مجلــة العلـوم الإنسانيــة والتطبيقيـــــة
Journal of Humanitarian and Applied Sciences
كلية الآداب والعلوم قصر خيار -جامعة المرقب
المجلد العاشر -العدد التاسع عشر -يونيو /2026

مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)

أسامة عمر بن شعبان
أستاذ مشارك، علم النفس التعليمي
قسم التربية وعلم النفس –كلية الآداب والعلوم قصر الاخيار – جامعة المرقب
oobenshaban@elmergib.edu.ly

تاريخ استقبال البحث: 2 أبريل 2026م تاريخ قبول البحث: 12أبريل 2026م

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، والكشف عن الفروق فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان من إعداد الباحث مكوّن من (42) عبارة على عينة عشوائية بلغت (200) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى مهارات السلوك القيادي جاء بدرجة متوسطة؛ حيث تصدّر السلوك الديمقراطي المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليه السلوك الأوتوقراطي والفوضوي بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في السلوك الديمقراطي والأوتوقراطي، مقابل وجود فروق في السلوك الفوضوي والدرجة الكلية لصالح الذكور، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة تبعاً لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية في جميع الأنماط، في حين لم تظهر فروق تبعاً للمؤهل العلمي إلا في السلوك الأوتوقراطي لصالح حملة الدكتوراه، وتؤكد هذه النتائج أن السلوك القيادي يتأثر جزئياً ببعض المتغيرات الديموغرافية دون غيرها.

الكلمات المفتاحية: مهارات أنماط السلوك القيادي، أعضاء هيئة التدريس، المتغيرات الديموغرافية.

Leadership Behavior Pattern Skills among Faculty Members and Their Relationship with Selected Demographic Variables (Gender, Specialization, Academic Qualification)

Dr. Osama Omar Ben Shaban
Associate Professor of Educational Psychology
Department of Education and Psychology – Faculty of Arts and Sciences, Gasr Al-Akhyar – Elmergib University
oobenshaban@elmergib.edu.ly

Abstract:

This study aims to identify the level of leadership behavior pattern skills among faculty members at Al-Merqib University, and to examine differences according to gender, academic specialization, and academic qualification. The study adopted a

descriptive-analytical approach. A researcher-developed questionnaire consisting of 42 items was administered to a random sample of 200 faculty members.
The results indicated that the overall level of leadership behavior skills was moderate. Democratic behavior ranked first with a high level, followed by autocratic and laissez-faire behaviors at a moderate level. The findings further revealed no statistically significant differences attributed to gender in democratic and autocratic behaviors, whereas significant differences were found in laissez-faire behavior and the overall score in favor of males.
Furthermore, significant differences were found according to academic specialization in favor of scientific disciplines across all leadership styles. In contrast, no significant differences were observed according to academic qualification except in autocratic behavior, which favored holders of a PhD degree. These results suggest that leadership behavior is partially influenced by certain demographic variables while remaining unaffected by others.

Keywords: Leadership Behavior Patterns, Faculty Members, Demographic Variables.

أولاً: المقدمة:

تُعد الجامعات من أبرز المؤسسات التي يقع على عاتقها تطوير الموارد البشرية، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يفرض عليها الارتقاء بجودة أدائها بما يضمن تحقيق مخرجات تعليمية قادرة على المنافسة والإسهام الفعّال في التنمية المستدامة؛ حيث ترتبط جودة هذه المخرجات بدرجة كبيرة بكفاءة منظومة التعليم العالي وفاعلية عناصرها البشرية (أبو خضير، 2018).

وتُشكل المؤسسة التعليمية بيئة حيوية لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات؛ إذ تسهم في تنمية قدرات الطلبة وتوجيه ميولهم توجيهاً إيجابياً يخدم الفرد والمجتمع، وفي هذا الإطار "يُعد أعضاء هيئة التدريس حجر الزاوية في العملية التعليمية، لما لهم من دور محوري في بناء شخصية الطلبة وتنمية قدراتهم الفكرية والسلوكية، من خلال ما يمتلكونه من كفاءة علمية ومهنية، وقدرتهم على التأثير التربوي الفعّال "(حكيم، 1995، ص 93).

وتُعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي ترتبط بعمليات التوجيه والتطوير داخل المؤسسات؛ حيث تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية؛ "إذ إن السلوك القيادي لا يقتصر على إصدار الأوامر، بل يتجاوز ذلك ليشمل التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة "(أبو النصر، 2009، ص 9).

وفي ظل التطورات المعاصرة لم يعد مفهوم القيادة يقتصر على النماذج التقليدية، بل أصبح يتجه نحو أنماط حديثة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة التربوية، والتي تركز على تمكين الأفراد وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وهو ما يتلاءم مع طبيعة البيئة الجامعية التي تتسم بالتفاعل الفكري والتنوع المعرفي.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة في مؤسسات التعليم العالي تتسم بالتعقيد والتعدد، نظراً لتداخل الأدوار الأكاديمية والإدارية والبحثية، الأمر الذي يستدعي تبني أنماط قيادية مرنة تتكيف مع طبيعة المواقف التعليمية

ومتغيراتها؛ حيث تؤثر هذه الأنماط بشكل مباشر في أداء أعضاء هيئة التدريس ودرجة رضاهم الوظيفي ومستوى إنتاجيتهم العلمية.

وفي هذا السياق، برز الاهتمام بدراسة السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس، "باعتبارهم قادة تربويين داخل القاعات الدراسية؛ حيث يعكس سلوكهم القيادي طبيعة التفاعل مع الطلبة، ويؤثر في دافعيتهم نحو التعلم، ومستوى تحصيلهم الأكاديمي، وقد تطور هذا المفهوم مع تراجع نظرية السمات، والاتجاه نحو دراسة الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في مواقف مختلفة" (أبو طامع، 2011، ص 277).

ومن ناحية أخرى، تشير بعض الدراسات إلى أن اختلاف التخصصات الأكاديمية (الأدبية والعلمية) قد ينعكس على طبيعة السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، نتيجة لاختلاف طبيعة المحتوى العلمي، وأساليب التدريس، ودرجة الاعتماد على الحوار أو التطبيق، مما قد يؤدي إلى تباين في الأنماط القيادية المستخدمة داخل البيئة الجامعية.

