



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق

### The Level of Practicing Administrative leadership styles in Governmental Directorates at Al- Mafraq Governorate

إعداد الطالبة

أروى علي محسن البريحي

الرقم الجامعي

1670505025

إشراف الدكتور

علي زكريا القرعان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عماده الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الثاني

٢٠١٩/٢٠١٨

## تفويض

أنا الموقعة أدناه: أروى علي محسن البريحي؛ أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: أروى علي محسن البريحي

التوقيع: .....

التاريخ: .....

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: أروى علي محسن البريحي الرقم الجامعي: (١٦٧٠٥٠٥٠٢٥)

التخصص: الإدارة العامة الكلية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أقرُّ بأنني قد التزمتُ بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، حيث قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ:

مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق

### **The Level of Practicing Administrative leadership styles in Governmental Directorates at Al- Mafraq Governorate**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية، كما أنني أعلم بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم، فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها، دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة: .....

التاريخ: .....

قرار لجنة المناقشة

مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق

The Level of Practicing Administrative leadership styles in  
Governmental Directorates at Al- Mafraq Governorate

إعداد

أروى علي محسن البريحي

إشراف

د. علي زكريا فرحان القرعان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
د. علي زكريا فرحان القرعان	مشرفاً ورئيساً 
أ. د. وليد مجني العواودة	عضواً 
د. مرعي حسن بني خالد	عضواً 
د. محمد علي روابده	عضواً خارجياً 

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من قسم إدارة

الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2019/04/22

الفصل الدراسي الثاني: 2019/2018

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى . . . .  
من علمني أن الصبر مفتاح الفرج  
إلى مثلي الأعلى وقدوتي والدي العزيز أطل الله في عمره  
إلى من زرعت في قلبي روح الأمل  
إلى نبض قلبي والدي الطيبة الحنونة رزقني الله برها وأطل في عمرها  
إلى سندي وعونني أخواني الأعزاء  
إلى أختي العزيزة حفظها الله ورعاها  
إلى أقاربي وزملائي  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد . . . .

## الباحثة

أروى علي محسن البريحي

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء السموات وملء الأرض وملء ما بينهما، الحمد لله الذي يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبي الخلق أجمعين وإمام المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها، إذ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان: إلى إدارة جامعة آل البيت ومجالسها الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة لما قدموه من جهد كبير وعلم نافع خلال فترة دراستي، فجزاهم الله كل خير.

وإلى الدكتور الفاضل: علي زكريا فرحان القرعان، والذي تقضل بالإشراف على رسالتي، حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، التي أثرت هذا البحث، فلم يدخر علي جهداً أو علماً في إخراج هذا البحث في أبهى صورة وفي هذا الشكل المتميز، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين: كل من الأستاذ الدكتور وليد العواودة، والدكتور مرعي بني خالد، والدكتور محمد علي روابدة الأفاضل لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما السديدة، سائلاً الله عز وجل أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما خير الجزاء.

وإلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر الموصول إلى عائلتي الكريمة لمساندتها لي طول فترة دراستي، لجميع هؤلاء الشكر والتقدير والامتنان، فجزاهم الله عنا كل خير، والله الموفق لما فيه الخير لديننا ودنيانا.

الباحثه

أروى علي محسن البريحي

## قائمة المحتويات

هـ.....	الإهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الملحق
م.....	الملخص
ن.....	ABSTRACT
١.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١-١.....	١-١ المقدمة:
٢-١.....	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:
٣-١.....	٣-١ أسئلة الدراسة:
٤-١.....	٤-١ أهمية الدراسة:
٤-١-١.....	٤-١-١ الأهمية النظرية:
٤-١-٢.....	٤-١-٢ الأهمية العملية:
٥-١.....	٥-١ أهداف الدراسة:
٦-١.....	٦-١ متغيرات الدراسة:
٧-١.....	٧-١ فرضيات الدراسة:
٨-١.....	٨-١ التعريفات الإجرائية والاصلاحية:
١٢.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١-٢.....	١-٢ تمهيد:
١-١-٢.....	١-١-٢ مفهوم القيادة الإدارية:
٢-١-٢.....	٢-١-٢ أهمية القيادة الإدارية:
٣-١-٢.....	٣-١-٢ عناصر القيادة الإدارية:
٤-١-٢.....	٤-١-٢ مزايا القيادة الإدارية الكفوة:
٥-١-٢.....	٥-١-٢ سمات القائد الإداري:
٦-١-٢.....	٦-١-٢ الأمط القيادية الحديثة:
٢-٢.....	٢-٢ الدراسات السابقة:
١-٢-٢.....	١-٢-٢ الدراسات العربية:

٤٢	٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية:
٤٧	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٤٧	١-٣ تمهيد:
٤٧	٢-٣ منهج الدراسة:
٤٧	٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:
٥١	٤-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات:
٥٢	٥-٣ أداة الدراسة:
٥٢	١-٥-٣ صدق أداة الدراسة:
٥٣	٢-٥-٣ ثبات أداة الدراسة:
٥٤	٣-٥-٣ مقياس الدراسة
٥٦	الفصل الرابع تحليل البيانات
٥٦	١-٤ تمهيد:
٥٦	٢-٤ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:
	١-٢-٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الأول للدراسة: ما مستوى ممارسة الأهماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٥٦	١-٢-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٥٧	٢-١-٢-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٥٩	٥-١-٢-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ما مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٦٣	٣-٤ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:
٦٥	١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى ممارسة الأهماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، مرتفع عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).
٦٥	١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).
٦٦	٢-١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).
٦٧	٤-١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).
٦٩	

٧٠	٥-١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٧٧	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٧٧	١-٥ مناقشة النتائج:
٧٨	١-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، مرتفعة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٧٩	١-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٨١	٢-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٨٢	٣-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٨٣	٤-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٨٤	٤-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ .
٨٦	٢-٥ التوصيات:
٨٧	قائمة المراجع
٨٧	أولاً: المراجع العربية
٩١	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩٥	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٥	أسماء المديريات الحكوميّة المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي	(١)
٤٦	توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، الفئة العمريّة، الخبرة، مُستوى التعليمي	(٢)
٥٠	معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ الفا) لمجالات أداة الدّراسة	(٣)
٥١	اختبار مقياس الاستبانة	(٤)
٥١	المعيار الإحصائي ليفسر المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها	(٥)
٥٢	المتوسطات الحسابيّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن أبعاد مجال (الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق) مرتبة تنازلياً	(٦)
٥٤	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط (القيادة التحويليّة) مرتبة تنازلياً	(٧)
٥٥	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن بُعد (القيادة التبادليّة) مرتبة تنازلياً	(٨)
٥٦	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط (القيادة التشاركيّة) مرتبة تنازلياً	(٩)
٥٨	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط (القيادة الموزعة) مرتبة تنازلياً	(١٠)
٥٩	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط (القيادة المستدامة) مرتبة تنازلياً	(١١)

٦١	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على أداة الدّراسة ككل	(١٢)
٦٢	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التحويليّة " ككل	(١٣)
٦٢	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط "القيادة التبادليّة" ككل	(١٤)
٦٣	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التشاركيّة " ككل	(١٥)
٦٤	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة الموزعة " ككل	(١٦)
٦٥	نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة المستدامة " ككل	(١٧)
٦٦	نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدّراسة تبعاً لمتغير (الجنس)	(١٨)
٦٦	نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على إجابات أفراد العينة عن الأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي)	(١٩)
٦٨	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية مستوى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق تبعاً لمتغير الفئة العمرية	(٢٠)
٦٩	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية مستوى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	(٢١)
٧٠	نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مستوى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	(٢٢)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٨٩	استبانة الدّراسة	١
٩٤	قائمة أسماء محكمين أداة الدّراسة	٢
٩٥	قائمة اسماء الدوائر الحكوميه في العينه	٣
٩٦	كتب تسهيل المهمة	٤

## مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق

إعداد

أروى علي محسن البريحي

إشراف

د. علي زكريا فرحان القرعان

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى مُمارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق لأنماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التبادلية، القيادة الموزعة، القيادة المستدامة) تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بهدف دراسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، تكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) عاملاً وعاملة يعملون في (١٣) مديرية حكومية في محافظة المفرق تم اختيارهم بالطريقة الميسرة.

أظهرت النتائج بأن مستوى مُمارسة القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية قد جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية" بمتوسط حسابي (٤,١٧)، وبالمرتبة الثانية جاء نمط "القيادة التشاركية" بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وبالمرتبة الثالثة جاء نمط "القيادة التبادلية" بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، وجاء في المرتبة الرابعة نمط "القيادة الموزعة" بمتوسط حسابي (٣,١١)، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط "القيادة المستدامة" بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى مُمارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغيرات الفئة العمرية لصالح الفئة (٤٠ - أقل من ٥٠)، المستوى التعليمي لصالح مستوى (دراسات عليا)، وعدد سنوات الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر).

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية لأسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والعاملين، وتزويد العاملين فيها بشكل دوري بالتغذية الراجعة عن أدائهم لتصحيح الأخطاء السابقة وتجنبها مستقبلاً، كذلك أن تقوم الدوائر الحكومية برسم أهدافها المستقبلية وتحديد رسالتها على المدى البعيد، وإلزام العاملين فيها بتحقيق الأهداف المنشودة. الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة، أنماط القيادة الإدارية، الدوائر الحكومية، محافظة المفرق.

# **The Level of Practicing Administrative leadership styles in Governmental Directorates at Al- Mafraq Governorate**

**By:**

**Arwa Ali Muhsen Al- Breahi**

**Supervisor:**

**Dr. Ali Zakaria Al- Qura'an**

## **ABSTRACT**

This study aims to identify The Level of Practicing Administrative leadership styles in Governmental Directorates at Al- Mafraq Governorate. The study was based on the use of the analytical descriptive approach to study the leadership styles in the government departments in Mafraq Governorate. The study society consisted of (13) governmental departments in Mafraq Governorate. The sample of this sample is available from workers in various job titles in the government departments in the governorate of Mafraq number (246) workers and workers, who were selected in a convenient random way.

The results showed that the level of managerial leadership practice in the government departments came in a medium degree with an average of (3.51). The first category was "transformational leadership" with an average of 4.17. The second rank was "participatory leadership" with an average of 3.81. (3.47). In the fourth place was the pattern of "distributed leadership" with an average of (3.11). Finally, the "sustainable driving" model came with an average of 2.99. The results also showed differences A statistical indication in the opinion of the sample members on the level of practice of leadership styles in Dawa In the governorate of Mafraq due to the variables of the Age group for the category (40-50), educational level for the level (postgraduate), and years of experience for (10 years and over).

Finally, the study recommended that the government departments adopt a participatory approach to work among leaders and employees, and provide their employees periodically with feedback on their performance to correct past mistakes and avoid them in the future. The government departments will define their future goals and define their mission in the long term. Desired.

**Keywords:** Practicing, Administrative leadership styles, Governmental Directorates, Al- Mafraq Governorate.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

أصبح نجاح المنظمات المعاصرة يكمن في مدى تحقيقها لأهدافها ورسالتها؛ مرتبطاً بالكيفية التي يدير بها القادة منظماتهم، وبالنمط القيادي الذي يمارسوه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصياتهم، وقدراتهم على توظيف إمكانياتهم نحو العمل البناء؛ من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، إذ تعتبر القيادة عاملاً رئيساً من شأنه خلق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على رفع مستوى مرونة وفعالية المنظمة؛ لتكون قادرة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص، بالتالي فإن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى أن يتم قيادتها بصورة رشيدة وفعالة، بالإضافة إلى ضرورة تمتع القادة فيها بالصفات والخصائص القيادية الفاعلة بحيث تتمكن من المضي قدماً نحو التطور والاستمرارية والتميز.

وفي هذا الشأن فإن أهمية ممارسة الأنماط القيادية الحديثة في المنظمات سواء العامة أو الخاصة برزت نتيجةً لتعدد الاحتياجات الإنسانية، ومتطلبات القرن الحادي والعشرين؛ كحلقة وصل بين القادة والمرؤوسين، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة في الأنماط القيادية، تقوم هذه المفاهيم على أساس تعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين؛ وذلك من خلال عمليات الاتصال والتواصل فيما بينهم، والتخطيط والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا من شأنه أن يؤثر في مستويات أداء العاملين في وظائفهم (Wilkinso, ٢٠١٦).

تعتبر الأنماط القيادية محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة، خصوصاً في ظل تنامي حجم المنظمات وتشعب أعمالها، ودخولها إلى عالم التقنية في أداء أعمالها، وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، الأمر الذي يستدعي البحث في إحداث التطوير والتغيير والذي لا يمكن أن يتم إلا في ظل ممارسة المنظمات للأنماط القيادية الإيجابية والفاعلة (قنديل، ٢٠١٠).

