٤	٣٧.٥	٦٤	تعتمد على المرؤوسين فى تحقيق الأهداف دون توجيه منهم.
٢	*١٠٦.٢١٢	٤٣٦	١٤.١	٢٤	١٥.٣	٢٦	٧٠.٦	١٢٠	تترك للمرؤوسين الحرية فى وضع الحلول للمشكلات التي تواجههم.
١	*١٤٦.٤٨٢	٤٥٤	١٠.٠	١٧	١٢.٩	٢٢	٧٧.١	١٣١	تعطى المرؤوسين الحرية الكاملة فى تحديد أهدافهم دون أن يشاركوهم.
م٩	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	تسند الواجبات إلي المرؤوسين بطريقة غير محددة.
٧	*٢٤.٥٧٦	٣٨٨	٢٢.٩	٣٩	٢٥.٩	٤٤	٥١.٢	٨٧	تتبع سياسة الباب المفتوح دون اهتمام لما يسمع.

النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

د/ مشارى ظاهر الحسينى

د/ اقبال عبيد الشمري

الترتيب	قيمة كا ^٢ المحسوبة	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
			نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
٤	*٥٥.٩١٨	٤١٧	١٤.١	٢٤	٢٦.٥	٤٥	٥٩.٤	١٠١	تنحصر دورها في تقديم مصادر داعمة فقط للمرؤوسين
٥	*٥٠.٦٢٤	٤١٣	١٥.٣	٢٦	٢٦.٥	٤٥	٥٨.٢	٩٩	تهتم بالعاملين أكثر من إهتمامهم بالعمل.
م٩	*١٢.٨٥٩	٣٣٥	٤١.٨	٧١	٢٠.٦	٣٦	٣٧.٦	٦٤	يغلب علي سلوكهم طابع اللامبالاة.

قيمة كا^٢ الجدولية = ٥.٩٩١ * مستوى الدلالة عند مستوى ٠.٠٠٥ .

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث المختارة لعبارة المحور الثالث النمط الحر جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥ ، حيث جاءت قيمة كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥) ، ما عدا العبارة رقم (٤٣) فهي غير دالة إحصائياً ، حيث تراوح التكرار للإجابة (نعم) ما بين (٦٤ ، ١٣١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٣٧.٦% ، ٧٧.١%) ، ويتراوح التكرار للإجابة (إلى حد ما) ما بين (٢٢ ، ٤٥) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٢.٩% ، ٢٦.٥%) ، ويتراوح التكرار للإجابة (لا) ما بين (١٧ ، ٧١) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (١٠.٠% ، ٤١.٨%) ، وأن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٤.٢٨٢ ، ٩٣.٥٠٦) ، حيث جاءت الإستجابة بأن القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت يقومون بالأتى :

تتبع سياسة الباب المفتوح دون اهتمام لما يسمع، تترك للمرؤوسين الحرية في وضح حلول للمشكلات التي تواجههم، تعطي المرؤوسين الحرية لاتخاذ القرارات في الإدارة، تنحصر دورها في تقديم مصادر داعمة فقط للمرؤوسين، تهتم بالعاملين أكثر من إهتمامهم بالعمل، تبدي ملاحظات عابرة عند توجيه المرؤوسين، تعطي المرؤوسين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم دون أن يشاركوهم، لا تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم، لا تترك المسؤوليات كاملة للمرؤوسين، لا تسند الواجبات إلي المرؤوسين بطريقة غير محددة، لا يغلب علي سلوكه طابع اللامبالاة.

ويعزى الباحثان ذلك الى تميز المرؤوسين بمقدرة كبيرة من المعرفة وحسن الاطلاع ، وان القيادات تتعامل مع مجموعة من ذوى المستويات العلمية والعقلية والمادية مما جعل القيادات تتجه

لاعطاء اكبر قدر من الحرية لمرووسيهم لممارسة انشطتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التى يرونها ملائمة لانجاز العمل .

تعمل القيادة الحرة على اعطاء الحرية الكاملة فى العمل وتفويض السلطات والصلاحيات وتحميل المرؤوسين مسئولية العمل فى المؤسسة واصدار القرارات واتخاذ الاجراءات ووضع الحلول لانجاز العمل وحل المشكلات التى تواجههم بعملهم . (بهجت ، ١٩٩٥ ، ٥٨) .