وتُعد مرحلة التعليم الجامعي من المراحل الحاسمة في بناء الكوادر البشرية، وعليه فإن النمط القيادي الذي يتبعه عضو هيئة التدريس يُعد عاملاً مؤثراً في تشكيل سلوك الطلبة، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق أهداف العملية التعليمية، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه الأنماط وتحليلها في ضوء المتغيرات المختلفة، سعياً نحو تحسين جودة التعليم الجامعي والارتقاء بمخرجاته.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة من الظواهر الإنسانية والاجتماعية المعقدة التي حظيت باهتمام واسع عبر مختلف العصور، نظراً لما تمثله من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف الجماعات والمؤسسات، وقد ازدادت أهمية القيادة في الوقت المعاصر في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم؛ حيث أصبحت تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، من خلال تأثيرها المباشر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم ومستوى رضاهم الوظيفي. (أبو النصر، 2009).

وفي هذا الإطار، تمثل المؤسسات الجامعية بيئات تنظيمية ومعرفية تتسم بالتعقيد والتنوع، الأمر الذي يجعل من القيادة التربوية عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية؛ "إذ يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً محورياً لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يمتد ليشمل ممارسة أدوار قيادية داخل القاعات الدراسية، من خلال توجيه الطلبة وتنمية قدراتهم وبناء شخصياتهم العلمية والسلوكية" (دويكات، 2000، ص 122).

وقد أكدت الأدبيات التربوية "أن السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العملية التعليمية ومستوى التفاعل داخل البيئة الجامعية؛ حيث يؤثر في فعالية التدريس وتحفيز الطلبة ومستوى اندماجهم في العملية التعليمية" (أبو طامع، 2011، ص 277).

ورغم هذا الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة في التعليم العالي، فإن معظم الدراسات ركزت على الأنماط القيادية في السياقات الإدارية أو المدرسية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء

هيئة التدريس داخل البيئة الجامعية محدودة، خاصة تلك التي تربط بين هذه الأنماط وطبيعة التخصص الأكاديمي (النعيمي، 1994).

كما يشير عبده (2010) إلى أن السلوك القيادي ليس نمطاً ثابتاً، بل يتأثر بطبيعة البيئة التعليمية ونوع التخصص الأكاديمي؛ حيث تتطلب التخصصات العلمية أساليب تدريسية منظمة قائمة على الدقة والتطبيق، بينما تميل التخصصات الأدبية إلى التفاعل والحوار، الأمر الذي قد ينعكس على اختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس.

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة كدراسة كل من (عياصرة، 2003؛ طه، 2004؛ الخطيب، 2005؛ حداد، 2006؛ السعود، 2009؛ محمد، 2010؛ الحمدان & الفضلي، 2006؛ بن حفيظ، 2013؛ رابح، 2010؛ عبد الحفيظ، 2013) أهمية السلوك القيادي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس، لما له من تأثير مباشر في عدد من المتغيرات النفسية والوظيفية، مثل الدافعية والرضا الوظيفي ومستوى الأداء الأكاديمي، وأن الأنماط القيادية تُعد من العوامل الحاسمة في تحسين كفاءة العملية التعليمية وتعزيز التفاعل داخل البيئة الجامعية.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن طبيعة مهارات وأنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومدى اختلافها تبعاً لطبيعة التخصص الأكاديمي، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، وهل تختلف هذه الأنماط بين الأقسام الأدبية والعلمية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1-الأهمية النظرية:

- قد تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة التربوية، من خلال تناول مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في البيئة الجامعية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل العلمي، خاصة في السياقات العربية .
- قد تقدم إطاراً معرفياً يربط بين نظريات القيادة الحديثة وتطبيقاتها في التعليم العالي؛ حيث تشير الدراسات إلى أن القيادة في الجامعات لم تعد تقتصر على الإدارة، بل أصبحت عملية تفاعلية قائمة على السلوكيات والمهارات القيادية.
- قد تدعم الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أن فعالية القيادة في التعليم العالي ترتبط بأنماط السلوك القيادي أكثر من ارتباطها بالصفات الشخصية للقائد.

2- الأهمية التطبيقية:

- قد توفر الدراسة بيانات ميدانية علمية تسهم في التعرف على مستوى مهارات السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يساعد في تشخيص نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها .

- قد تساعد نتائج الدراسة في تحسين الممارسات التدريسية والقيادية داخل الجامعة، بما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات التعليم العالي .
- قد تسهم في توجيه صناع القرار في المؤسسات الجامعية نحو تبني برامج تدريبية قائمة على تنمية المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس، بما يتوافق مع متطلبات البيئة الجامعية المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.
- قد تقدم مؤشرات علمية حول الفروق في أنماط السلوك القيادي تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي)، بما يدعم تطوير سياسات تعليمية أكثر كفاءة ومرونة .

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. دراسة مستوى مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب .
2. التعرف على الفروق في أنماط السلوك القيادي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب وفقاً لمتغير الجنس (ذكور– إناث) .
3. تحليل الفروق في مهارات أنماط السلوك القيادي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب بحسب التخصصات الأكاديمية (أدبية – علمية) .
4. دراسة الفروق في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب وفقاً للمؤهل العلمي (ماجستير – دكتوراه) .

خامساً: تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تُعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تُعزى لمتغير التخصص (الأدبية –العلمية)؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائياً في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ماجستير – دكتوراه)؟

سادساً: مصطلحات الدراسة:

1. مهارات السلوك القيادي:

"هو السلوك الذي يقوم به القائد لمساعدة الجماعة لبلوغ الهدف، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير إعداد الجماعة، والقيادة دائمًا تفاعل نشط مؤثر وموجه وليس مجرد مركز ومكان قوة" (المقدادي، العمايرة، 2002، ص 71).

التعريف الإجرائي لأنماط السلوك القيادي:

يعرف الباحث مهارات أنماط السلوك القيادي في هذه الدراسة بأنها مجموعة الخصائص والمهارات المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، والتي يظهرونها في تعاملهم مع الطلاب بهدف تحقيق الأهداف التعليمية، وتأثيرها على أداء الطلاب سواء بالإيجاب أو السلب، وذلك وفق نوع الأسلوب القيادي المتبع، ويقاس هذا المفهوم بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في استبيان مهارات أنماط السلوك القيادي المعد خصيصاً لهذه الدراسة.

2. أنماط السلوك القيادي:

أ . النمط الديمقراطي:

"يعتمد هذا النمط على العلاقات الإنسانية والمشاركة الجماعية؛ حيث يمنح القائد مرؤوسيه مساحة واسعة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويشجع التفاعل بينهم، ويقوم هذا الأسلوب على تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار" (الربيق، 2004، ص 27).

ب.النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي):

"يتركز هذا النمط على تركز السلطة بيد القائد، الذي يتخذ القرارات بنفسه ويسيطر على الجماعة بالكامل، دون إشراك الآخرين في وضع السياسات والخطط أو اتخاذ القرارات" (حسن، 2004، ص 71) .