ويرى (Arzi and Farahbod, 2016) بأن قد ظهرت تصنيفات متعددة للأنماط القيادية مما أدى إلى صعوبة إتباع نمط قيادي واحد لمعالجة المواقف التي تواجه المنظمات، وذلك تبعاً لشخصية الرئيس والمرؤوس وثقافة المنظمة، وطبيعة متطلبات الموقف، حيث برز: (النمط التحويلي: الذي يقوم على تشجيع المرؤوسين على الاتساق والاتحاد مع المنظمة، ونمط القيادي التبادلي: الذي يقوم على أسلوب الإدارة بالاستثناء، والنمط القيادي التشاركي: الذي يقوم على مشاركة القائد للعاملين في اتخاذ القرار، والنمط القيادي التوزيعي: الذي يقوم على مبدأ رفض فكرة القائد الواحد، ونمط القيادة المستدامة: التي تشجع وتحفز على إيجاد قيادة مستدامة).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، وذلك للحد من الانحرافات التي تعرقل تحقيق الأهداف المنشودة، مع الحفاظ على الصالح العام، كما أن الأنماط القيادية الحديثة تعد بمثابة نافذة على سير العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، وعليه لا بد من الوقوف على واقع الأنماط القيادية ومدى تطبيقها، وقياس مستوى ممارستها في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

تعاني منظمات القطاع العام الأردني من العديد من المشكلات التي من أبرزها: وجود بعضاً من أوجه القصور في المناخ التنظيمي لها، والثقافة التنظيمية الداعمة لتبني وإتباع الأنماط القيادية الحديثة التي تساهم في دعم وتحسين مستويات الالتزام والأداء التنظيمي، وفي ذات السياق، فإن النظام الداخلي في المنظمات الحكومية الأردنية، يُعد نظام مهم وفعال، ولا بد من وجود دعائم ترتكز عليها المنظمات الحكومية الأردنية، لغاية معرفه الاحتياجات والعمل على تأدية المهام والواجبات، فضلاً عن إتباع أسس ومعايير القيادة السليمة للمرؤوسين، إضافة الي ما يؤديه القائد من تحسين وتطوير للعملية الإدارية التي لها دور كبير في جوده المخرجات.

في ضوء ذلك فقد لمست الباحثة بعد قيامها بالعديد من الزيارات لبعض الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، أن استخدام القادة والمدراء للأنماط القيادية القديمة يؤثر ذلك بصورة سلبية على نتائج العمل والتزام وأداء الموظفين، بالتالي فإن المشكلة تكمن في عدم قيام الدوائر بتطوير الاساليب القيادية، والبقاء على استخدام الأساليب الروتينية القديمة، لذلك نجد أن هناك فجوة كبيرة بين استخدام أساليب الأنماط القيادية، وتأثيرها على الأداء، والرضا الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظه المفرق.

## ٣-١ أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، فقد أجابت الدراسة الحالية عن الأسئلة الآتية:

● السؤال الرئيس الأول: ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في

محافظة المفرق؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٢. ما مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٣. ما مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٤. ما مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟
٥. ما مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

١-٤ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من ناحيتين؛ الأولى نظرية، والثانية عملية تطبيقية ويمكن بيان

أوجه أهمية الدراسة كما يأتي:

٤-١-١ الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، حيث من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية طريق لإفادة الباحثين والدراسين لاحقاً بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة، بحيث يؤدي الأدب النظري لهذه الدراسة إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة لمختلف المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

تتبع الأهمية العملية من أهمية القطاع المبحوث، حيث تتناول هذه الدراسة مجال تطبيقي على قدر كبير من الأهمية، وهو القطاع الحكومي المتمثل في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، وما تتميز به هذه الدوائر، حيث أن الأنماط القيادية تؤدي إلى زيادة فاعلية الدور التنموي الذي يمكن أن تضطلع به هذه الدوائر في محيطها الاجتماعي.

ومن المتوقع أن تعطي نتائج هذه الدراسة تصوراً واضحاً عن مدى ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق للأنماط القيادية والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، لتكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لبرامج التدريب والتطوير المستقبلية.

وكما نتوقع أن تساعد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تفسير نتائج البحوث السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وتوظف ما توصلت إليه البحوث في دعم نتائجها، فضلاً عن تزويد الباحثين بمعلومات موثقة مستمدة من الدراسة الميدانية، بالإضافة لمحاولة جذب انتباه الباحثين لتوجيه بحوثهم المستقبلية نحو متغيرات هذه الدراسة، واختبار ما تتوصل إليه من نتائج.

#### ١-٥ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الأنماط القيادية الممارسة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، وأهميتهم لها، بالإضافة للأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

ومن الأهداف الفرعية لهذه الدراسة ما يأتي:

٢. التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

٣. التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

٤. التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

٥. التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

٦. التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق.

٦-١ متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١- المتغيرات الديموغرافية والوظيفية وهي:

أ. (الجنس): ذكر , وأُنثى.

ب. الفئة العمرية (العمر): (أقل من (٣٠) سنة), (من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة), (من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة), (٥٠ سنة فأكثر).

ج. عدد سنوات الخبرة في المديرية: (أقل من (٥) سنوات), (من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات), (١٠ سنوات فأكثر).

د. المستوى التعليمي: (ثانوية عامة فأقل), (دبلوم - كلية مجتمع), (بكالوريوس), (دراسات عليا).

هـ. المسمى الوظيفي: (مدير, مساعد مدير, رئيس قسم, موظف).

٢- متغيرات أنماط القيادة: وتشتمل على: (نمط القيادة التحويلية, ونمط القيادة التبادلية, ونمط القيادة التشاركية, ونمط القيادة الموزعة, ونمط القيادة المستدامة).

٧-١ فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها, تمت صياغة الفرضيات الآتية:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في

محافظة المفرق, والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية, ونمط القيادة التبادلية, ونمط

القيادة التشاركية, ونمط القيادة الموزعة, ونمط القيادة المستدامة), متوسطة عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

ويتفرع هن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: إنَّ مستوى مُمارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكوميه في

محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

ب. الفرضية الفرعية الثانية: إنَّ مستوى مُمارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكوميه في

محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: إنَّ مستوى مُمارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكوميه في

محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

د. الفرضية الفرعية الرابعة: إنَّ مستوى مُمارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكوميه في

محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: إنَّ مستوى مُمارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكوميه

في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ).

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة

( $\alpha < 0,05$ ) في تقييم أفراد العينة لمُستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكوميه

في محافظة المفرق، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، والفئة العمرية،

والمُستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المديرية، والمسمى الوظيفي).

- القيادة الإدارية (Administrative leadership): تعني الأنشطة والممارسات التي يطبقها الرئيس على المرؤوسين، لهدف وتوجيه معين، وهي عبارة عن اصدار للأوامر من خلال أساليب قيادية للتأثير عليهم وتحفيزهم لإنجاز المطلوب.
- الأنماط القيادية (Leadership styles): تعني الوسائل والأساليب التي يتخذها القادة الإداريون في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، في سبيل التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وقامت الباحثة بقياسها من خلال مجموعة من الأبعاد الآتية: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة).
- نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership): وهي العملية التي يقوم فيها القادة والمرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.
- نمط القيادة التبادلية (Mutual Leadership): ويقصد بها مدى قدرة المديرين ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، على دعم المرؤوسين من خلال التركيز على إيضاح أهداف العمل التي يقوم بها المرؤوس.
- نمط القيادة التشاركية (Participatory Leadership): ويقصد بها قدرة المديرين ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، على التداول مع

العاملين من خلال استقبال أفكارهم ومعتقداتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

- **نمط القيادة الموزعة (Distributed Leadership):** ويقصد بها قدرة المديرين ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، على توزيع المهام القياديّة بين العاملين ومشاركتهم بصنع القرار .

- **نمط القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):** ويقصد بها مدى قدرة المديرين ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، على القيام بالتغيير من خلال تطوير التعلم لدى المرؤوسين وتعميق ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس ذلك على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ليكونوا مؤهلين بالقيام بالمهام والواجبات الموكلة لهم حالياً ومستقبلاً.

- **الإدارة (Administration):** هي وحدة تنظيميّة، بحيث تضم الإدارة الواحدة مجموعة من المديرين، يشترط أن لا تقل عن (٣) مديرين ولا تزيد على (٧) مديرين ما أمكن ذلك، ويتم إنشاؤها لمبررات جغرافيّة أو تخصصيّة، أو لتعزيز اللامركزيّة في عمل المؤسسة، ويكون ارتباطها بالمستوى الأعلى منها، ويشترط فيمن يشغل وظيفة (مدير الإدارة) أن يكون من موظفي الدرجتين الخاصة أو الأولى من الفئة الأولى، وأمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات في أيّة وظيفة إشرافية ذات صلة ([www.csb.gov.jo](http://www.csb.gov.jo)).

- **المديريّة (Directorate):** هي الوحدة الأساسيّة في الهيكل التنظيمي لممارسة مهمة رئيسية في المديرية، ويشترط أن لا يقل عدد أقسامها عن قسمين، وترتبط بالأمين العام /المدير العام أو نائبه / مساعده أو مدير الإدارة، ويشترط فيمن يشغل هذه وظيفة (مدير مديريّة) أن

- يكون من موظفي الدرجات الخاصة أو الأولى أو الثانية من الفئة الأولى، وأمضى مدة لا تقل عن ثلاث سنوات في أية وظيفة إشرافية ذات صلة ([www.csb.gov.jo](http://www.csb.gov.jo)).
- القسم (Department): هو المستوى التنظيمي الأعلى من الشعبة، ويشترط أن لا يقل عدد الموظفين في القسم عن (٣) موظفين، ويرتبط بمدير المديرية ([www.csb.gov.jo](http://www.csb.gov.jo)).

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الإطار النظري ذي العلاقة بموضوع القيادة، والأنماط القيادية، حيث تم التطرق إلى بيان مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها وأساليبها، والأنماط القيادية الحديثة المتمثلة في نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة المستدامة، نمط القيادة الموزعة، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التشاركية؛ من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، كما تمّ التطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

### ٢-١ تمهيد:

تعتبر القيادة من المحاور الرئيسية التي تركز عليها جهود المنظمات وأنشطتها، سواء أكانت هذه المنظمات عامة أم خاصة، وقد أخذ مفهوم القيادة بالتنامي في ظل التحديات والصعوبات التي أفرزها عصر العولمة، وانتشار العلوم التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تركيز العديد من الباحثين والكتاب على مواكبة بحوثهم حول الأساليب المثلى للقيادة، خصوصاً في ضوء التغيرات والتطورات في علم الإدارة والسلوك الإنساني، وذلك من خلال البحث في الأساليب التي يمكن من خلالها إيجاد مبادئ إدارية تستند على ركائز علمية ثابتة تخدم أهداف المنظمات (يونس، ٢٠١٧).

كما تعتبر القيادة من المواضيع الإدارية التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين والكتاب في دراسة السلوك القيادي، ويرجع هذا الاهتمام إلى اتساع رقعة المعرفة الإنسانية وبروز

العديد من الحاجات التي تتطلب توظيفاً كمياً ونوعياً لمبادئ القيادة في المنظمات؛ وخصوصاً في المبادئ التي تؤثر إيجاباً في سلوك العاملين والقادة على حدٍ سواء، وقد تمحورت حول دراسة مواضيع القيادة عدد كبير من الدراسات التي ربطت بين أجزاء القيادة والمنظمة؛ كدراسات علم السلوك الإنساني، ودراسات علم النفس، ودراسات الاجتماع، وذلك انطلاقاً من أن القيادة تعتبر وسيلة القادة في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالسلطة وتفويضها والمسؤولية والرقابة والإنجاز والتخطيط (الفهد، ٢٠١٦).

وتتمثل القيادة في العلاقات الارتباطية بين القادة والمرؤوسين، وتحتل مكانة هامة ضمن الإطار العام لإدارة المنظمات، وذلك لارتباطها بمركز اتخاذ القرار وهو القائد؛ كما ترتبط القيادة أيضاً بالكفاءات والمؤهلات الشخصية للقائد، وكل ذلك من شأنه التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة على وجه العموم (دبون، ٢٠١٧). وعليه لا بد من التعرف إلى مفهوم القيادة وأهميتها وأنماطها وأهم نظرياتها؛ وذلك للوصول إلى تقديم فهم واضح حول الأنماط القيادية موضوع الدراسة.

## ٢-١-١ مفهوم القيادة الإدارية:

تعددت آراء الكتاب والباحثون في تعريف القيادة اختلافاً يبرره اختلاف المجتمعات والنظريات التي تستند على أساسها وظيفة المنظمة، وانطلاقاً من وجود بعض أوجه الاختلاف في الآراء فقد وضعت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة اتخذ كل منها اتجاهاً معيناً

تبعاً لنظرة كل واحد إلى تعريف القيادة والمجال الذي تمارس فيه، وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرق لها بعض الباحثين والكتاب، وكما يأتي:

عرف (Smith, 2001: 11) القيادة الإدارية بأنها: عملية يتم بواسطتها التأثير على العاملين، وأن القائد هو المؤثر فيهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بتوجيه سلوكهم وتوضيح معالم الطريق لهم، ويكون الناطق باسم جماعة العمل التابعة له أمام الآخرين.

في حين يرى كل من (Gibson & Konopaske, 2003: 236) بأن القيادة الإدارية هي: قدرة القادة على التأثير في قيم وسلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة لدى المنظمة.

أما من وجهة نظر (William, 2009:16-18) فيرى بأن القيادة الإدارية هي: عملية تقوم على ترغيب وتشجيع ودفع العاملين نحو الاستعداد الطوعي للعمل، ويمتثل العاملون لرغبات القائد، وأن القيادة الفاعلة هي التي تأتي من امتلاك القائد لرؤيا واضحة وكافية لدفع العاملين للعمل بروح الفريق.

في حين يرى (Raja, 2010) أن القيادة هي عملية إتصال بين القائد والمرؤسين؛ وأن فاعلية المنظمة تعتمد على القائد الفعال، ويمكن وصف القيادة من خلال ما تؤديه من: تحقيق للأهداف التي تضعها القيادة من خلال العاملين، وسيطرة القيادة على السلطة، والتغيير الإيجابي نحو تحقيق الأهداف.

أما (Dubrin، ٢٠١٤: ٢٠٣) فقد عرف القيادة بأنها: " مقدره القادة على منح الثقة والدعم المستمرين للعاملين في المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز ذلك بأن وجود القيادة ليس فقط على المستويات العليا في المنظمة بل أن وجودها أمر مهم وضروري في جميع المستويات الموجودة في المنظمة، ويستنتج من هذا التعريف بأن (Dubrin) كان تعريفه للقيادة الإدارية أشمل وأعم من التعريفات السابقة، حيث أخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

كما عرف (Northouse، ٢٠١٦: ٥٥) القيادة بأنها العملية التي تؤثر بها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، وقد عزز (Northouse) تعريفه للقيادة الإدارية بإيراد أربعة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

١. أن القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر.