• للإجابة عن السؤال الرابع من البحث والذي نصه " ما النمط القيادي السائد لدى القيادات الجامعة بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية ؟ تم عرض ومناقشة نتائج استجابات افراد عينة البحث لتحديد النمط القيادي السائد لدى القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

جدول (١١) الوزن النسبى والنسبة المئوية لمحاور إستبيان النمط القيادي السائد لدى القيادات من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت

م	المحاور	الوزن النسبى	النسبة	الترتيب
١	النمط الديموقراطى	٧٧٩٨	٧٦.٤٥%	١
٢	النمط الأوتوقراطى	٦٨٣١	٧٤.٤١%	٣
٣	النمط الحر	٤٦١٥	٧٥.٤١%	٢

يتضح من جدول (١١) أن الوزن النسبى للنمط الديموقراطى ٧٧٩٨ بنسبة مئوية ٧٦.٤٥% ، يليه الوزن النسبى للنمط الحر ٤٦١٥ بنسبة مئوية ٧٥.٤١% ، يليه الوزن النسبى للنمط الأوتوقراطى ٦٨٣١ بنسبة مئوية ٧٤.٤١% ، وقد قام الباحث بترتيب المحاور فى ضوء النسبة المئوية لكل محور . ويعزى الباحثان ذلك الى ان النمط الديموقراطى من اكثر الاساليب فعالية ، واصبحت الاكثر استعمالا بسبب التطورات العلمية والفنية ، فشعور المرؤوسين بالامن والاستقرار فى العمل وسيادة جو الرضى والارتياح يساعد على التقدم والنمو فى المنظمة ويزيد من الرابطة القوية بين القيادات ومرؤوسيهم التى أساسها الثقة المتبادلة فهذا يؤدى الى القضاء على الخلافات والصراعات للتقريب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين بها .

المشرف الديموقراطى هو الذى يفوض كثيراً من سلطته إلى مرؤوسيه . كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات ، فهذا الأسلوب يقوم أساساً على الثقة بقدرة المرؤوسين ومحاولة الاستفادة من آرائهم وأفكارهم ، كما أن القيادة الديموقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ، ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة والقدرة على الابتكار ، أي أن القيادة الديموقراطية تقوم على مبدأ المشاركة ، وتفويض السلطة ، واحترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته ، وهذا

بلا شك يفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل واحد دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية ، ويرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في " إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ، واشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة " . (زكي ، ٢٠٠١ ، ١٧٤)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة رضى (٢٠٠٦)، ودراسة مغاري (٢٠٠٩م) فى أن النمط القيادى السائد هو النمط الديموقراطى يليه النمط الحر وأخيرا النمط الأوتوقراطى. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة المخلافي (٢٠٠٨)، ودراسة شحادة (٢٠٠٨)، ودراسة آل رشيد (٢٠١٠)، ودراسة عبيد القادر، أبو قلة ، المهيرة (٢٠١٢) ، ودراسة الدوسرى (٢٠١٣) فى أن النمط القيادى السائد هو النمط الديموقراطى.

وتختلف تلك النتائج مع دراسة يوسف، و أحمد (٢٠١٤) ، ودراسة Mario Buble, Ana Juras, Ivan Matić (٢٠١٤) فى أن النمط القيادى السائد هو النمط الأوتوقراطى .

الإستخلاصات: فى ضوء نتائج البحث إستخلص الباحث الأتى:

- تتحدد ممارسات النمط الديموقراطى للقيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى أنهم يطلعون المرؤوسين على ما يدور من أعمال داخل الإدارة، يخططون للعمل بالتعاون مع المرؤوسين، يعززون نجاح العمل لجهود العاملين معهم ، يشجعون المرؤوسين على الإبداع .

- تتحدد ممارسات النمط الأوتوقراطى للقيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى أنهم يركزون كل السلطات فى أيديهم، يلقون باللوم كله على مرؤوسيهم فى حالة ضعف العمل، يتخذون القرارات الهامة بأنفسهم.

- تتحدد ممارسات النمط الحر للقيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت فى أنهم يتبعون سياسة الباب المفتوح دون اهتمام لما يسمعون، يتركون للمرؤوسين الحرية فى وضع حلول للمشكلات التى تواجههم، يعطون المرؤوسين الحرية لاتخاذ القرارات فى الإدارة، يعطون المرؤوسين الحرية الكاملة فى تحديد أهدافهم دون أن يشاركوهم.