ج. النمط الفوضوي:

"هو سلطة اتخاذ القرار للجماعة نفسها، ويكتفي القائد بتقديم الإرشادات والتوجيهات، ويتدخل فقط عند الحاجة أو عند طلب المساعدة، ويتسم سلوك القائد هنا بـ قلة الشدة في متابعة الأداء أو تقييم القرارات" (السكارنه، 2010، ص 77).

سابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1: مفهوم مهارات السلوك القيادي:

أ. مفهوم المهارات:

تشير المهارة إلى خصائص نشاط معقد يتطلب تدريباً وممارسة منظمة، بحيث يؤديه الفرد بطريقة مناسبة وفعالة لتحقيق هدف معين، وتشمل المهارة أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء، فهي تعكس سلوكاً مكتسباً أو متعلماً يحقق هدفاً محدداً بطريقة منظمة وفي أقصر وقت ممكن (أبو حطب& صادق، 1994).

والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي.

وتتطور المهارات من خلال التدريب والخبرة والممارسة المنظمة، وكل مهارة تتكون من مهارات فرعية تؤثر على جودة الأداء الكلي، ويعرّف عبد الشافي المهارة "بأنها: شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه من خلال المحاكاة والتدريب، ويختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وهدف التعلم" (عبد الشافي، 1997، ص 330)، كما يعرف كوتريل Cottrell (1999) المهارة "بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد" (Cottrell,1999, p 21) .

ومما سبق يتضح أن المهارة قدرة فائقة متطورة وتتميز بكونها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار.

ب. **المهارات القيادية :**

المهارات القيادية هي: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء لتحقيق نتائج محددة باستخدام أساليب كفؤة ومتميزة، مع إدارة الموارد بكفاءة" (السلمي، 1999، ص 23).

2. تصنيف المهارات القيادية :

أ- تصنيف محمد العجمي (2008):

- **المهارات الذاتية** :السمات الشخصية، الابتكار، وضبط النفس .
- **المهارات الفنية** :المعرفة المتخصصة والكفاءة في استخدامها لتحقيق الأهداف، تكتسب بالتدريب والخبرة .
- **المهارات الإنسانية والاجتماعية** :قدرة القائد على التعامل مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي .
- **المهارات الإدراكية التصورية** :فهم التنظيم وربط أجزائه المختلفة وتصور العلاقات بين وحداته.

ب-تصنيف كاتز (الهلالي، 2008):

- **المهارات الفكرية** :رؤية المؤسسة بشكل شامل وفهم الاعتماد المتبادل بين وحداتها .
- **المهارات الإنسانية** :القدرة على العمل بفعالية ضمن فريق، وبناء التعاون الجماعي .
- **المهارات الفنية** :إتقان نشاط محدد، بما يشمل المعرفة المتخصصة وتحليل الأدوات والأساليب لتطبيقها بكفاءة.

ج-تصنيف درة:

- **المهارات الإنسانية** :فهم الذات والآخرين، قيادة الفرق، حل النزاعات، إدارة التغيير وتحفيز الآخرين .
- **المهارات المتعلقة بالمعلومات** :جمع المعلومات، تحليلها، استرجاعها، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال .
- **المهارات المرتبطة باتخاذ القرار** :اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات وإدارة الوقت .
- **المهارات الفنية** :الخبرة العملية في التخصص مثل المحاسبة، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية أو المالية .
- **المهارات التصورية والفكرية** :القدرة على رؤية الصورة الكاملة وربط أجزاء العمل المختلفة وتحليل أحداث المؤسسة .

3. المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس:

أ. المهارات الإنسانية: هي "القدرة على التعامل مع الطلاب وفهم ميولهم واحتياجاتهم ومشاعرهم وبناء علاقات إيجابية" (رضا، 2010، ص 107) .

ب. المهارات الفكرية :هي "تحليل المواقف المعقدة، استخلاص النتائج، الابتكار، التخطيط للمستقبل، تشخيص المواقف وإدارة الوقت" (التويجري، 2006، ص 39) .

ت. المهارات الفنية :هي "الأداء الجيد ضمن التخصص، المعرفة المتخصصة، إتقان الأساليب العلمية والوسائل الفنية لتحقيق الأهداف التعليمية" (كنعان، 2002، ص 326).

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها الأستاذ الجامعي في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح مهنته، وتتطلب الإلمام بالمناهج الدراسية وأهدافها والطرائق التدريسية ومتابعة تطبيقاتها، وتنظيم برامج المحاضرات الأسبوعية، والامتحانات الفصلية والسنوية.

وترتبط المهارات الفنية بأربع قدرات، وهي:

- القدرة على تحمل المسؤولية، أي: القدرة على الإنجاز والطموح وتنفيذ الواجبات والمسؤوليات دون تزمت أو تهرب من المسؤوليات.
- الالمام الكامل وفهم الأمور، أي: المعرفة بما هو حوله لتساعد على مجابهة التحدي والمخاطر.
- الايمان بالهدف وإمكانية تحقيقه، أي: يتطلب من الأستاذ الجامعي صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على الطلاب فهمها وتحقيقها (كنعان، 2002).

4. السلوك القيادي:

السلوك القيادي هو: "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق أهداف الجماعة ويحتذي به الأتباع في سلوكياتهم" (العرجان، 2007، ص 243).

ويعرّف **Chan** السلوك القيادي بأنه: "القدرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية وامتلاك مهارة التخطيط والتنبؤ ووضع الحلول للمشاكل التي قد تواجه الأفراد" (Chan ،2007,p 155).

وتعرّفه **تحية عبد العال** "بأنه: نوع التأثير الذي يتركه سلوك القائد على انفعالات الأتباع في مواقف القيادة بشكل يتيح لهؤلاء الأتباع التعبير عن ذواتهم، وحل مشكلاتهم في مناخ يتميز بالمرونة ويسمح بقبول الآخر والثقة فيه والتواصل معه وقيادته بأسلوب يحقق الهدف من عملية القيادة" (عبد العال، 2005، ص 246).

وعرفت غيداء عبد الله السلوك القيادي بأنه: "السلوك الذي يقوم به القائد لتحقيق أهداف الجماعة وتحفيز أعضائها نحو إنجاز هذه الأهداف، ويستلزم امتلاك مهارات خاصة تمكنه من ممارسة هذا الدور بفاعلية" (غيداء، 2012، ص 86).