٢. يعتبر عنصر التأثير هو الركن الأساسي في القيادة.

٣. يعتبر الأفراد العاملين هم سياق القيادة، أي أن العمل ضمن الجماعة وروح الفريق هو أساس القيادة الناجحة.

٤. أن الأهداف هي التي توجه عمل الفريق والجماعات نحو إنجاز المهام؛ مما يعني أن وظيفة القيادة هي تحقيق الأهداف.

تزايدت أهمية دراسة القيادة الإدارية في السنوات الأخيرة؛ وذلك نظراً للنمو السريع في حجم البنى التنظيمية وتعقيدها، الأمر الذي أوجد طلباً متعظماً على امتلاك المهارة والثقافة القيادية من قبل القائمين بالقيادة الإدارية، حيث أن الحاجة للقادة المهرة يخلق الحاجة للمعرفة الأساسية الواسعة بعمليات القيادة وطرقها الفنية، وبطرق تشخيص القادة المحتمل ظهورهم في المستقبل، وتثقيفهم وتطوير شخصيتهم (شهاب، ٢٠١٠).

وتبرز أهمية القيادة الإدارية من أنها تعتبر وسيلة من وسائل تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية في العملية الإدارية، إضافة إلى دورها في الفعال في إيصال المنظمة إلى الأهداف المرجو تحقيقها (غرايبة، ٢٠٠٩).

وتظهر أهمية القيادة في أنها تعتبر المحرك الرئيس للتأثير في الروح المعنوية للعاملين وتنمية ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها؛ مما ينعكس آثاره على كفاءة العاملين والمنظمة ككل، فهي إحدى العوامل التي تحدد نجاح الجماعات أو المنظمات أو الدول، وتقوم على تحقيق التكامل وتوفير الفعالية للإدارة لتحقيق أهدافها، كما إن لها دور مهم في الإبداع فوجود قائد يشجع على الإبداع من شأنه إن يؤثر على سلوك العاملين الإبداعي الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية (الشرفي، ٢٠٠٦).

ووفقاً لما يراه العجمي (٢٠٠٨) فإن القيادة الإدارية تعتبر حلقة اتصال بن العاملين وبين الخطط التنظيمية والرؤية والرسالة والأهداف التي تضعها المنظمة وفقاً لتصوراتها المستقبلية، مما

يسهم في تمكين المنظمة على رسم معالمها لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً؛ ولا تستطيع المنظمة تحقيق ذلك إلا إذا اهتمت بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد من موارد المنظمة.

وترى الباحثة بأن القيادة الإدارية تعتبر بمثابة جهاز سيطرة يبيث الإشارات لكافة أجزاء المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتحقيق الهدف التي وجدت المنظمة من أجله، إذ أن المنظمة دون القيادة كمثال الجسد بلا عقل.

#### ٢-١-٣ عناصر القيادة الإدارية:

هناك أربعة عناصر أساسية يجب توفرها في موقف القيادة أشار لها (هوارى، ٢٠٠٠:

٥١) وهي:

- القائد وهو "شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي \_ السلطة غير الرسمية \_ على عدد من الأفراد يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"، ويعتبر القائد أهم ركن في العملية القيادية، وله الدور البارز في إنجازها.
- وقد يكون القائد هو ذلك "الشخص المعين من قبل أعلى سلطة لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعة الرسمي على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".
- إتباع القائد، حيث يعتبر ركناً هاماً في الموقف القيادي وهو سبب في نجاح العملية القيادية، فكلما زاد التوافق والانسجام بين أفراد المجموعة تزيد الفرصة في نجاح العملية

- القيادة وتحقيق الهدف منها.
- وجود هدف وموقف مناسبين، حيث يجب أن يكون هناك هدف مشترك لدى أفراد الجماعة وضرورة معرفة السبيل لتحقيق الهدف المنشود.
- التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة، فهو الأساس في إنجاح العلاقات بين الأفراد، ويعتبر أيضا جوهر العملية القيادية.

#### ٢-١-٤ مزايا القيادة الإدارية الكفوة:

- للقيادة الإدارية مزايا ذات أهمية كبيرة تتكسر هذه المزايا في الوظائف التي يقوم القائد بممارستها، وما تتميز به هذه الوظائف من مزايا تعود بالفائدة والنفعة على المنظمة، ومن أبرز هذه المزايا ما ذكره (Krich & Kitshfeld, 2009) وهي:
- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى: ويتضمن هذا التخطيط الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها وتسعى جاهدة لتحقيقها على المستويين القريب والبعيد.
- وضع السياسة: وتحتوي على الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالإجراءات والسياسات التي سيتم تنفيذها.
- الإيديولوجية: ويتم النظر هنا إلى القائد كإيديولوجي فهو في الكثير من الأحيان قد يكون مصدر للأفكار والمعتقدات والقيم.
- الخبرة: وهنا يكون القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

- الإدارة والتنفيذ: هو تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

- الحكم والوساطة: ويكون هنا القائد الحكم والوسيط فيما ينتج من نزاعات وصراعات داخل المجموعة.

- الثواب والعقاب: والقائد هنا مصدر الضبط والربط حيث هو مصدر الثواب والعقاب وهذا ما يمكنه من المحافظة على انضباط المجموعة.

- نموذج يحتذى به: ويعتبر القائد المثال الأعلى والقدوة التي يحتذى به بالنسبة لأعضاء المجموعة.

- رمز للجماعة: يعتبر القائد رمز الجماعة وهو سبب في أداء مهمتها.

- صورة للأب: وهو رمز مثالي للتوحد والتقصص.

٢-١-٥ سمات القائد الإداري:

أن سمات القائد الإداري تتجلى في مدى عقيدته الصحيحة، وديمقراطيته الواضحة، ومدى تقصيه للحقائق وحرصه الشديد وشجاعته وقابليته على تحمل المسؤولية، والإلمام بالإدارة وأصولها، والعقلية المنظمة، واكتساب الثقة والمحبة المتبادلة، ومعرفة الأنماط الإدارية المختلفة وأساليبها، والتفويض، والتواصل، والإشراف المباشر على المرؤوسين (الأسطل، ٢٠١٢).

وقد أشار (Northouse, 2010: 19-21) بأن سمات القائد الأساسية هي خمسة: الذكاء، والثقة بالنفس والتصميم والاستقامة والتفاعل الاجتماعي، وهذه السمات تضم في طياتها سمات كثيرة كالحكمة والامانة والنزاهة والمثابرة والتعاون والمشاركة الاجتماعية وغيرها.

وفي ضوء استعراض الباحثة للسمات الواجب توافرها في القائد الناجح والفعال، وجدت العديد من السمات التي وضعها الكتاب والباحثون في علم الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، إلا أنها ارتأت بأن السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد الإداري وبما يخدم أهداف الدراسة هي أربعة سمات تشتمل على مجموعة من الصفات القيادية وهي السمات (المعرفية، والسلوكية، والاجتماعية، والشخصية) ويمكن إيجازها على النحو الآتي:

١- السمة المعرفية: وتتعلق هذه السمة بالوظائف العقلية العليا؛ كالفهم والتذكر ومُستوى الاستيعاب والتطبيق والقدرات الخاصة للقائد، وقد أورد صوالحة والعبوشي (٢٠١٠):

(١٦٩) من مزايا سمة الشخصية المعرفية تتلخص في (الذكاء، سعة العلم والاطلاع، المهارات الإدارية، الخبرة، الحكمة) وفيما يلي إيجاز لكل منها:

- الذكاء: ويشير إلى "القدرة الكلية للفرد التي تجعله يعمل في سبيل تحقيق الأهداف.
- الخبرة: وتشير إلى مُستوى فهم وتمرس القائد وتمييزه لأمر العمل وهي حصيلة الخبرة السابقة والمتنوعة والنوعية للقائد.
- سعة العلم والاطلاع: وتشير إلى مدى وتنوع ثقافة القائد، في المجال الذي يختص به.
- المهارات الإدارية: وتشير في قدرة القائد على فهم العمل، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم،

وتوافرها يعني بأن يكون القائد كفاءة، ولديه قدرات في مجالات الإدارة.

- الحكمة: وهي مدى تمتع القائد بالمقومات الفطرية التي يودعها الله في النفس البشرية،
- الاتزان: أي أن ينتظم القائد بالتحكم بسلوكه عند التعرض للمواقف، من حيث التحكم في الانفعالات وضبط النفس وهدوء الأعصاب وسلامة التفكير.
- القدرة على تحمل المسؤولية: أي أن يكون القائد قادراً على تحقيق ما عزم على تحقيقه، وبذلك يجد نفسه ملتزماً بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الشجاعة: وتشير إلى جرأة القائد وعدم الخوف، والفرع والاستسلام والقدرة على قيادة النفس والتصرفات في مواجهة المواقف الصعبة والأخطار بحيث يكون ذلك في الاتجاه الإيجابي.

٢- السمة السلوكية: وهي السمة التي تتعلق بمدى إظهار القائد لثكمه بذاته، أي أن يكون القائد قادراً على التحكم بأهوائه ورغباته ومدى سيطرته على عقله وقلبه، والنتيجة صحيحة لبناء علاقات مع الآخرين وكسب ودهم والعكس (هانتر، ٢٠٠٤).

وقد أشار (صوالحة والعبوشي، ٢٠١٠) إلى أن سمة الشخصية السلوكية هي سمة تتعلق بالسلوك الانفعالي للقائد في تتمثل في ثقة القائد بنفسه: أي أن يكون القائد معتداً بنفسه وقدرته وكفائته وأسلوبه وسلوكه، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن يكون متواضعاً وأن يسعى إلى إرضاء الجميع عنه مما يجعله في موقع قوة.

٢- السمة الاجتماعية: وهي "ما يقوم به القائد تجاه أعضاء المجموعة من أنشطة تخدم

أهداف المنظمة، وتعتمد سلوكياتهم على التطوعية والالتزام والوعي والنزوع والوجدان

والشفافية، وقد تكون هذه الانشطة نظريّة أو عمليّة تمارس بطرق مباشرة أو غير مباشرة" (العجمي، ٢٠٠٧)، وقد أشار جوهر (٢٠٠١) إلى أن أبرز أهداف السمات الاجتماعية للقائد تتمثل في الآتي:

- ٣- تعليم العاملين ليصبحوا قوة منتجة في التنظيم.
- ٤- تحمل مسؤوليّة مساعدة العاملين على تحسين جودة العمل.
- ٥- تفهم المشاكل والمعوقات التي يعاني منها العاملون، وتقدير حجم الانجازات والنجاحات.
- ٦- إيجاد شعور عام بأن المنظمة تؤدي المهمة المنوطة بها.
- ٧- السمة الشخصية: وهي الشكل العام للقائد وصحته من الناحية الجسميّة (صوالة والعبوشي، ٢٠١٠: ١٦٩) على النحو الآتي:
  - سلامة الجسم البدنيّة والعصبية: ترتبط بالصحة الجيدة لدى القائد، وضرورة توافرها لدى القائد، نظرا للدور الهام والصعب الذي يقوم لإنجاز مهامه.
  - قوة التحمل: عليه توافر هذه السمة لدى المدراء العاملين يجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأعمالهم التي تتطلب جهداً كبيراً ووقتا طويلاً.
  - الحيويّة والنشاط: هذه السمة والسمتين الجسميتين السابقتين من السمات التي يعتمد عليها نجاح القائد.

- حسن المظهر والاناقة: وقد أكد ذلك عبيدات ببيان أهميتها في شخصيّة القائد كونه قدوة

للآخرين، وهذه الصفة لها اثرها في نفوسهم الامر الذي يبعث على الاحترام

- القدرة على استخدام لغة الجسد: هي وسيلة اتصالات غير لفظيّة، وتسمى أحيانا لغة

الإشارة وهي عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو

الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت.

٢-١-٦ الأنماط القياديّة الحديثة:

تعد القيادة الإداريّة من أهم الموضوعات التي عنيت بها الدّراسات الإداريّة الحديثة

وفرضتها حركة التطوير الإنساني، وأضحت تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، وتتمحور حولها

دّراسات علم النفس، ودّراسات علماء الاجتماع على حد سواء، فشغلت الجنس البشري منذ فجر

التاريخ فهي تمثل إحدى وظائف المديرين الذين يتعاملون يوميا مع المشكلات المتعلقة بالسلطة

وتفويضها والمسؤوليّة والرقابة والنجاز، حتى أضحت أوفر القادة حقا لا يقفون حراكا على اختيار

أحسن أنماط القيادة ملاءمة لما يوجهونه، باعتبار أن الفشل في كثير من الأعمال يعزى إلى

عدم فاعليّة القيادة (أبو بكر، ٢٠٠٧).

والقيادة الإداريّة مثلما هي عملية إنسانيّة واجتماعيّة وتعاونيّة، فهي عملية تستهدف من

ناحيّة توجيه العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التنظيميّة

للمجتمع والمنظمة التعليميّة التي توجد فيها، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة

ونوعيتها ومقدرتها على تحقيق الأهداف التنظيميّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة المتوقع منها

تحقيقها، فالقادة الإداريون هم الذين يسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزها على العمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء سلوك الأفراد وينسقون جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة التي يقوم بها القادة الإداريون والتي لا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (البديري، ٢٠٠١).