- النمط القيادى السائد بين القيادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت هو النمط الديموقراطى بوزن نسبى ٧٧٩٨ بنسبة مئوية ٧٦.٤٥ %، يليه النمط الحر بوزن نسبى ٤٦١٥ بنسبة مئوية ٧٥.٤١ %، يليه النمط الأوتوقراطى بوزن نسبى ٦٨٣١ بنسبة مئوية ٧٤.٤١ %.

ثانياً : التوصيات :

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التى أجريت عليها الدراسة ، ومن خلال مناقشة النتائج يوصى الباحث بالآتى :

- إعداد دورات تدريبية للقيادات بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت لإكتساب ممارسات النمط القيادى الديموقراطى والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة .
- على للقيادات بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت العمل على بناء الثقة بين مرؤوسيهـم وتحديد الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم وتقدير جهودهم وجودة أعمالهم والإصغاء الجيد لهم وسماع شكواهم ومقترحاتهم ومراعاة مشاعرهم والتعرف على دوافعهم وإثارة حماسهم وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع والإبتكار والإحساس بالمسئولية وتشجيع الأداء الناجح والتحفيز الذاتى وشحن الهمم وتفجير الطاقات الكامنة وجعل بيئة العمل جاذبة .

البحوث المقترحة .

- دور الأنماط القيادية فى تحقيق أهداف جامعة الكويت وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم .
- العلاقة بين التنمية الإقتصادية والأنماط القيادية فى المؤسسات الإقتصادية بدولة الكويت .
- الأنماط القيادية السائدة فى مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت .
- دور كليات التربية فى إكساب الطلاب المعلمين الأنماط القيادية التى تساعدهم على النجاح فى قيادة المؤسسات التعليمية فى المستقبل .

المراجع .

- أبو قلة ، محمد ، و المهابرة ، محمد (٢٠١٢) الأنماط القيادية السائد وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الإسراء ، ٣٣ (١) ، ٤٣-١ .
- إمام ، أحمد غزالي . (٢٠١٣) . التنمية البشرية والإبداع الإدارى دراسة نظرية بتطبيق علمى معاصر ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.
- بهجت ، حمد صالح . (١٩٩٥) . مهارات الإشراف الفعال فى العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية .
- توفيق ، جميل . (١٩٩٧) . إدارة الأعمال . مدخل وظيفي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية.
- جودة ، يسري ، و عبدالنبي ، إبراهيم (٢٠٠٩) . الإدارة "مدخل الفعالية فى وظائف المدير العصرى ، ط١ مكتبة اليسر : مصر .
- الحراشة ، محمد عبود . (٢٠١٢) . السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ١٠ (٤) ، ٢٣٠-٢٨٩ ..
- حيدر ، حيدر علي . (٢٠١٠): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٢٦ (١) ، ٣٤-٧٨ .
- الشعبان، محمد ، و الابعج ، محمد . (٢٠١٣) . إدارة الموارد البشرية فى ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- عامر ، سعيد يسن . (٢٠٠٠) : تنمية المهارات الإشرافية ، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب ، القاهرة .
- المساعدة ، ماجد ، وأخرون (٢٠١٣) . مبادئ علم الإدارة ، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- مغازي ، تيسير محمد . (٢٠٠٩) . نمط القيادة السائد فى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوى من وجهة نظر العاملين بها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الازهر بغزة .
- نجم، نجم عبود (٢٠١١): القيادة الإدارية فى القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، عمان .

- هاشم ، زكي .(٢٠٠١) . إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت .
- يوسف ، داليا ، و أحمد ، مها (٢٠١٤) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية ، جامعة المنيا ، ٢٦ (١) ، ٢٣٠-٢٦٧ .
- Mario B, Ana Juras, M . (2014) THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERS' LEADERSHIP STYLES AND MOTIVATION, Management, 19 (1) . 161-193
- Dalati, S., Raudellūnienė, and Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria .Business, Management and Education, 15 (1) , 14-27.
- Farooq, M. (2016). Sustainable Leadership Practices in Higher Education Institutions: An Analytical Review of Literature. In International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership 23 (1) 235-245).
- Jeff Gee, V . (2006): The Winner's Attitude; Change How You Deal With Difficult People and Get the Best Out Of Any Situation, McGraw-Hill Companies ,USA ,27(1) 57:59
- Loveluck. L. (2012): Background Paper Education in Egypt :Key Challenges .p٣ .Middle East and North Africa Program, Chatham House
- Spencer, B.(2014): Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation ,The Academy of Management Review ,19 (3) , 598-634 . ,