ومما سبق يتضح بأن التعريفات السابقة للسلوك القيادي تكشف تعدد أبعاد القيادة وثراء مفهومها، فهي تتفق جميعها على أن السلوك القيادي يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة والتأثير في أتباعه، مع اختلاف التركيز بين التعريفات على الجوانب المختلفة؛ فتعريف العرجان يركز على القدوة والسلوك التفاعلي للقائد، بينما يبرز Chan الجانب الإداري والقدرة على التخطيط وحل المشكلات، ويضيف عبد العال البعد النفسي والاجتماعي من خلال المرونة والثقة وتمكين الأتباع، في حين يركز تعريف غيداء عبد الله على التحفيز وتنمية مهارات القائد لممارسة دوره بفاعلية، وعموماً يظهر أن القيادة عملية متكاملة تجمع بين التأثير الشخصي والتحفيز الإداري والاجتماعي والمهارات التنظيمية، مما يجعل دراسة مهارات السلوك القيادي مهمة لفهم كيفية أداء القائد لدوره بفاعلية في تحقيق أهداف الجماعة.

5.أنماط السلوك القيادي:

هناك العديد من أنماط السلوك القيادي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وخبراتهم وتجاربهم بالإضافة إلى عوامل البيئة وهذه الأنماط هي:

أ. السلوك الديمقراطي:

يقوم القائد بتحديد الأهداف ووضع الخطط بالتشارك مع المرؤوسين، مما يعزز شعورهم بأهميتهم ويؤثر إيجابياً في معنوياتهم (أحمد، 2008).

يتسم هذا النمط بالتشجيع على النقاش، التعاون، تفويض المهام، تقبل النقد، واحترام الحقوق الفردية، ويؤهل الأفراد للمشاركة الفعالة وتحقيق الأهداف (أماني، 2011) .

ب.السلوك الأوتوقراطي (التسلطي):

يركز القائد فيه على زيادة الإنتاجية دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ويتخذ القرارات بنفسه بشكل مركزي ويصدر تعليمات واضحة للمرؤوسين لضمان تنفيذ العمل بدقة (غيداء، 2012)، هذا النمط يسوده الطابع التسلطي، ويزيد اعتماد المرؤوسين على القائد، مما يقلل من مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ج.السلوك الفوضوي (الترسلي):

يفوض القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويكتفي بدور استشاري، ما يمنح المجموعة حرية التصرف، من عيوب هذا النمط أنه يعتبر إدارة سائبة ويشجع على التهرب من المسؤولية إذا لم يتم احترام صلاحيات المرؤوسين ومتابعتهم بشكل فعال (غيداء، 2012) .

6.سمات القائد الناجح:

القائد الفعال يتميز بعدة صفات، منها:

أ. القدرة على التأثير واستمالة الآخرين .
ب. خلق روح معنوية عالية للمجموعة .
ت. تحديد أهداف واضحة والسعي لتحقيقها .
ث. القدرة على إتمام العمل الجماعي بمرونة .
ج. مهارات حل المشكلات الفردية والجماعية .
ح. تحمل المسؤولية والمثابرة .
خ. الثقة بالنفس .
د. التخطيط وتنظيم الوقت والمكان .
ذ. مهارات الاتصال اللفظي والاجتماعي .
ر. المصداقية كممثل للجماعة .
ز. القدرة على اتخاذ القرارات السليمة .
س. القدرة على الإقناع وتحفيز الآخرين .

ش. روح التعاون والدعابة .
ص. الثبات الانفعالي ومستوى ذكاء متوافق مع الجماعة .
ض. روح المبادرة والمثابرة، وحب الاطلاع والقراءة .
ط. القدرة على السيطرة على الجماعة بطريقة محببة وبسيطة .
ظ. بناء علاقات اجتماعية جيدة مع الأتباع والمسؤولين .
ع. الجاذبية في المظهر العام (رشيد، 2009).

ثامناً: الدراسات السابقة:

1. **دراسة ميساء نجيب عبد الرحمن (2001)** بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات العربية": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (النجاح، بيرزيت، الخليل، بيت لحم). وقد شملت العينة (52) إدارياً و(269) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج أن النمطين الديمقراطي والدكتاتوري هما الأنماط القيادية السائدة، بينما لم يكن النمط الفوضوي شائعاً، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في النمط الديمقراطي بين الذكور والإناث لصالح الإناث، بينما لم تُسجل فروق دالة في النمطين الدكتاتوري والفوضوي .
2. **دراسة عبد العزيز العنزي (2002)** بعنوان "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف كما يراه المعلمون": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين، مع دراسة تأثير متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، شملت العينة (204) معلمين، وأظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي هو الأكثر ممارسة، في حين كان السلوك الديمقراطي والتساهلي ضعيفاً، ولم تُسجل فروق دالة حسب المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة .
3. **دراسة علي عياصرة (2003)** بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين، وكذلك العلاقة بينهما، شملت العينة (1141) معلماً ومعلمة من (76) مدرسة ثانوية موزعة على محافظات الأردن، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد، يليه الأوتوقراطي ثم التسيبي .
4. **دراسة أحمد محمد النيرب (2003)** بعنوان "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات شمال الضفة الغربية": تهدف الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية لدى أعضاء الهيئة التدريسية وفق متغيرات الجنس، الجامعة، المستوى الوظيفي، ومكان السكن، وشملت العينة (265) عضو هيئة تدريس، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي حصل على تقدير متوسط، بينما حصل النمط الدكتاتوري والتسيبي على تقدير منخفض، مع وجود فروق بين الذكور والإناث في بعض الأنماط .
5. **دراسة علي الخطيب (2005)** بعنوان "أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالفعالية التنظيمية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي ومدى ارتباطها بالفعالية التنظيمية،

وشملت العينة (700) معلم ومعلمة من جميع المحافظات الأردنية، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً بنسبة 56%، يليه النمط الترسلي بنسبة 36%، والنمط التسلطي بنسبة 9 .%

6. **دراسة رُبى هاني حداد (2006)** بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضا الوظيفي": شملت العينة (27) مديراً ومديرة و(400) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين حسب الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة .

7. **دراسة ثراش(2009)** Thrash, A. B. بعنوان "أنماط القيادة عند العمداء الأكاديميين في جامعة أوهايو": شملت العينة (13) عميداً أكاديمياً، استخدمت الدراسة نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بلاك وجين موتون لتصنيف أساليب القيادة إلى خمسة أنماط، أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات دالة بين أنماط القيادة والمتغيرات المستقلة (العمر، عدد الكليات المشرف عليها، سنوات الخبرة).

8. **دراسة عبد الله عبده محمد (2009)** بعنوان " أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز": هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز ودراسة أثرها على المناخ التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الاستبيان لجمع البيانات، وكانت العينة مكونة من مديري إدارات التربية والتعليم في محافظة تعز، وأظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي، مع تفوق النمط الديمقراطي على الأنماط الأخرى.