#### ١-١-٧-١-٢ أهمية الأنماط القيادية الإدارية الحديثة

إن نجاح المؤسسات في أدائها لأدوارها يعتمد إلى حد كبير على وجود العديد من العوامل أهمها القيادة الفاعلة، التي يمكن من خلالها تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفاعلية فالقيادي الفاعل ينتهج سلوك متنوع لإشباع حاجة العاملين معه لبذل ما في وسعهم من أعمال وتقديم أفكار إبداعية وتعزيز الدافعية والثقة لديهم (العريمي والعريمي، ٢٠١٢).

وتجدر الإشارة إلى إن المؤسسات المعاصرة تحتاج إلى قادة يمتلكون رؤية يشركون العاملين في وضعها وتنفيذها، إذ دعمت الأبحاث الإدارية التنظيمية الفكرة القائلة بأن المدراس الفاعلة لديها قادة يمتلكون رؤية خاصة بالمنظمة، ويعملون على رفع مستوى الوعي لدى العاملين بها واتجاه أهمية، وقيمة النتائج المتوقعة وطرق تحقيقها كما أنهم يحفزون العاملين على الترفع عن

المصالح الشخصية من أجل تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها (Barnett & McComick، ٢٠٠٣).

ولكي يحقق القادة رسالة المنظمة ورؤيتها لا بد من امتلاكهم الاساليب والأنماط القيادية الحديثة، إذ ترى الشريدة (٢٠٠٤) بأن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين، ويوفر المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته، وحفز العاملين للعمل برح الفريق ليكون قادرا على تحقيق أهداف المنظمة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمنظمة إلى المستوى المطلوب.

ومن الجدير ذكره أن القيادة هي علم وفن وشأنها في ذلك شأن الإدارة، انه من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة. وتعد القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقدمون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين الأفراد (كنعان، ٢٠١٤).

والقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، والقائد الإداري هو الذي يقود المنظمة ويحقق فيها التنسيق بين وحداتها وأعضائها، والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية، وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني المقدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي

منحلاها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (خلف، ٢٠١٠).

وينتهج القادة سلوكاً متنوعاً لإشباع حاجات العاملين، ليبدلوا ما بوسعهم الى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت الي مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية، والذي حاز في العقدين الماضيين على أهتمام واسع من قبل الباحثين والدراسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى، فالفائد التحويلي يدفع العاملين الى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم النموذج الذي يحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية (Northouse, 2004).

## ٢-١-٧-١-٢ أنواع الأنماط القيادية الحديثة:

### ١- نمط القيادة التبادلية (Mutual Leadership):

يشير مفهوم نمط القيادة التبادلية إلى أنها: "الأسلوب القيادي القائم على تبادل المعلومات بين القادة المرؤوسين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على مكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العاملين في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة نظير الفشل أو التقصير". (الطاهر، ٢٠١١: ١٦٠)

وقد عرف العابدي (٢٠١٥: ٢٠) القيادة التبادلية بأنها "الأسلوب القيادي القائم على فكرة

وجود سلسلة من المنافع المتبادلة والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين

المرووسين أنفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة".

كما عرف المراد (٢٠١٥) القيادة التبادلية بأنها "القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح المهام بالاعتماد على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة".

وحول خصائص القيادة التبادلية فقد أشار (Tomey, 2009) إلى أن نمط القيادة التبادلية يمتاز بأنه يمكن القائد من تحديد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، مقابل منحهم للحوافز، إضافةً إلى دور القائد التبادلي في إزالة العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويجنب العاملين المخاطر، ويحدد الأوقات الزمنية اللازمة لأداء الأعمال.

وقد اشارت الرفاعي (٢٠١٤) إلى أن هنالك بعدين هامين للنمط القيادي التبادلي تكمن فيما يأتي:

- المكافأة المشروطة: وتشير إلى العملية المتبادلة بين القائد والعاملين والتي يتم خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة أحد أفراد العاملين أو معاينة بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه.
- الإدارة بالاستثناء: وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة والتدخل إذ لم يرق العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي له او حلها.

وقد ذكر المصري (٢٠١٦) جملة من المزايا التي تمتاز بها القيادة التبادلية وعلى النحو

الآتي:

أ. تكاليفها منخفضة: بما أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل تحفيز، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات معينة في المرؤوسين، بالإضافة تعدد على أسلوب الإدارة بالاستثناء التي تمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

ب. سلامة ووضوح نهجها: القيادة التبادلية تقوم على نهج واضح وغير غامض. فالقائد ومرؤوسيه يعلمون مالهم وما عليهم، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت وآخر للعقوبات.

ج. قوة الجاذبية : تعتبر المكافآت بمثابة حوافز موثوق بها ونتائجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

د. التحصيل على النتائج بسرعة: نعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج إلى تحقيق في اقل وقت ممكن مثل: المشاريع قصيرة الأمد، المنتجات الموسمية.

## ٢ - نمط القيادة التشاركية (Participatory Leadership):

يشير مفهوم القيادة التشاركية إلى: "الاسلوب القيادي الذي يستخدمه الرئيس والقائم على تشارك القائد والمرؤوسين في تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، شريطة أن تتم صياغة الأهداف بشكل محدد يساهم في تحديد وسائل وطرق

تنفيذها وقابلية قياسها وبشرط قدرة العاملين على التخطيط والمساهمة، مما يستدعي التأكد من ذلك بتدريبهم وتطوير مهاراتهم لضمان مشاركتهم الفاعلة، ومن ثم التزامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وتعزيز روح المسؤولية لديهم ورفع روحهم المعنوية؛ نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات" (عابدين, ٢٠١٠: ٨٠).

وقد عرف القيسي (٢٠١٠: ١٢٩) القيادة التشاركية بأنها: " بأنها الأسلوب قيادي قائم على تقابل القائد من المرؤوسين لمناقشة وتحليل المشكلات الإدارية، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود، لتحقيق مستوى أعلى من الانتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها العاملون والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وصنع القرارات".

أما من وجهة نظر العرابيد (٢٠١٣: ٨) فيرى بأن القيادة التشاركية هي: " الأسلوب الذي يقوم به القائد لمشاركة العاملين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها ترتبط بالنمط القيادي الديمقراطي".

وتبرز أهمية القيادة التشاركية في أنها تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحات تؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوسين والرفع من معنويتهما، والإسهام في إيجاد أجواء من المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية صنع القرار؛ وذلك كونها تسهم في تحسين نوعية القرارات، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة الناضجة في اختيار

البدائل فضلا عن أنها تمنع معارضة القرار وتخفف ن العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه، إضافةً إلى تنمية القيادات الإداريّة في المستويات الصغرى، وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.

وقد أشار عبد العظيم (٢٠٠٦) إلى أن نمط القيادة التشاركيّة يرتكز على عدة أسس تتمثل في: إشراك المرؤوسين في المهام القياديّة، وتفويض السلطة إليهم، وإقامة العلاقات إنسانيّة معهم من قبل القائد، الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء، وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق، ووضوح منهجيّة العمل وسياسة القائد، وسهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه. وقد أوردت أبو الخير (٢٠١٣: ٢٩) مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القيادة التشاركيّة تتلخص فيما يأتي:

- احترام شخصيّة العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
- ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفاهي حول قائدها.
- التركيز على الضبط الذاتي لإفراد الجماعة أو العاملين في المنظمة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- تقبل العاملين للتغيرات بنفس راضيّة خاصة تلك التي تطرأ على السياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.

- إشراك أفراد الجماعة في صنع القرار وفقا لاختصاصهم مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.
- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين أعضاء المنظمة.
- بناء الروح المعنوية العالية بين المنظمة والعاملين فيها.

### ٣- نمط القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

يشير مفهوم القيادة الموزعة إلى الأسلوب القيادي الذي يركز على توزيع المهام القيادية بين العاملين، حيث يعمل هذا الأسلوب على تحسين مستوى الإنجاز في بعده النوعي، وإشراك العاملين في القيادة وعدم انحسارها فقط بيد القائد، وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، وبذلك اعتبرت القيادة الموزعة منهجية تركز على العمل الجماعي الذي يتم بطريقة تشاركية تكاملية بين أعضاء فريق العمل الواحد، والتي لا يوجد فيها روتين إجرائي في التنفيذ، بل تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ لكثير من الإجراءات والتعليمات التي كانت سابق (Gronn، ٢٠٠٨).

وقد عرف (Harris، ٢٠٠٤) القيادة الموزعة بأنها: "شكل من اشكال القيادة الجماعية التي تعتمد على أنشطة وجهود العديد من الأفراد في المنظمة والذين يعملون على حشد العاملين وتوجيههم في عمليات قيادة المنظمة.

في حين يعرفها (Mayrowetz، ٢٠٠٨:٤٢٥) بأنها " نظريّة ناشئة عن تركيز على القدرات الفردية والمهارات في تحقيق أهداف المنظمة".

وترى خليفة (٢٠١٣) بأنّ بالتوزيع القيادي: هو العمليّة التي تسمح بنقل جزء من الصلاحيات الإداريّة من القائد إلى المرؤوس، وعندما يقبل المرؤوس فإنه يلتزم بأداء المهام التي يكلفه بها رئيسه، والقيادة الموزعة وفق هذا المنظور عبارة عن عمليّة تحميل المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف بهدف تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة أهداف المنظمة.

وتبرز أهميّة ممارسة القيادة الموزعة في أنها تعمل على تحقيق الأهداف التنظيميّة بأفضل السبل المتاحة، بوجود أنشطة نوعيّة يعمل العاملون على تنفيذها، كما أنها تعمل على تعزيز السمات القياديّة لدى المرؤوسين هذا من جهة (Moyo، ٢٠١٠).

ومن جهة أخرى يرى (Terrell، ٢٠١٠) أن ممارسة القيادة الموزعة تسهم في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تحسين أداء القادة، وتنفيذهم لأنشطة إبداعية تعمل على رفع جودة العمل في المنظمة، كما أنها تعمل على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين واستثمارها.

في حين يرى عجوة (٢٠١٢) أن القيادة الموزعة تسهم في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة؛ وذلك لأنها تعزز العمل الجماعي، وترفع من مستوى إنتاجية العاملين عندما يكونوا مشتركين في عمليّة صنع القرار، وهذا يعتمد على القادة ودرجة ممارستهم للقيادة الموزعة.

ويرى (Miller، ٢٠١٦) أن القيادة الموزعة تقوم على جملة من المبادئ والتي يمكن إيجازها بما يأتي:

- بناء المقدرات الفنيّة والإداريّة للمرؤوسين، وذلك من خلال الممارسة العمليّة للقيادة الموزعة.

- الإحساس بالمسؤوليّة عند المرؤوسين، وذلك جراء تنفيذهم المباشر لعدد من المهمات القياديّة.

- إتقان العمل بسبب ارتفاع المساءلة الذاتيّة للعاملين.

#### ٤ - نمط القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

يشير مفهوم القيادة المستدامة إلى جملة من المبادئ التي تتوافق مع سعي الإدارات الناجحة في الارتقاء بالمنظمة، من حيث تحسين أداء العاملين واستثمار الموارد المتاحة بالشكل المطلوب؛ وبما يضمن توفير مناخ ملائم للعمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل (يونس، ٢٠١٧).

وقد عرف نمط القيادة المستدامة بأنه: "أحد العوامل الرئيسة التي تدعم التنمية على المدى الطويل في المنظمة، وهي تشجع ثقافة القيادة بناء على الهدف الأخلاقي الذي يوفر النجاح الذي هو في متناول الجميع" (٢: ٢٠٠٧، Davies).

كما عرفها كل من (Andy & Dean، ٢٠٠٩) بأنها: "قيادة تقوم على المسؤولية المشتركة، وأنها لا تستخدم الموارد البشريّة، أو الماليّة دون مبرر بل أنها تهتم بالابتعاد عن أي ضرر على

## يحيط ببيئة المنظمة.

أما (Gayle ، ٢٠١٦) فقد عرفت أنها : " القيادة التي تقوم على تضمين أهداف الإدارة للجوانب المستقبلية، وتدرس الشركة كمساهم أساس في تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الممارسات تشكل نظام قيادي ذاتي يعزز أداء الأعمال وآفاقها المستقبلية للبقاء.

وقد أشار كل من (Hargeaves & Fink ، ٢٠٠٦) إلى جملة من المبادئ التي تركز عليها القيادة المستدامة تتمثل فيما يأتي:

١. التحمل والتعاقب المستمر: تعاقب القيادة هو تحدي صعب، في خطة العالم المتعاون، والأعمال الناجحة تقدم التغييرات القيادية بفاعلية.

٢. صلاحيات موزعة دون تفويض: وذلك من خلال تشجيع وتمكين العاملين أن يتجهون إلى الإبداع في البيئة المحيطة، التي تشعر كل العاملين بأن لديهم صوت قوي، فاحترام حرفيتهم يمكن أن يساهم في قيادة التغيير الإيجابي داخل المنظمة.

٣. ضبط النفس والتجديد: تولي القيادة المستدامة اهتماما دقيقا لمواردها، سواء كانت مالية أو شخصية، من أجل تحقيق الفاعلية من خلال حماية القادة لأنفسهم وللمرؤوسين من اساءة استخدام السلطة.

٤. الإفادة من خبرات الماضي: حيث يتطلب من القادة أن يتعلموا من الماضي لأجل فائدة المستقبل، فمن المهم جداً عدم الحنين للأوقات التي كانت أسهل وأفضل، لأن ذلك سوف ينعكس بدقة على إيجابيات وسلبيات تاريخ المنظمة.

## ٥- نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الحديث حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وأول من وضع مفهوم القيادة التحويلية هو (Burns) في عام ١٩٧٨ كوصف للقادة السياسيين الذين يقومون بتحويل قيم أتباعهم، ثم تلاه (Bass) في الفترة بين (١٩٨٥ - ١٩٩٠) حيث قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية ليشمل القيادة المدروسة داخل البيئات التنظيمية الأمر الذي جعل القيادة التحويلية إحدى أكثر الأنماط القيادة المدروسة على نطاق واسع بسبب تركيزها على تغيير قواعد العمل وتحفيز الموظفين، فما تأمله المنظمة من القيادة التحويلية يتم تحقيقه من خلال التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف التابعين والرؤية الملهمة للمستقبل (Nourthouse، ٢٠١٣).

وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها: أسلوب يقوم على الرؤية الواضحة للمستقبل والأهداف المحددة للمنظمة، كما يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة بعيدة الأجل وتحديد أهداف واضحة والواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة" (الخيرى، ٢٠١٢، ٩٥).

ويرى جهة (Schaubroeck et al ،٢٠٠٧) أن القيادة التحويلية هي: "أسلوب يهدف إلى إيجاد تحولات إيجابية في التابعين وتغييرات ضمن استراتيجية وهيكلية المنظمة".

وقد أكد (Dubrin، ٢٠١٤) على أن القيادة التحويلية تتميز عن غيرها من أنواع القيادة الأخرى بارتكازها على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا بدلا من ارتكازها على تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب.

وقد أشار المراد (٢٠١٥) إلى أن القيادة التحويلية تتركز في أربعة أبعاد أساسية وهما:

- أ- الجاذبية والتأثير وبالقدوة : هذا البعد يصف سلوك القائد الذي يتمتع بإعجاب واحترام تقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، والقيام بتصرفات ذات طابع يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الجميع، مما يدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته.
  - ب- الدفع والإلهام: يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكه التي تثير في مرؤوسيه حب التحدي، فتبكي السلوكيات تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء مرؤوسيه.
  - ج- الاعتبارات الفردية: وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه بمبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تتناسب مع اهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق المزيد من التطور.
  - د- التشجيع الإبداعي: ويعني قدرة رغبته في دفع مرؤوسيه للعمل بجد وابتكار، والعمل إيجاد وخلق طرق ابتكارية جديدة لحل المشاكل أو المواقف القديمة بطرق غير تقليدية.
- وفي ضوء استعراض الإطار النظري للدراسة ترى الباحثة بأن الدوائر الحكومية في محافظة المفرق كغيرها من المنظمات الخدمية يمكنها من خلال تبنيها للأنماط القيادية الحديثة الوصول إلى بناء علاقة وطيدة بين الإدارات والعاملين، كذلك تعمل على تعزيز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تحقق المصلحة العامة والهدف المنشود منها، مما ينعكس بدوره

على الصالح العام، وتقديم خدمات حكوميّة للمواطنين بسهولة ويسر، من خلال ما تسهم به القيادة الحديثة من بناء أطر إداريّة تركز على التشاركيّة والعمل بروح الفريق، وبالتالي ضمان تسيير الدوائر الحكوميّة بانتظام واضطراد.

٢-٢ الدّراسات السابقة:

١-٢-٢ الدارسات العربيّة:

(١) دراسة الحدراوي والجنابي والميالي (٢٠١٨) بعنوان:

دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليليّة في مطار النجف الأشرف

### الدولي

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليليّة في مطار النجف الأشرف الدولي، تكونت عينة الدّراسة من (٢٠٧) موظفين يعملون في مطار النجف الدولي، وأظهرت النتائج أن ممارسة نمط القيادة المستدامة من وجهة نظر المبحوثين قد جاء بدرجة كليّة مرتفعة، كذلك كان التفوق التنظيمي قد جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة لقيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي.

(٢) دراسة الرميدي (٢٠١٨) بعنوان:

دراسة أهميّة تطبيق نمط القيادة التشاركيّة في شركات السياحة المصريّة.

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى دراسة تطبيق نمط القيادة التشاركيّة في شركات السياحة

المصريّة، وبيان أثرها في الرضا الوظيفي والأداء والروح المعنويّة والالتزام التنظيمي للعاملين،

تكونت عينة الدّراسة من (٢٦٦) عاملاً في الشركات السياحيّة في القاهرة، وأظهرت النتائج أن مُستوى مُمارسة القيادة التشاركيّة قد جاءت بدرجة مرتفعة وفي جميع أبعادها، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائيّة موجبة لنمط القيادة التشاركيّة على الرضا الوظيفي والأداء والروح المعنويّة والالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات المبحوثة.

٣) دراسة العيلة (٢٠١٨) بعنوان:

الأسلوب القيادي المتبع لدى مديري المكاتب في الحكومة الفلسطينيّة وأثره على مُستوى أداء وزاراتهم.

هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى معرفة الأسلوب القيادي الذي يتبعه مديرو المكاتب في وزارات الحكومة الفلسطينيّة وأثره على مُستوى أدائهم، تكونت عينة الدّراسة من (٥٦) مبحوثاً من مديري المكاتب والعاملين بمكاتب الوزراء، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن الأسلوب القيادي المتبع هو الأسلوب الديمقراطي وبنسبة عاليّة جداً، يليه الأسلوب التسلطي بدرجة منخفضة، يليه الأسلوب التحويلي بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة طردية بين أسلوب القيادة الديمقراطي وأداء الوزراء، وعلاقه عكسيّة بين أسلوب القيادة التسلطي وأداء الوزراء.

٤) دراسة دبون (٢٠١٧) بعنوان:

أنماط القيادة الإداريّة المعاصرة ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيميّة لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغاردائيّة

أنماط القيادة الإداريّة المعاصرة (نمط القيادة التحويليّة، نمط القيادة التبادليّة، نمط القيادة الأخلاقيّة، نمط القيادة بالنكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيميّة لدى موظفي

ديوان الترقية والتسيير العقاري بغارداية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والتقنيين لديوان الترقية والتسيير العقاري\_ بغارداية البالغ عدد (١٣٢) موظف، وشملت عينة الدراسة (٦٦) موظف. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة التحويلية، يليه نمط القيادة الأخلاقية، ثم نمط القيادة بالذكاء العاطفي وأخيرا نمط القيادة التبادلية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الأخلاقية، وكذا نمط القيادة بالذكاء العاطفي على السلوك المواطنة التنظيمية بينما هناك شبه غياب القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

٥) دراسة الشنطي (٢٠١٦) بعنوان:

أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة

#### الصحة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عاملاً في الوزارة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الوزارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أن مستوى جودة الحياة الوظيفية قد جاءت متوسطة، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

٦) دراسة الفهد (٢٠١٦) بعنوان:

القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المؤسسات الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المؤسسات الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين, تكون مجتمع الدراسة من (٣٤١) معلماً ومعلمة, وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المديرين لأنماط القيادة قد جاء مرتفعاً ولجميع المجالات, حيث جاء في الرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية, تلاه نمط القيادة التبادلية, تلاه نمط القيادة الموزعة, كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أنماط القيادة على العدالة التنظيمية, وعدم وجود فروق في متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

٧) دراسة البدري (٢٠١١) بعنوان:

درجة ممارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الادارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الادارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٠) من اعضاء هيئة التدريس، أظهرت نتائج الدراسة الى ان درجة ممارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الادارية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وان مجالات الاتصال والرقابة، والتوجيه والمشاركة فقد جاءت ضمن درجة ممارسة عالية، أما

مجال التنظيم فقد جاء ضمن درجة مُمارسة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة على كل مجال من مجالات اداة الدّراسة والأداة ككل تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الاكاديميّة، وعدد سنوات الخبرة، ما عدا عند مجال الاتصال، اذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديميّة.

#### ٨) دراسة العليمات (٢٠١١) بعنوان:

**السمات القياديّة المفضلة لدى القادة الاكاديميين والاداريين في جامعة اليرموك.**  
هدفت هذه الدّراسة التعرف إلى السمات القياديّة المفضلة لدى القادة الاكاديميين والاداريين في جامعة اليرموك، تكونت عينة الدّراسة من (١٠٦) قائداً اكاديمياً واداري في الجامعة، وقد أظهرت نتائج الدّراسة الى ان اهم السمات القياديّة المفضلة لدى القادة الاكاديميين مرتبة تنازلياً هي الاطلاع والمعرفة، العلاقات الانسانية، العدل والموضوعيّة، التغيير والتطوير، الكفاءة، الحرّيّة الاكاديميّة، كذلك ان اهم السمات القياديّة المفضلة لدى القادة الاداريين مرتبة هي العلاقات الانسانية، الاطلاع والمعرفة، التخطيط، الذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح، كذلك توصلت الدّراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الاكاديميين واستجابات القادة الاداريين في (٨) سمات قياديّة منها (٥) سمات مفضلة لصالح القادة الاداريين و (٣) سمات مفضلة لصالح القادة الاكاديميين، واوصى الباحث ادارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القياديّة المفضلة للقادة الاكاديميين والاداريين وتحلي قادتها بسمة القائد المتكامل في السمات وتوفير الاجواء المناسبة لتحقيق ذلك.

١. دراسة (Arzi, and farahbod, 2016) بعنوان:

**The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels.**

**أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي: دراسة على الفنادق الإيرانيّة**

هدفت الدّراسة إلى التعرف إلى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الفنادق الإيرانيّة، وقد استخدم الطريقة الكميّة للقياس، حيث كانت عينة الدّراسة عبارة عن (١٢١) فندقا في إيران، وأظهرت نتائج الدّراسة أن هناك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي ونمط القيادة المستخدم، وهما عنصران أساسيان في التأثير على فاعليّة المنظمة، وكان للإثارة العقليّة والرؤيّة أثر واضح على الرضا الوظيفي، وفي الجانب الآخر فإن التواصل الملم والتقدير الشخصي كانا لهما أثر أقل على الرضا الوظيفي، في حين أن القيادة التشاركيّة كان لها أكبر الأثر، وكذلك القيادة بالمكافأة والإثابة كان لها أثر واضح على الرضا الوظيفي، وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدّراسة بالعمل على تحسين الرؤيّة والتركيز على القيادة الداعمة والإثارة الفكريّة لزيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الفنادق في إيران، كما أوصت الدّراسة الصناعة الفندقية أن تركز على نظام المكافأة، كي تزيد من رضا الموظفين.

٢. دراسة (Sheikh, Sidow, Guleid, 2013) بعنوان:

**Leadership styles and job satisfaction: Empirical evidence from Mogadishu universities.**

## الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي كبحث تجريبي في جامعات مقديشو، وذلك من خلال بيان عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي بين المدرسين العاملين في جامعات مقديشو، وقد تكونت عينة الدراسة من ( ٦٠ ) مدرساً يعملون في ثلاث جامعات حكومية في مقديشو، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٤١) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أن العلاقة ضعيفة بين نمط القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

٣. دراسة (Rizi,2013) : بعنوان:

**Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees.**

العلاقات بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التربية البدنية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان، تكونت عينة الدراسة من (١٢٥) موظفاً من مؤسسات التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، من خلال أداة الاستبانة للوصول إلى النتائج، وأظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وأظهرت أن نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره.

٤ . دراسة (Karanja,2010) بعنوان:

**Effects of Leadership Style on Job Satisfaction of teacher: a survey of secondary schools.**

"تأثيرات النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة مسحية للمدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى تقدير أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للمعلمين في المؤسسات الثانوية، وقد تضمنت مجتمع الدراسة (٢٧٤) معلماً في (١٧) مدرسة ثانوية، حيث أخذت عينة عشوائية من (١٢) مدرسة مكونة من (١١٥) معلماً و (١١) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة استبانة قام الباحث ببنائها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان المواقف الدينامية في البيئة المدرسية تتطلب مديريين يستخدمون أساليب متنوعة في القيادة، وليس أسلوباً واحداً.

٥ . دراسة ( Chien Wen,2009 ) بعنوان:

**Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels.**

الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للموظفين في الفنادق السياحية الدولية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال أداة بحثية (الاستبانة) مطبقة على عينة عشوائية من (٣٠٠) موظف من العاملين في الفنادق السياحية العالمية. وبينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الذي يحترم القائد خلاله رؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم

يجعل الموظفين أكثر رضا من نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين.

٦. دراسة (Hamidifar, 2009): بعنوان:

**A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran**

العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين في فروع جامعة آزاد الإسلامية في إيران

هدفت الدراسة إلى اكتشاف كيفية تأثير أنماط القيادة "المتغير المستقل" على الرضا الوظيفي المتغير التابع" للموظفين في فروع جامعة آزاد الإسلامية في طهران في إيران، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد كان مجتمع الدراسة مكونا من (١٦) فرعا من أفرع الجامعة، وقد ركزت الدراسة على الهيئة غير لتدريسية في الاستبانات، وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادة المختلفة لها أثر على مكونات الرضا الوظيفي للموظفين، وقد وجد الباحث أن أنماط القيادة المستخدمة هي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وقد أظهرت النتائج أن رضا الموظفين عن وظائفهم كان متوسطاً.

## ما يميز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة:

تتميز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة من عدة جوانب من أهمها:

١. أنها دراسة تقييميّة لمستوى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق.

٢. يتم تطبيقها على قطاعات خدميّة من المفترض بأن تسود فيها الأنماط القياديّة الحديثة، وذلك نظراً للتقدم العلمي والتقني وخصوصاً في مجالات الإدارة في الأردن، وبالتالي يجب أن تنعكس آثارها على أداء العاملين لأعمالهم ورضاهم الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدمها الدوائر المبحوثة.

٣. تحاول هذه الدّراسة أن تخدم بنتائجها الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق بشكل خاص، والقطاع العام الأردني بشكل عام، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على تبني أنماط قياديّة تتماشى مع ما يرغبه العاملين لمواجهة تراجع المخرجات، والتكيف مع معطيات البيئة الجديدة.