9. **دراسة رشيد رمضان دقدوق (2010)** بعنوان "بعض السلوكيات القيادية لمعلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي – دراسة مقارنة": هدفت الدراسة للتعرف على الفروق في السلوكيات القيادية بين المعلمين والمعلمات وفق المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، شملت العينة معلمي ومعلمات التربية البدنية في مكتب تعليم سوق الجمعة وعين زاره بطرابلس، أظهرت النتائج تفوق المعلمين في بعد الشعور بالمسؤولية، بينما لم تُسجل فروق دالة في بقية الأبعاد .

10. **دراسة سامي عبد العزيز عامر (2013)** بعنوان "النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة": شملت العينة (30) مديراً، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد بدرجة كبيرة، يليه النمط الترسلي ثم الأوتوقراطي، كما أظهرت الدراسة فروقاً دالة في مجالات الإبداع الإداري وفق المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية .

11. **دراسة إبراهيم علي أحمد طلافحة وفراس محمود بني يونس(2021)** بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وتحديد أثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على استبيان لجمع البيانات من عينة من معلمي المدارس الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر اتباعاً، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الحر (الترسلي)، كما أكدت الدراسة وجود تأثير واضح للنمط القيادي على جودة العملية التعليمية.

تاسعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية، يتضح أن أغلبها أجريت في مؤسسات تعليمية متنوعة تشمل المدارس الابتدائية، الإعدادية، الثانوية، والجامعات، مع استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع بعض الدراسات التي استخدمت مقاييس متخصصة للسلوك القيادي، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً وتأثيراً إيجابياً على المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية والمناخ التنظيمي، بينما يظهر النمط الأوتوقراطي بدرجات متفاوتة حسب السياق، ويعتبر النمط الترسلي أو الفوضوي أقل انتشاراً وتأثيراً، كما أظهرت بعض الدراسات وجود فروق في الأنماط القيادية وفق متغيرات مثل الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما لم تُسجل فروق دالة في بعض الحالات الأخرى. وتؤكد الدراسات الحديثة، مثل دراسة إبراهيم طلافحة وبني يونس(2021) ، على تأثير الأنماط القيادية، خاصة الديمقراطي، على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مما يعزز أهمية التركيز على تطوير السلوك القيادي الديمقراطي في المؤسسات التعليمية لتحقيق فعالية أكبر وتحسين المناخ التعليمي والتنظيمي.

عاشراً: منهج وإجراءات الدراسة:

1 – منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المقارن للتعرف على مستوى مهارات السلوك القيادي لأعضاء هيئة التدريس مقارنة بالتخصصات الأدبية والعلمية، وذلك لأنه " يقوم على وصف الظواهر الموجودة وتصنيفها واكتشاف العلاقات بينها وتفسيرها معتمدًا على البحث الميدانية" (عباس وآخرون، 2012، ص 67).

2 – مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الراهنة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب للعام الدراسي 2024 – 2025، والبالغ عددهم (1914) عضو.

3 – عينة الدراسة:

تم اختيار أعضاء هيئة التدريس بالطريقة العشوائية البسيطة من المؤهلات العلمية (ماجستير، دكتوراة) والبالغ عددهم 200 عضو، بواقع (134) ذكور، (66) إناث.

4 – أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني الذي يهدف إلى تساؤلات الدراسة والإجابة عليها بشأن مشكلة الدراسة، ويتحقق ذلك من خلال الاستعانة بأداة منهجية أساسية من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق، وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتم استخدام استبيان لمهارات السلوك القيادي، من إعداد الباحث، ويتكون من (42) عبارة، وموزعة على ثلاث محاور كالتالي:

أ. أنماط السلوك الديمقراطي، ويشتمل على (14) عبارة.

ب. أنماط السلوك الأوتوقراطي، ويشتمل على (14) عبارة.

ت. أنماط السلوك الفوضوي، ويشتمل على (14) عبارة.

5. صدق وثبات استمارة الاستبيان:

وقد اعتمد الباحث في قياس الصدق على أنواع الصدق التالية:

6. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعه من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم النفس، وذلك للتعرف عن صدق عبارات الاستبيان وملائمته لقياس ما وضع لقياسه، من حيث:

أ. مدى وضوح العبارات.

ب. مدى ملاءمة العبارات للمحور الذي وضعت فيه.

ت. سلامة ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

7.التحقق من ثبات الاستبيان:

يشير ثبات الاستبيان إلى درجة استقرار النتائج التي يقدمها عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة، بحيث لا تتأثر الدرجات بتكرار التطبيق، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث طريقة إعادة الاختبار(Test-Retest) حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مصغرة من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها 20 مشاركاً.

لحساب الثبات تم استخدام طريقتين متعارفتين:

أ. **معامل سبيرمان–براون** :(**Spearman–Brown**) لقياس موثوقية نتائج الاستبيان بعد إعادة الاختبار .

ب. **معامل ألفا كرونباخ** :(**Cronbach's Alpha**) لتقدير الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان، وأظهرت النتائج ما يلي:

جدول (1) يبين قيم معامل ارتباط سبيرمان– براون ومعامل ألفا كرونباخ

الاستبيان	سبيرمان– براون	ألفا كرونباخ
أنماط السلوك الديمقراطي	**0.63	**0.61
أنماط السلوك الأوتوقراطي	**0.74	**0.71
أنماط السلوك الفوضوي	**0.79	**0.75

** دلالة عند مستوى (**0.01**)

يتضح من نتائج تحليل الجدول (1) أن معامل الثبات للاستبيان باستخدام طريقة معامل ارتباط سبيرمان–براون قد بلغ 0.63للسلوك الديمقراطي، و 0.74للسلوك الأوتوقراطي، و 0.79للسلوك الفوضوي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ 0.61للسلوك الديمقراطي، و 0.71للسلوك الأوتوقراطي، و 0.75 للسلوك الفوضوي، وهي أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى(0.01).

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة وموثوقية مناسبة، مما يجعله أداة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها البحثية.