٤. وفي حدود علم الباحثة هي الدّراسة الأولى في الأردن التي تتناول دراسة الأنماط القياديّة الحديثة من خلال الأبعاد التي تقيسها والمتمثلة ب (نمط القيادة التبادليّة، نمط القيادة المستدامة، نمط القيادة الموزعة، نمط القيادة التحويليّة، نمط القيادة التشاركيّة)، وهي أبعاد حديثة لم يسبق دراستها على المستوى الوطني.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

٣-١ تمهيد:

تضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للطريقة والإجراءات المعتمدة لإجراء هذه الدراسة، والمتضمنة منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

٣-٢ منهج الدراسة:

استخدمت اعتمدت الباحثة لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي ( Descriptive Approach)، بهدف دراسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، حيث يُعتبر هذا المنهج من إحدى أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها إحصائياً.

٣-٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في جميع الدوائر الحكومية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٢١٠٠) موظفاً، حيث تم توزيع استبانة الدراسة بالطريقة الميسرة على عينة متاحة من العاملين في (١٣) دائرة حكومية، تكونت عينة الدراسة من (٢٤٦) عاملاً وعاملة من مختلف المسميات الشخصية والوظيفية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، بنسبة مئوية بلغت (١١,٧%) من مجتمع الدراسة الكلي، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٢٥٩)

استبانة على العاملين في المديرية الحكومية في محافظة المفرق واسترد منها (٢٥٣) استبانة، وتبين أن هناك (٧) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، ويبين الجدول (١) أسماء المديرية التي تم توزيع استبانة الدراسة عليها، وعدد الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة، وغير الصالحة للتحليل الإحصائي.

### الجدول (١)

أسماء المديرية الحكومية المبحوثة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي

التسلسل	اسم المديرية	الموزعة	المستردة	صالحة	غير صالحة
١	مديرية صحة محافظة المفرق	٣٤	٣٢	٣٢	٠
٢	مديرية أشغال محافظة المفرق	٢٣	٢٢	٢٠	٢
٣	مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق	٣٠	٢٩	٢٩	٠
٤	مديرية زراعة محافظة المفرق	٢٣	٢٣	٢١	٢
٥	مديرية اتصالات المفرق	٢٦	٢٥	٢٥	٠
٦	مديرية ضريبة الدخل المفرق	١٥	١٥	١٤	١
٧	مديرية صناعة وتجارة المفرق	١٨	١٨	١٨	٠
٨	مديرية التنمية الاجتماعية/المفرق	١٠	١٠	٩	١
٩	مديرية تسجيل اراضي المفرق	٨	٨	٨	٠
١٠	مديرية عمل وتشغيل المفرق	٢٦	٢٥	٢٥	٠
١١	مديرية اوقاف المفرق	٢٨	٢٨	٢٨	٠
١٢	مديرية مالية محافظة المفرق	٨	٨	٨	٠
١٣	صندوق التنمية والتشغيل/المفرق	١٠	١٠	٩	١
	المجموع	٢٥٩	٢٥٣	٢٤٦	٧

\* المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على موقع رئاسة الوزراء , الوزارات المديرية الحكومية: متاح على

الرابط الآتي: <http://www.pm.gov.jo>

أما حول توزيع أفراد عينة الدّراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، الجدول (٢) الآتي

يبين ذلك.

### الجدول (٢)

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، مستوى التعليمي

المتغير	مستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٦٥	%٦٧
	انثى	81	%٣٣
	المجموع	246	%١٠٠,٠
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	51	%٢٠,٧
	٣٠- إلى أقل من ٤٠ سنة	102	%٤١,٤
	٤٠- إلى أقل من ٥٠ سنة	77	%٣١,٣
	٥٠ سنة فأكثر	16	%٦,٦
	المجموع	246	%١٠٠,٠
المستوى التعليمي	الثانوية العامة فأقل	٣١	%١٢,٦
	دبلوم متوسط	33	%١٣,٥
	بكالوريوس	169	%٦٨,٦
	دراستات عليا	١٣	٥,٣
	المجموع	246	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥١	%٢٠,٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٨	%٣٩,٨
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٠	%٤٠,٦
	المجموع	246	%١٠٠

المسمى الوظيفي	مدير	٦	٢,٤%
	مساعد مدير	٩	٣,٦%
	رئيس قسم	٥٩	٢٤%
	موظف	١٧٢	٧٠%
	المجموع	٢٤٦	١٠٠%

يظهر من الجدول (٢) ما يأتي:

١. بلغ عدد الذكور في العينة (١٦٥) بنسبة مئوية (٦٧,٠%)، بينما عدد الإناث (٨١) بنسبة مئوية (٣٣,٠%)، وتشير هذه النسب الى وجود توجه لدى الذكور أكثر من الإناث إلى التوظيف في المديرية الحكومية في محافظة المفرق.
٢. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (٤١,٤%) للفئة العمرية (من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٦,٦%) للفئة العمرية ((٥٠) سنة فأكثر)، وتشير هذه النسب إلى أن الفئة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية المتوسطة التي تتمتع بالطاقة والحيوية، والكفاءة والخبرة الكافية.
٣. بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (٦٨,٦%) للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٥,٣%) للمستوى التعليمي (دراسات عليا)، وتشير هذه النتيجة الى سعي المديرية الحكومية في محافظة المفرق إلى توظيف حملة الشهادات الجامعية وفقاً لما تقتضي طبيعة العمل فيها من المعرفة بالأمور الإدارية

والفنيّة وإجراءات العمل.

٤. بلغت أعلى نسبة مئويّة لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (٤٠,٦%) لفئة (١٠ سنوات فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئويّة (٢٠,٧%) لفئة (أقل من ٥ سنوات)، وتشير هذه النسب إلى أن غالبية الموظفين من ذوي الخبرات العالية.

٥. بلغت أعلى نسبة مئويّة لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٧٠,٠%) للمسمى الوظيفي موظف، بينما بلغت أدنى نسبة مئويّة (٢,٤%) للمسمى الوظيفي مدير، وتشير هذه النتيجة إلى اتساع نطاق الإشراف في المديريات الحكوميّة في محافظة المفرق.

٣-٤ مصادر جمع البيانات والمعلومات:

قامت الباحثة باستخدام مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

١- المصادر الثانويّة: حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة ذات العلاقة بموضوع الدّراسة، وكذلك إلى الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدّراسات السابقة التي تتناول موضوع الدّراسة، فضلاً عن البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، لإعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدّراسة.

٢- المصادر الأوليّة حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدّراسة، حيث اشتملت على عدد من الفقرات المتعلقة بقياس مُستوى الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، ووزعت على عينة الدّراسة بمقدار (٢٥٩) استبانة.

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بالاستعانة بعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم إعداد فقرات الأنماط القيادة وهي: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، وذلك بالرجوع إلى دراسة (العيلة، ٢٠١٨)، ودراسة (اشتيوي، ٢٠١٧)، ودراسة (الفهد، ٢٠١٦)، وكذلك تم الاستعانة بعدد من الدراسات الأجنبية وهي: دراسة (Arzi and farahbod, ٢٠١٦) ودراسة (Hamidifar, ٢٠٠٩).

وقد تكوّنت الاستبانة من جزأين: تناول الجزء الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني مجال الأنماط القيادة حيث تضمن (٥٠) فقرة توزعت على خمسة أنماط، وهي: نمط القيادة التحويلية ومكوّن من (١٠) فقرات، ونمط القيادة التبادلية ومكوّن من (١٠) فقرات، ونمط القيادة التشاركية ومكوّن من (١٠) فقرات، ونمط القيادة الموزعة ومكوّن من (١٠) فقرات، ونمط القيادة المستدامة ومكوّن من (١٠) فقرات.

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكّمين وعددهم (٨) محكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المختلفة، للحكم على مدى صدقها وصلاحيتها، ويوضح

الملحق رقم (٢) أسماء الأساتذة المُحكّمين، حيث طُلب منهم إبداء الرأي في مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه، والتأكد من سلامة الصياغة اللغويّة، وتزويدي بما يروونه ملائماً من مقترحات، وقد تم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم، حيث تم حذف وتعديل الفقرات في ضوء هذه المقترحات، وقد ظهرت أداة الدّراسة (الاستبانة) في صورتها النهائيّة بالملحق رقم (١).

٣-٥-٢ ثبات أداة الدّراسة:

يقصد بثبات استبانة الدّراسة استقرار النتائج إذا طُبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، حسب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مُبين في الجدول (٥)، حيث يدل ارتفاع قيم كرونباخ ألفا على ارتفاع مُستوى الثبات وتتراوح قيمه بين (٠-١) بحيث تكون هذه القيم مقبولة عند نسبة معامل الثبات (٠,٧٠) فما فوق ( Amir and Sonderpandian, 2002)، والجدول (٣) الآتي يبين معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدّراسة.

### الجدول (٣)

#### معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدّراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
نمط القيادة التحويليّة	10	0.91
نمط القيادة التبادليّة	١٠	0.91
نمط القيادة التشاركيّة	١٠	0.96
نمط القيادة الموزعة	١٠	0.97
نمط القيادة المستدامة	١٠	٠,٨٨
الأنماط ككل	٥٠	0.96

يوضح الجدول (٣) قيم الثبات لمتغيرات الدّراسة والتي بلغت (٠,٩٦) لمجال الأنماط

القياديّة ككل، وحيث تدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداة

الدِّراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدِّراسة، ويتضح من ذلك أن قيم كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) تدل على وجود درجة اتساق عالية بين جميع متغيرات الدِّراسة ككل.

٣-٥-٣ مقياس الدِّراسة

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدِّراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة الآتية: درجة (١) تُعبر عن درجة قليلة جداً، ودرجة (٢) تُعبر عن درجة قليلة، ودرجة (٣) تُعبر عن درجة متوسطة، ودرجة (٤) تُعبر عن درجة عالية، ودرجة (٥) تُعبر عن درجة عالية جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (٤):

#### الجدول (٤)

##### اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
مستوى الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً

يظهر في الجدول (٤) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الباحثة في هذه الدِّراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمحاور هذه الدِّراسة، وتم تحديد درجة الموافقة في ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد الفئات.

$$١.٣٣ = ٣/٤ = ٣/(١-٥) =$$

وعليه يوضح الجدول (٥) المعيار الإحصائي ليفسر المتوسطات الحسابية لإجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

### الجدول (٥)

المعيار الإحصائي ليفسر المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات  
الاستبانة ومجالاتها

مستوى تقييم مرتفع	مستوى تقييم متوسط	مستوى تقييم منخفض
من (٣,٦٨) إلى (٥)	من (٢,٣٤) إلى أقل من (٣,٦٧)	من (٢,٣٣) إلى أقل من (١)

### ٣-٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أدخلت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Science) ومعالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص وحدة المعاينة، جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، اختبار الفرضيات (One Sample T-test)، واختبار (Anova).

## الفصل الرابع تحليل البيانات

٤-١ تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة (دراسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق)، وتم عرضها وفقاً لتسلسل أسئلتها الرئيسية والفرعية، وفرضياتها الرئيسية والفرعية.

٤-٢ النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الدراسة:

٤-٢-١ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الأول للدراسة: ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٦).

### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال (الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق) مرتبة تنازلياً

الرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	نمط القيادة التحويلية	٤,١٧	0.51	مرتفعة
٢	نمط القيادة التشاركية	٣,٨١	0.80	مرتفعة
٣	نمط القيادة التبادلية	٣,٤٧	٠,٩١	متوسطة
٤	نمط القيادة الموزعة	٣,١١	١,١٣	متوسطة
٥	نمط القيادة المستدامة	٢,٩٩	١,٠٦	متوسطة
الأنماط ككل		3.51		متوسطة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات الدراسة تراوحت ما بين (٢,٩٩ - ٤,١٧)؛ حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية" بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية جاء نمط "القيادة التشاركية" بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الثالثة جاء نمط "القيادة التبادلية" بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة نمط "القيادة الموزعة" بمتوسط حسابي (٣,١١) بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط "القيادة المستدامة" بمتوسط حسابي (٢,٩٩) ضمن درجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٥١) بدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتفقون بأن النمط الأكثر ممارسة هو نمط القيادة التحويلية، كما يتفق غالبية أفراد عينة الدراسة بأن النمط الأقل ممارسة هو نمط القيادة المستدامة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل نمط من أنماط القيادة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق بشكل منفرد، وذلك بهدف التعرف على مستوى ضغوط العمل بشكل أكثر تفصيلاً، وفيما يأتي عرض النتائج وفقاً لتسلسل الأسئلة الفرعية للدراسة:

٤-٢-١-١ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة: ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة عن فقرات نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق،

حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٧) الآتي:

### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نمط (القيادة التحويلية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	تحت المديرية موظفيها على توظيف قدراتهم في إنجاز العمل	4.76	0.46	مرتفعة
٢	٢	تحت المديرية موظفيها على المشاركة في البرامج التدريبية	4.61	0.51	مرتفعة
٣	١	تولي المديرية أهمية بالغة لمناقشة الأمور التي تضفي التميز على الأعمال	4.55	0.76	مرتفعة
٤	٣	تشجع المديرية موظفيها على تقديم وجهات نظر تخدم الأهداف التنظيمية	4.49	0.75	مرتفعة
٥	٦	تتجاوز المديرية مصالحها الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.40	0.64	مرتفعة
٦	٧	تركز المديرية على إيجاد فهم مشترك بين أهدافها وأهداف موظفيها	4.18	1.02	مرتفعة
٧	٤	تعطي المديرية اهتماماً خاصاً للموظفين ذوي التميز	٣,٨٩	٠,٨٨	مرتفعة
٨	٩	تطرح المديرية طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل	٣,٧٧	٠,٧١	مرتفعة
٩	١٠	تولي المديرية الاهتمام بالاحتياجات الشخصية لموظفيها	٣,٦١	٠,٥٥	متوسطة
١٠	٨	تتصرف المديرية بأسلوب ينطوي على تعزيز الثقة بينها وبين موظفيها	٣,٤١	٠,٩١	متوسطة
		نمط " القيادة التحويلية" ككل	٤,١٧		مرتفعة

يبين الجدول (٧) أن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥١) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات نمط " القيادة التحويلية"

تراوحت ما بين (٣,٤١- ٤,٧٦)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: "تحت المديرية موظفيها على توظيف قدراتهم في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٦) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص على: "تحت المديرية موظفيها على المشاركة في البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥١) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٨) والتي تنص على: "تتصرف المديرية بأسلوب ينطوي على تعزيز الثقة بينها وبين موظفيها"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١) وبدرجة متوسطة.