8 – الأساليب الإحصائية المُستخدمة:

تم ترميز إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وإدخالها لحزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك تم استخدم الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وبما يحقق أهداف الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

1. **المتوسط الحسابي mean**: "عبارة عن مجموع القيم (مفردات العينة) مقسوماً على عددها، ويعد من مقياس النزعة المركزية وأهمها وأكثرها استخداماً، ويستخدم لقياس متوسط إجابات المستخدمين على استبيان الدراسة"(أبوعلام، 2001، ص 455).
2. **الانحراف المعياري Standard Deviation** : "يعد الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت ويستخدم لقياس التفاوت في إجابات المبحوثين على استبيان وتحديد متوسط الاختلاف في درجة الموافقة على عبارة معينة، وهو الجذر التربيعي لمجموع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسومة على درجات الحرية" (أبوعلام، 2001، ص 456).
3. **معامل ارتباط سبيرمان– براون Spearman–Brown**: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين، ولعل من أبرز خصائص معامل سبيرمان – براون أن قيمته تقع ما بين (+1، –1)؛ إذ إن (+1) تعني أن الارتباط بين المتغيرين طردي وتام، و (0) فتعني أن الارتباط بين المتغيرين معدوم، و(–1) تعني أن الارتباط عكسي وتام.
4. **الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**: ويكون الاستبيان ذا ثبات ضعيف إذا كانت قيمة المعامل أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كانت (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة المعامل (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% فيشير ذلك إلى أن الاستبيان ذات ثبات ممتاز.
5. **اختبار (ت) Independent–Samples T Test**: لقياس دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

حادي عشر: عرض وتحليل تساؤلات الدراسة:

1.التساؤل الأول:

فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على :ما مستوى مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب؟

للإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحث الوزن المرجح لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الاستبيان الخاصة بالسلوك القيادي، والتي صُممت وفق مقياس ليكرت، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جـدول (2) يوضح آراء عينة الدراسة حول أبعاد مهارات السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية (ن=200)

م	أبعاد أنماط مهارات السلوك القيادي	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الرأي

1	مهارة السلوك الديمقراطي	2.52	0.23	%84	عالي
2	مهارة السلوك الأوتوقراطي	2.27	0.20	%76	متوسط
3	مهارة السلوك الفوضوي	2.05	0.22	%68	متوسط
الدرجة الكلية		2.17	0.16	%72	متوسط

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن مهارة السلوك الديمقراطي جاءت في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.52) ووزن مئوي (84%)، وبدرجة تقدير عالية، في حين جاءت مهارة السلوك الأوتوقراطي بوسط مرجح (2.27) ووزن مئوي (76%)، وبدرجة متوسطة، كما جاءت مهارة السلوك الفوضوي في المرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.05) ووزن مئوي (68%)، وبدرجة متوسطة.

أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان، فقد بلغ الوسط المرجح (2.17) والوزن المئوي (72%)، مما يشير إلى أن مستوى مهارات السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب جاء بدرجة متوسطة، كما تعكس هذه النتائج أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل إلى خيار (أحياناً) وفق مقياس ليكرت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اعتماد الباحث على الوسط الفرضي (2) كحد أدنى للدرجة المقبولة؛ حيث جاءت النتائج أعلى منه ولكن ضمن المستوى المتوسط، مما يدل على توفر مهارات السلوك القيادي بدرجة مقبولة تحتاج إلى مزيد من التطوير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميساء (2001) ودراسة عياصرة (2003) اللتين أشارتا إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، في حين تختلف مع دراسة العنزي (2002) التي أظهرت ارتفاع مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي.

2. التساؤل الثاني:

فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تُعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)؟

للتحقق من ذلك، استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T Test) لمقارنة متوسطات درجات الذكور والإناث في أبعاد مهارات السلوك القيادي، بالإضافة إلى الدرجة الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاختبار دلالة الفروق بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس من الجنسين (ذكور – إناث) في أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي والدرجة الكلية (ن=200)

أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (0.05)
أنماط السلوك الديمقراطي	ذكور(ن=134)	2.55	0.24	198	1.966	0.051
	إناث(ن=66)	2.48	0.21			

أنماط السلوك الأوتوقراطي	ذكور(ن=134)	2.28	0.22	198	0.762	0.447
	إناث(ن=66)	2.25	0.14			
أنماط السلوك الفوضوي	ذكور(ن=134)	2.08	0.18	198	2.380	0.018
	إناث(ن=66)	2.00	0.28			
الدرجة الكلية	ذكور(ن=134)	2.19	0.15	198	2.212	0.028
	إناث(ن=66)	2.14	0.15			

قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) =2.60

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بُعدي السلوك الديمقراطي والسلوك الأوتوقراطي؛ حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين.

في المقابل، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد السلوك الفوضوي، وكذلك في الدرجة الكلية لمهارات السلوك القيادي؛ حيث جاءت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق حقيقية بين الذكور والإناث لصالح الذكور.

وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستوى الممارسات القيادية بين الذكور والإناث في الأنماط الديمقراطية والأوتوقراطية، في حين يظهر اختلاف في بعض الجوانب الأخرى مثل السلوك الفوضوي والمستوى العام للمهارات القيادية، ويعني ذلك أن متغير الجنس ليس مؤثراً بشكل كامل في جميع أنماط السلوك القيادي، بل يقتصر تأثيره على بعض الأبعاد دون غيرها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر متغير الجنس على أنماط السلوك القيادي؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعض الأنماط القيادية، وهو ما يتوافق مع دراسة حداد (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في تأثير النمط القيادي.

كما تتفق النتائج أيضاً مع دراسة النيرب (2003) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لأنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس، رغم وجود فروق في بعض الأبعاد الفرعية، وهو ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود فروق في بُعد السلوك الفوضوي دون غيره.

وفي المقابل، تختلف هذه النتائج مع دراسة ميساء (2001) التي أظهرت وجود فروق دالة في النمط الديمقراطي لصالح الإناث؛ حيث لم تسجل الدراسة الحالية فروقاً في هذا النمط.

وبوجه عام، تشير هذه المقارنات إلى أن تأثير متغير الجنس على مهارات السلوك القيادي ليس تأثيراً ثابتاً أو عاماً، بل يختلف باختلاف الأبعاد القيادية والسياقات التعليمية، وهو ما يعزز من نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن الفروق تظهر في بعض الأنماط دون غيرها.

3.التساؤل الثالث:

فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الثالث ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تُعزى لمتغير التخصص (الأدبية – العلمية)؟

للإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-(Independent Samples T Test)، وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس وفق متغير التخصص (علمي/أدبي) في أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي، بالإضافة إلى الدرجة الكلية.