٤-٢-١-٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٨).

#### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد (القيادة التبادلية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٦	تتابع المديرية الأخطاء في أداء الموظفين وتصحيحها.	3.98	0.98	مرتفعة
٢	٨	تشني المديرية على الأساليب الجديدة والخلاقة في أداء العمل.	3.91	1.04	متوسطة
٣	٣	تناقش المديرية الأمور التي تحقق أهدافها المرغوبة مع جميع الموظفين.	3.74	1.09	متوسطة
٤	٢	تشرك المديرية موظفيها في صناعة القرارات لتحقيق أهدافها المرغوبة.	3.69	1.01	متوسطة
٥	٩	توجه المديرية موظفيها بجدية إلى الأعمال المطلوب إنجازها.	3.67	1.06	متوسطة

متوسطة	1.00	3.55	تركز المديرية على أهمية وجود العمل الجماعي بين موظفيها.	٧	٦
متوسطة	1.09	3.30	تزود المديرية موظفيها بالتغذية الراجعة عن أدائهم.	٥	٧
متوسطة	1.03	3.03	تكافئ المديرية موظفيها ذوي الأداء الفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة.	١	٨
متوسطة	1.02	2.99	تقدم المديرية الحوافز المادية للموظفين مقابل الجهود المبذولة.	٤	٩
متوسطة	1.18	2.86	تبلغ المديرية موظفيها عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت.	١٠	١٠
متوسطة	٣,٤٧		نمط "القيادة التبادلية" ككل		

يبين الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لنمط القيادة التبادلية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات نمط "التبادلية" تراوحت ما بين (٢,٨٦ - ٣,٩٨)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تتابع المديرية الأخطاء في أداء الموظفين وتصحيحها" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) بدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) التي تنص على: "تشثني المديرية على الأساليب الجديدة والخلاقة في أداء العمل." بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٤) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "تبلغ المديرية موظفيها عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦) وبانحراف معياري بلغ (١,١٨) بدرجة متوسطة.

٤-٢-١-٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (٩).

## الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نمط القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٧	تتخذ المديرية الاجراءات اللازمة بحق المخالفين.	4.33	0.66	مرتفعة
٢	٢	تتعاون المديرية مع موظفيها في حل المشكلات التي تواجه العمل.	4.26	0.58	مرتفعة
٣	٥	تحدد المديرية الصلاحيات الممنوحة للموظفين.	4.19	1.09	مرتفعة
٤	٤	تعمل المديرية على إيجاد مناخ إيجابي بين الموظفين.	4.15	1.02	مرتفعة
٥	٨	تشجع المديرية على تبادل الخبرات بين الموظفين.	4.01	1.04	مرتفعة
٦	١	تشارك المديرية مع موظفيها في إنجاز المهام.	3.88	1.05	مرتفعة
٧	٦	توجه المديرية موظفيها إلى العمل بروح الفريق الواحد.	3.79	1.03	مرتفعة
٨	٩	تشارك المديرية الموظفين في تقييم الانجازات الخاصة بالعمل.	٣,٦٠	١,٠٠	متوسطة
٩	١٠	تسهل المديرية آلية التعاون بين الموظفين.	٣,٢٧	٠,٩٨	متوسطة
١٠	٣	توزع المديرية المهام على الموظفين دون تحيز.	٢,٦٦	١,١١	متوسطة
		نمط "القيادة التشاركية" ككل	٣,٨١		مرتفعة

يبين الجدول (٩) أن مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات نمط " القيادة التشاركية " تراوحت ما بين (٢,٦٦-٤,٣٣) ؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تتخذ المديرية الاجراءات اللازمة بحق المخالفين" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) وبدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص على:

"تتعاون المديرية مع موظفيها في حل المشكلات التي تواجه العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٨) وبدرجة مرتفعة, وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "توزع المديرية المهام على الموظفين دون تحيز" بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبانحراف معياري بلغ (١,١١) وبدرجة مرتفعة.

٤-٢-١-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (١٠).

### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نمط القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٥	توفر المديرية المعلومات اللازمة للموظفين لتحسين مستوى أدائهم	3.83	1.05	مرتفعة
٢	٨	تعزز المديرية ثقة موظفيها بأنفسهم لإنجاز العمل بشكل مثالي	3.65	1.04	متوسطة
٣	١	تعزز المديرية القدرات الفردية والجماعية للموظفين	3.61	1.09	متوسطة
٤	١٠	تعزز المديرية التنافس بين موظفيها	3.51	1.07	متوسطة
٥	٦	تحفز المديرية موظفيها على المبادرة الجادة في العمل	3.18	1.09	متوسطة
٦	٩	توفر المديرية لموظفيها فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية	2.99	1.03	متوسطة
٧	٧	تمنح المديرية موظفيها فرص كافية للإبداع	2.90	1.08	متوسطة
٨	٣	توزع المديرية المهام على الموظفين وفقاً لقدراتهم	2.64	1.12	متوسطة

متوسطة	1.04	2.60	تتيح المديرية للموظفين ذوي الكفاءة ممارسة الأدوار القيادية	٤	٩
منخفضة	1.22	2.22	تراعي المديرية الفروق الفردية بين الموظفين عند تحميلهم المسؤوليات	٢	١٠
متوسطة	3.11		نمط " القيادة الموزعة" ككل		

يبين الجدول (١٠) أن مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١١) وبانحراف معياري بلغ (١,١٣) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات نمط " القيادة الموزعة " تراوحت ما بين (٢,٢٢ - ٣,٨٣)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " توفر المديرية المعلومات اللازمة للموظفين لتحسين مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٥) بدرجة مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) التي تنص على: "تعزز المديرية ثقة موظفيها بأنفسهم لإنجاز العمل بشكل مثالي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٤) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تراعي المديرية الفروق الفردية بين الموظفين عند تحميلهم المسؤوليات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٢) وبدرجة منخفضة.

٤-٢-١-٥ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ما مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر

الحكومية في محافظة المفرق؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة عن فقرات نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق،

حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (١١).

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نمط (القيادة المستدامة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٤	تعزز المديرية القدرات الذاتية لموظفيها.	4.07	0.88	مرتفعة
٢	٦	تضع المديرية استراتيجيات وقائية للحد من الأخطاء المتوقعة.	3.83	0.92	متوسطة
٣	٨	تحرص المديرية على نقل الخبرات الإدارية لموظفيها لتمكينهم مستقبلاً.	3.71	1.01	متوسطة
٤	٩	تأخذ المديرية بعين الاعتبار مقترحات موظفيها المتعلقة بتطوير العمل.	3.66	1.05	متوسطة
٥	٧	تعقد المديرية دورات تدريبية في سبيل التطوير المهني للموظفين.	3.11	1.14	متوسطة
٦	٥	تقوم المديرية بتطوير ثقافتها التنظيمية باستمرار.	2.56	1.16	متوسطة
٧	١٠	تصمم المديرية هيكلًا واضحاً في تفويض المهام للموظفين.	2.38	1.11	منخفضة
٨	٣	ترسم المديرية صورة مستقبلية متوقعة لما يجب أن تكون عليه.	2.30	1.22	منخفضة
٩	١	تواكب المديرية التطورات التقنية لنقلها إلى بيئة العمل.	2.17	1.21	منخفضة
١٠	٢	توضح المديرية لموظفيها كيفية الوصول إلى أهدافهم المستقبلية.	٢.١٠	1.28	منخفضة
نمط " القيادة المستدامة" ككل			٢,٩٩		متوسطة

يبين الجدول (١١) أن مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في

محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وبانحراف معياري بلغ

(١,٠٦) وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات نمط " القيادة الموزعة "

تراوحت ما بين (٢,١٠ - ٤,٠٧)؛ حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "

تعزز المديرية القدرات الذاتية لموظفيها" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٨) بدرجة مرتفعة, تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص على: "تضع المديرية استراتيجيات وقائية للحد من الأخطاء المتوقعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) وبدرجة مرتفعة, وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " توضح المديرية لموظفيها كيفية الوصول إلى أهدافهم المستقبلية "بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٨) وبدرجة منخفضة.

٣-٤ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

١-٣-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق, والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية, ونمط القيادة التبادلية, ونمط القيادة التشاركية, ونمط القيادة الموزعة, ونمط القيادة المستدامة), مرتفع عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\leq \alpha$ .

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة والأداة ككل, والتي تم توضيحها سابقاً في الجدول (١١), تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على أداة الدراسة ككل, وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية, الجدول (١٢) يوضح ذلك.

## الجدول (١٢)

### نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على أداة الدّراسة ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مُستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	٢٨,٤٣٢	متوسطة	0.48	3.51	إن مُستوى مُمارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، مرتفع عند مُستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ .

يظهر من الجدول (١٢) أن مُستوى مُمارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (القيادة التحويليّة، والقيادة التبادليّة، والقيادة التشاركيّة، والقيادة الموزعة، والقيادة المستدامة)، قد جاءت بدرجة متوسطة عند مُستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، حيث بلغت قيمة (T) (٢٨,٤٣٢) وهي قيمة دالة إحصائياً، والعلامة المعياري بمُستوى تقييم متوسطة للتدرج الخماسي (٣,٠٠)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١) وهي قيمة أعلى من العلامة المعياريّة، وبالتالي تقبل الفرضيّة بالصيغة المثبتة.

ويشتق من الفرضيّة الرئيسيّة الأولى الفرضيات الفرعيّة الآتية:

١-٣-٤-١ النتائج المتعلقة بالفرضيّة الفرعيّة الأولى: إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التحويليّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

بعد استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن

نمط " القيادة التحويليّة" ككل، والتي تم توضيحها سابقاً، تم تطبيق اختبار (One Sample T-test)

على نمط "القيادة التحويلية" ككل، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية،  
الجدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول (١٣)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التحويلية " ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	41.560	مرتفعة	0.51	4.17	إن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

يبين الجدول (١٣) أن مستوى إن مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغت قيمة (T) (٤١,٥٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً والعلامة المعياري للتدرج الخماسي (٣)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٧) وهي قيمة أعلى من العلامة المعيارية، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

٤-٣-١-٢ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن نمط " القيادة التبادلية" ككل، والتي تم توضيحها سابقاً، تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التبادلية " ككل، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية،

الجدول (١٤) يوضح ذلك.

### الجدول (١٤)

#### نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط "القيادة التبادلية" ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مُستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	5.386	متوسطة	0.91	3.47	إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

يبين الجدول (١٤) إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاءت (متوسطة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حيث بلغت قيمة (T) (٥,٣٨٦) وهي قيمة دالة إحصائياً والعلامة المعياري للتدرج الخماسي (٣)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٧) وهي قيمة أعلى من العلامة المعياريّة، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

٤-٣-١-٣ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط " القيادة التشاركية" ككل، والتي تم توضيحها سابقاً، تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التشاركية " ككل، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية، الجدول (١٥) يوضح ذلك.

## الجدول (١٥)

نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة التشاركية " ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مُستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	٢١,٠٩٣	مرتفعة	0.80	3.81	إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

يبين الجدول (١٥) أن إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في

محافظة المفرق قد جاءت (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ), حيث بلغت قيمة (T)

(٢١,٠٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً والعلامة المعياري للتدرج الخماسي (٣)؛ إذ بلغ المتوسط

الحسابي (٣,٨١) وهي قيمة أعلى من العلامة المعيارية، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة

المثبتة.

٤-٣-١-٤ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر

الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

نمط " القيادة الموزعة" ككل، والتي تم توضيحها سابقاً، تم تطبيق اختبار (One Sample T-test)

على نمط "القيادة الموزعة" ككل، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية،

الجدول (١٦) يوضح ذلك.

## الجدول (١٦)

### نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة الموزعة " ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مُستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	٤,٥٤٨	متوسطة	1.13	3.11	إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

يظهر من الجدول (١٦) إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق قد جاءت بدرجة (متوسطة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )، حيث بلغت قيمة (T) (٤,٥٤٨) وهي قيمة دالة إحصائياً والعلامة المعياري للتدرج الخماسي (٣)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) وهي قيمة أعلى من العلامة المعياريّة، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

٤-٣-١-٥ النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدّراسة عن نمط " القيادة المستدامة " ككل، والتي تم توضيحها سابقاً، تم تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة المستدامة " ككل، وذلك لمعرفة فيما إذا كانت النتيجة ذات دلالة إحصائية، الجدول (١٧) يوضح ذلك.

## الجدول (١٧)

### نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-test) على نمط " القيادة المستدامة " ككل

النتيجة	الدلالة الإحصائية	T	مُستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة	0.00	٤,٥٤٨	متوسطة	1.06	2.99	إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكوميه في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

يظهر من الجدول (١٧) إن مُستوى مُمارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكوميه

في محافظة المفرق (متوسطة) عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )، حيث بلغت قيمة (T) (٤,٥٤٨) وهي قيمة دالة إحصائياً والعلامة المعياري للتدرج الخماسي (٣)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) وهي قيمة أعلى من العلامة المعياريّة، وبالتالي تقبل الفرضية بالصيغة المثبتة.