ويعرض الجدول التالي نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاختبار دلالة الفروق بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس العلمية والأدبية في أبعاد مهارات السلوك القيادي والدرجة الكلية (ن=200)

أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (0.05)
أنماط السلوك الديمقراطي	الأدبية = (115)	2.50	0.25	198	2.129	0.034
	العلمية = (85)	2.57	0.20			
أنماط السلوك الأوتوقراطي	الأدبية = (115)	2.24	0.20	198	2.705	0.007
	العلمية = (85)	2.32	0.18			
أنماط السلوك الفوضوي	الأدبية = (115)	2.03	0.20	198	2.041	0.043
	العلمية = (85)	2.09	0.25			
الدرجة الكلية	الأدبية = (115)	2.15	0.16	198	3.188	0.002
	العلمية = (85)	2.22	0.14			

قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)=2.60

تشير نتائج جدول (4) إلى أن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين قد أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية والأدبية على جميع أبعاد مهارات السلوك القيادي، وكذلك على الدرجة الكلية، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

فعلى مستوى بُعد السلوك الديمقراطي، يظهر أن متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية (2.57) أعلى من نظرائهم في التخصصات الأدبية (2.50)، وقد كانت قيمة (ت) = 2.129 مع مستوى دلالة0.05 > (0.034) ، مما يشير إلى اختلاف حقيقي في تقدير هذا البعد بين المجموعتين.

وكذلك، تبين وجود فروق دالة في السلوك الأوتوقراطي، حيث سجلت المجموعة العلمية متوسطاً أعلى (2.32) من المجموعة الأدبية (2.24)، بقيمة دلالة (0.007)، وفي السلوك الفوضوي الذي سجلت فيه العلمية (2.09) أعلى من الأدبية (2.03) بقيمة (0.043)، وهو ما يؤكد صحة الفروق في هذه الأبعاد.

أما على مستوى الدرجة الكلية لفعالية مهارات السلوك القيادي، فقد بلغت قيمة الدلالة (0.002)، مما يعني أن الفروق بين التخصصات العلمية والأدبية في المعدل العام للمهارات القيادية أيضاً ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتوضّح هذه النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من مهارات السلوك القيادي مقارنة بزملائهم في التخصصات الأدبية، وهذا قد يعكس تأثير طبيعة العمل الأكاديمي في التخصصات العلمية الذي يتطلب قدرة أكبر على التنظيم، واتخاذ القرارات، والتفاعل مع مواقف معقدة، وهو ما يُبرز فعالية اختبار (ت) في الكشف عن الاختلافات الحقيقية بين المجموعات وفقاً للإجراءات الإحصائية المنهجية.

هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين خصائص وظروف العمل وأنماط القيادة، ففي دراسة Kavithaو Geetha (2025)مثلاً، برزت فروق في أنماط القيادة بين معلمي المواد العلمية والأدبية؛ حيث لوحظ ميل المواد العلمية نحو الأساليب الأكثر وضوحاً في اتخاذ القرار (أوتوقراطي) مقارنة بالمواد الأدبية التي تميل أكثر نحو المشاركة الديمقراطية، مما يعكس تأثير التخصص المهني في تشكيل نمط السلوك القيادي.

4.التساؤل الرابع:

فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الرابع ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائياً في مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ماجستير – دكتوراه)؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث باستخدام اختبار (ت) **Independent-Samples T Test** لإيجاد دلالة الفروق إحصائياً بين متوسط درجات أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم بقصر الأخيار حسب المؤهل العلمي (ماجستير – دكتوراة)، والجدول التالي يبين نتائج هذا التحليل الإحصائي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لاختبار دلالة الفروق بين متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس في أبعاد مهارات السلوك القيادي حسب المؤهل العلمي (ماجستير–دكتوراة) والدرجة الكلية (ن=200)

أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (0.05)
أنماط السلوك الديمقراطي	ماجستير = (127)	2.52	0.23	198	0.509	0.611
	دكتوراه = (73)	2.54	0.22			
أنماط السلوك الأوتوقراطي	ماجستير = (127)	2.25	0.22	198	2.239	0.026
	دكتوراه = (73)	2.32	0.13			
أنماط السلوك الفوضوي	ماجستير = (127)	2.05	0.22	198	0.344	0.731
	دكتوراه = (73)	2.06	0.23			
أبعاد مهارات أنماط السلوك القيادي	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (0.05)
الدرجة الكلية	ماجستير = (127)	2.16	0.17	198	1.608	0.109
	دكتوراه = (73)	2.20	0.12			

قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) =2.60

تشير نتائج جدول (5) إلى أن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين كشف عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات السلوك القيادي بين أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه في بُعد السلوك الديمقراطي؛ حيث كانت قيمة ت (0.509) ومستوى الدلالة (0.05)، وكذلك في بُعد السلوك الفوضوي

كانت قيمة ت (0.344)، ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك في الدرجة الكلية لمهارات السلوك القيادي؛ حيث بلغت قيمة ت (1.608)، ومستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في هذه الأبعاد تبعاً للمؤهل العلمي.

في المقابل، أوضح التحليل أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في بُعد السلوك الأوتوقراطي بين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه، حيث سجلت قيمة ت (2.239)، ومستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود فرق حقيقي لصالح حملة الدكتوراه في هذا النمط من السلوك القيادي.

وتعني هذه النتائج أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل عام على مهارات السلوك القيادي في أغلب أنماطه؛ لكنه قد يظهر تأثيراً محدوداً في نمط السلوك الأوتوقراطي فقط، ويتفق هذا الاتجاه في بعض جوانبه مع ما تناولته الدراسات السابقة التي بينت عدم تأثير بعض المتغيرات المهنية بشكل شامل على أنماط السلوك القيادي، مثل نتائج ميساء نجيب عبد الرحمن (2001) وعياصرة (2003) التي لم تسجل فروقاً واضحة في جميع الأنماط تبعاً للمتغيرات الشخصية أو المهنية، بينما تظهر فروق في بعض الأبعاد فقط.

بذلك، يمكن القول إن التأثير الإحصائي للمؤهل العلمي في هذه الدراسة يقتصر على بُعد معيّن من السلوك القيادي دون أن يمتد إلى الأنماط الأخرى أو في الدرجة الكلية، وهو ما يعكس تعدد العوامل التي تشكل مهارات السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في سياقات التعليم العالي.

ثاني عشر: نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن أعلى المهارات كانت مهارة السلوك الديمقراطي بوسط مرجح 2.52 ووزن مئوي 84% بدرجة تقدير عالية.
2. جاءت مهارات السلوك الأوتوقراطي بمتوسط مرجح (2.27)، بوزن مئوي 76%، والسلوك الفوضوي (2.05)، 68% بدرجة تقدير متوسطة.
3. بلغت الدرجة الكلية لمهارات السلوك القيادي وسطاً مرجحاً (2.17) ووزناً مئوياً (72%)، مما يشير إلى أن مستوى المهارات ككل متوسط وتميل الإجابات إلى خيار «أحياناً» في مقياس ليكرت.
4. لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في السلوك الديمقراطي والسلوك الأوتوقراطي مما يدل على تقارب مستوى المهارات بين الذكور والإناث في هذين البعدين.
5. توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في السلوك الفوضوي، وكذلك في الدرجة الكلية لصالح الذكور، وهو ما يشير إلى اختلافات في بعض الأبعاد فقط.
6. أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس من التخصصات العلمية والأدبية في جميع أنماط السلوك القيادي) الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي (وكذلك في الدرجة الكلية).
7. لم تُظهر فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في السلوك الديمقراطي والسلوك الفوضوي وكذلك الدرجة الكلية بين حملة الماجستير والدكتوراه.

8. أظهر بُعد السلوك الأوتوقراطي فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لصالح حملة الدكتوراه مما يعكس تأثيراً محدوداً لمتغير المؤهل العلمي على نمط قيادي محدد دون الأنماط الأخرى.

ثالث عشر: التوصيات:

1. تنظيم دورات تدريبية مكثفة في مهارات السلوك القيادي (مثل التواصل، اتخاذ القرار، القيادة التحفيزية) لتعزيز مستوى الممارسات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس .
2. تطوير برامج تدريب مهني تركز على المهارات القيادية الأساسية ومتطلبات العمل الأكاديمي لتعزيز الكفاءات القيادية في التخصصات الأدبية والعلمية .
3. تعزيز التوجيه والإشراف القيادي داخل الأقسام الأكاديمية من خلال نظام إرشادي يربط التطوير المهني بتطبيق السلوك القيادي في المواقف الحقيقية .
4. إدراج التدريب على السلوك القيادي في خطط التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، خاصة في برامج الدراسات العليا وورش العمل الجامعية .
5. تشجيع أبحاث مستقبلية تتناول تأثير المتغيرات المهنية والإدارية الأخرى مثل الخبرة وسنوات الخدمة على السلوك القيادي في التعليم العالي .

رابع عشر: المقترحات:

1. دراسة أثر الخبرة العملية (سنوات الخدمة) على مهارات السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات .
2. بحث مقارن بين الجامعات في ليبيا (مثلاً بين جامعة المرقب وجامعات أخرى) لمعرفة الفروق في أنماط السلوك القيادي بين المؤسسات التعليمية .
3. استكشاف علاقة السلوك القيادي بالأداء الأكاديمي للطلاب أو الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، لمعرفة أثر القيادة على النتائج التربوية والإدارية.

خامس عشر: المراجع العربية:

1: الكتب:

أ. أبو النصر، م .(2009). *مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية* .المجموعة العربية للنشر والتوزيع .

ب. أبو طامع، م .(2011). *القيادة التربوية المعاصرة ودورها في تطوير الأداء التعليمي* . دار المسيرة للنشر والتوزيع .

ت. أحمد، إ .(2008). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة* . مكتبة المعارف الحديثة .

ث. أحمد، م .(2003). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات* . الدار الجامعية .

ج. بوعلام، ر .(2001). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. دار النشر للجامعات .

ح. حسن، م .(2004). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم* . دار الكندي .

خ. دويكات، م .(2000) .*الإدارة التربوية وأسسها النظرية والتطبيقية* . دار الفكر للنشر والتوزيع .

د. رضا، هـ .(2010) .*إدارة التحول والقيادة الفعالة* . دار الراية.

ذ. السكارنه، ب .(2010) .*القيادة الإدارية الفعالة* . دار المسيرة للنشر والتوزيع .

ر. عباس،م & أخرون. (2012). *مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ز. عبده، م .(2010) .*الإدارة التربوية الحديثة وتطبيقاتها العملية* .عمّان: دار الخليج للنشر والتوزيع .

س. العجمي، م .(2008) .*القيادة التربوية والإشراف التربوي* . دار الجامعة الجديدة .

ش. كنعان، ن .(2002) .*القيادة الإدارية* . مكتبة دار الثقافة للنشر .

ص. المقدادي، ي. & العمايره، ع .(2002) .*علم النفس الرياضي* . مطبعة المكتبة الوطنية .

ض. الهلالي، هـ .(2008) .*إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين* . الدار الجامعية الجديدة للنشر.

2: المجلات العلمية:

أ. حكيم، م. (1995). الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين .*مجلة جامعة الملك عبد العزيز*،*8*(1) ،93-155.

ب. طلافحة، إ. & بني يونس، ف .(2021) .الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين .*مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 2 (11) https://doi.org/10.53796/hnsj21120

ت. عبد الشافي، ر. (1997). فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية اللازمة .*المجلة التربوية*، كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، *1*(12)، https://search.mandumah.com.319-270

ث. عبد العال، ت. (2005). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات السلوك القيادي .*مجلة كلية التربية*،*15*(62)،242-308.

ج. العرجان، ج. (2007). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى التفكير الابتكاري لدى معلمي التربية الرياضية في مديرية التعليم الخاص في الأردن .*مجلة العلوم التربوية والنفسية*،*8*(4)،258-235.

3: الرسائل الجامعية:

أ. التويجري، ع .(2006) .*تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية* [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].

ب. حداد، ر .(2006) .*الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عجلون* [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية].https://search.mandumah.com

ت. الخطيب، ع .(2005) .*نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن* [أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا] .

ث. دقدوق، ر .(2010) .*بعض السلوكيات القيادية لمعلمي ومعلمات التربية البدنية بمرحلة التعليم الأساسي – دراسة مقارنة* [رسالة ماجستير، جامعة طرابلس].

ج. دويكات، ف .(2000). *نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية* [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية] .

ح. الربيق، م .(2004). *العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية* [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية].

خ. عامر، س .(2013). *النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية] .

د. عبد الرحمن، م .(2001). *الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات العربية* [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].

ذ. العنزي، ع .(2002). *النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية* [رسالة ماجستير، جامعة اليرموك].

ر. عياصرة، ع .(2003). *الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية* [أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية] .

ز. النيرب، أ .(2003). *الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية* [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].

4: المراجع الأجنبية:

a) Chan, D. W. (2007). *Components of leadership giftedness and multiple intelligences among Chinese gifted students in Hong Kong. High Ability Studies, 18*(2), 155–172. https://doi.org/10.1080/13598130701709749 Cottrell, S. (1999). *The study skills handbook*. London: Macmillan Press Ltd. https://www.queensgateedu.org/elibrary/uploads/ebook
b) Thrash, A. B. (2009). *Leadership in higher education: An analysis of the leadership styles of academic deans in Ohio's 13 state-supported universities* [Doctoral dissertation, Capella University]. https://eric.ed.govid=ED531101