٤-٣-٢ النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) في تقييم أفراد العينة لمُستوى الأنماط القيادية في الدوائر الحكوميه في محافظة المفرق، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، والفئة العمرية، والمُستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدّراسة تبعاً لمتغير (الجنس)، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أداة الدّراسة تبعاً لمتغيرات "الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، مُستوى التعليمي"، والجدول (١٨ - ٢٢) توضح ذلك.

الجدول (١٨)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس)

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.60	0.42	1.07	0.30
أنثى	3.67	0.28		

يبين الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

بين آراء أفراد العينة حول أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) (-١,٠٧) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

الجدول (١٩)

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على إجابات أفراد العينة عن الأداة ككل تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي)

المتغير	مستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	3.65	0.06	84.19	0.00
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	3.57	0.51		
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	4.11	0.14		
	٥٠ سنة فأكثر	3.36	0.12		
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.04	0.22	48.09	0.00
	٥-١٠ سنوات	3.51	0.17		
	١٠ سنوات فأكثر	4.02	0.15		
المستوى التعليمي	الثانوية العامة فأقل	٣,٥٥	٠,٥٥	41.14	0.00
	دبلوم متوسط فأقل	3.60	0.37		
	بكالوريوس	3.61	0.36		
	دراسات عليا	4.00	0.14		
المسمى الوظيفي	مدير	3.63	0.54	2.81	0.06
	مساعد مدير	3.47	0.53		
	رئيس قسم	3.60	0.63		
	موظف	3.63	0.54		

يظهر من الجدول (١٩) ما يلي:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (٢,٨١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة (F) (٨٤,١٩) وهي قيمة دالة إحصائياً، وللتعرف على مصادر الفروق بين آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير الفئة العمرية، تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، جدول (٢٠) يوضح ذلك.

#### الجدول (٢٠)

نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير الفئة العمرية

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٢٥ سنة	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	٤٥ سنة فأكثر
أقل من ٣٠ سنة	3.65	٠,١٨	٠,٣٦	٠,٣٩	
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	3.57		٠,٥٤	٠,٢١	
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	4.11			٠,٧٥	
٥٠ سنة فأكثر	3.36				

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

يبين الجدول (٢٠) ما يلي:

١. أن مصادر الفروق كانت بين الفئات العمرية (٤٠- أقل من ٥٠ سنة، و ٥٠ سنة فأكثر) لصالح الفئة العمرية (٤٠-أقل من ٥٠ سنة) بمتوسط حسابي (٤,١١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) (٣,٣٦).

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (٤٨,٠٩) وهي قيمة دالة إحصائياً، للتعرف على مصادر الفروق بين آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، جدول (٢١) يوضح ذلك.

### الجدول (٢١)

نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	3.04		٠,٤٧	*٠,٩٨
من ٥-١٠ سنوات	3.51			٠,٥١
١٠ سنوات فأكثر	4.02			

\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

يبين الجدول (٢١) ما يلي:

١. أن مصادر الفروق كانت بين عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) لصالح عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (٣,٠٤).

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (F) (٤١,١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً، للتعرف على مصادر الفروق بين آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، تم تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، جدول (٢٢) يوضح ذلك.

### الجدول (٢٢)

نتائج تطبيق طريقة شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية على مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير مستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
الثانوية العامة فأقل	٣,٥٥			٠,٠١	*٠,٦٠
دبلوم متوسط	3.60				*٠,٦١
بكالوريوس	3.61				
دراسات عليا	4.00				

\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

يبين من الجدول (٢٢) أن مصادر الفروق كانت بين المستويات التعليميّة (الثانويّة العامة فأقل، بكالوريوس، ودراسات عليا) لصالح مُستوى التعليمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمُستوى التعليمي (لِلثانويّة العامة) (٣,٥٥)، وأظهرت مصادر الفروق بين المستويات التعليميّة (دبلوم متوسط، دراسات عليا) لصالح دراسات عليا، بينما بلغ المتوسط حسابي لمُستوى التعليمي (بكالوريوس) (٣,٦١).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدّراسة وفقاً لما بينته نتائج التحليل الإحصائي، كما

تضمّن هذا الفصل التوصيات التي خرجت بها هذه الدّراسة في ضوء نتائجها.

#### ٥-١ مناقشة النتائج:

تناولت هذه الدّراسة البحث في موضوع دراسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، حيث تم تسليط الضوء في هذه الدّراسة على تقييم درجة ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، وبالتالي فإن بيان مستوى ممارسة القادة في الدوائر المبحوثة للأنماط القياديّة الحديثة قد يسهم ولا شك في إيجاد صورة عمليّة واقعيّة للمستوى الإداري في هذه الدوائر، علماً بأن ممارسة الأنماط القياديّة الحديثة من قبل المبحوثين قد تنعكس نتائجها إيجاباً على الصالح العام ومن ثم في تسهيل مهام متلقي الخدمات من الدوائر المبحوثة. ومن هذا المنطلق تم تطوير أداة دراسة تقيس مستوى ممارسة الأنماط القياديّة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق، وقد تم توزيع أداة الدّراسة (الاستبانة) على عيّنة متاحة من العاملين في كافة المستويات الوظيفيّة، تألفت من (٢٤٩) عاملاً وعاملة يعملون في الدوائر المبحوثة.

وبعد جمع الاستبيانات تبين بأن غالبية أفراد عيّنة الدّراسة من أعمار تتراوح ما بين (٣٠-

٥٠ سنة)، كما أن غالبية المستجيبين لأداة الدّراسة تتراوح خبراتهم من ٥ سنوات إلى أكثر من

١٠ سنوات وهم من ذوي المؤهلات العلميّة المتنوعة، حيث أن غالبية الموظفين يحملون مؤهل

بكالوريوس، ومن هنا فإن خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية التي يحملونها تسمح بالاستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة قادرين ومؤهلون على للاستجابة على فقرات الاستبانة، وهذا ما يؤيد صحة النتائج التي أظهرها التحليل الإحصائي؛ والتي يمكن مناقشتها وفقاً لفرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### ١-٥ مناقشة النتائج

تضمن هذا مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وقد عرضها وفقاً لتسلسل فرضيات الدراسة كما يلي:

١-١-٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق، والمتمثلة في: (نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التشاركية، ونمط القيادة الموزعة، ونمط القيادة المستدامة)، مرتفعة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥  $\leq \alpha$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاءت بدرجة كلية متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١)، وقد تفسر هذه النتيجة بأن في بعض الأحيان تقوم القيادة فيها على إيجاد رؤية مشتركة مع العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضعها وتنفيذها، للعمل على رفع مستوى الوعي لدى العاملين فيها وتنمية ميولهم واتجاهاتهم وقيمهم نحو تحقيق النتائج المرجوة، وذلك من خلال بيان طرق ووسائل تحقيقها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البدري (٢٠١١) التي هدفت التعرف إلى درجة

مُمارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الادارية في جامعة اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي أظهرت نتائجها بأن درجة مُمارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الادارية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية.

إلا أنه كون النتائج المتعلقة بمُمارسة الأنماط القيادة للدراسة كانت متفاوتة ما بين مرتفعة إلى متوسطة، فإن ذلك يمكن من استنتاج أن هنالك بعضاً أوجه القصور التي ينبغي التركيز عليها من قبل القائمين بالقيادة في الدوائر الحكومية، ويمكن بيان هذه الأوجه من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وعلى النحو الآتي:

٥-١-١ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى مُمارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى مُمارسة نمط القيادة التحويلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وبالمرتبة الأولى فيما بين أنماط القيادة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريون في المديرية الحكومية في محافظة المفرق يتبنون مُمارسة نمط القيادة التحويلية القائمة على تحقيق المنافع المشتركة، التي تخدم تحقيق أهداف المديرية من خلال توجيه جهود العاملين وإثارة دافعيتهم نحو العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفهد (٢٠١٦) التي هدفت التعرف إلى القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المؤسسات الحكومية في العاصمة عمان من

وجهة نظر العاملين، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة المديرين لأنماط القيادة قد جاء مرتفعاً ولجميع المجالات، حيث جاء في الرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية وبدرجة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بمناقشة فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: "تحت المديرية موظفيها على توظيف قدراتهم في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٦) وبدرجة مرتفعة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يركزون على التأثير في سلوك العاملين من خلال توجيه سلوكياتهم ودفعهم نحو إنجاز الأعمال، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص على: "تحت المديرية موظفيها على المشاركة في البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦١) وبدرجة مرتفعة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة يبذلون جهودهم لإيجاد موظفين يمتلكون مهارات عالية تمكنهم من تحقيق أهداف المديرية وذلك من خلال حثهم على الاشتراك بالدورات التدريبية التي ترفع من مستواهم المهني، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٨) والتي تنص على: "تتصرف المديرية بأسلوب ينطوي على تعزيز الثقة بينها وبين موظفيها"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١) وبدرجة متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة يعتمدون في بعض الأحيان أسلوب الجاذبية والتأثير وبالقدوة، وذلك من خلال قيام القادة بتصرفات إيجابية مع العاملين تدفع العاملين إلى الاستجابة لتوجيهاتهم.

٥-١-٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريون في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق يعتمدون في بعض الأحيان على تبادل المعلومات مع العاملين في سبيل أداء الأعمال المطلوبة منهم, وذلك من خلال تبني نظام المكافآت المعنوية مقابل إنجاز المهام المطلوبة تحت إشراف القادة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hamidifar,2009) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين في فروع جامعة آزاد الإسلامية في إيران والتي أظهرت نتائجها أنه من الأنماط المعتمدة في الجامعة القيادة التبادلية والتي جاء استخدامها بشكل متوسط.

أما فيما يتعلق بمناقشة فقرات نمط القيادة التبادلية فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "تتابع المديرية الأخطاء في أداء الموظفين وتصحيحها" بمتوسط حسابي (٣,٩٨) بدرجة مرتفعة, وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريون في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق يمارسون أسلوب الإدارة بالاستثناء من خلال قيامهم بتصحيح الأخطاء والانحرافات خشية وقوع نتائج سلبية, تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) التي تنص على: "تتني المديرية على الأساليب الجديدة والخلاقة في أداء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)

وبدرجة مرتفعة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريون يشجعون العاملين على الابداع والابتكار الذي يصب في مصلحة العمل. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على " تبلغ المديرية موظفيها عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت "بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦) بدرجة متوسطة، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أنه في بعض الأحيان لا تسمح طبيعة الاعمال الحكومية بوضع المكافآت المشروطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى محدودية مخصصات الدوائر الحكومية.

٥-١-١-٣ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة نمط القيادة التشاركية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القادة الإداريون في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق غالباً ما يشركون العاملين في تحليل ومناقشة المشكلات التي تواجه العمل للوصول إلى أفضل الحلول المطروحة وتطبيقها في بيئة العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Arzi, and farahbod, 2016) التي هدفت التعرف على أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي: دراسة على الفنادق الإيرانية، والتي أظهرت نتائجها أن القيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة، وكان لها الأثر الأكبر في رضا العاملين.

أما فيما يتعلق بمناقشة فقرات نمط القيادة التشاركية فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تتخذ المديرية الاجراءات اللازمة بحق المخالفين " بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وبدرجة مرتفعة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن القيادة تركز على إيجاد الضبط الذاتي للعاملين من خلال اتخاذ الاجراءات الصارمة بحق المخالفين, تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) التي تنص على: "تتعاون المديرية مع موظفيها في حل المشكلات التي تواجه العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وبدرجة مرتفعة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القادة في الدوائر المبحوثة يشتركون في حل مشكلات العمل تقادياً لتراجع المخرجات والوقوع في الأخطاء, وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "توزع المديرية المهام على الموظفين دون تحيز" بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبدرجة متوسطة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أنه في بعض الأحيان يتم توزيع المهام على العاملين وفقاً لاعتبارات شخصية.

٥-١-١-٤ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في

الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة نمط القيادة الموزعة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١١) وبدرجة متوسطة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القادة في الدوائر الحكومية يعتمدون في بعض الأحيان على توزيع المهام القيادية بين العاملين بهدف رفع مستوى الأداء النوعي وفقاً لقدرات العاملين ومهاراتهم في أداء الأعمال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العهد (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة قد جاءت بدرجة كلية متوسطة.

أما فيما يتعلق بمناقشة فقرات نمط القيادة الموزعة فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " توفر المديرية المعلومات اللازمة للموظفين لتحسين مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) بدرجة مرتفعة, وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة يقومون بتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل الجماعي بطريقة تشاركية تكاملية لضمان رفع مستوى أداء العمل, تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) التي تنص على: " تعزز المديرية ثقة موظفيها بأنفسهم لإنجاز العمل بشكل مثالي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبدرجة متوسطة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القيادة تقوم بتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال تشجيعهم على أداء أعمالهم بالشكل المطلوب, وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " تراعي المديرية الفروق الفردية بين الموظفين عند تحميلهم المسؤوليات" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وبدرجة منخفضة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القادة في بعض الأحيان لا يهتمون بالفروق الفردية بين العاملين في توزيع المهام, وقد تعزى هذه النتيجة إلى توزيع المهام في الدوائر الحكومية على أساس المسمى الوظيفي وليس على أساس الجدارة والخبرة في العمل.

٥-١-١-٤ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: إن مستوى ممارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق (مرتفعة) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أظهرت النتائج أن مستوى مُمارسة نمط القيادة المستدامة في الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وبدرجة كليّة متوسطة, وقد تفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريون في الدوائر الحكوميّة يهتمون أحياناً في دعم التنمية المستدامة المدى الطويل في المديرية، كذلك اهتمامهم في بعض الأحيان بتضمين الجوانب المستقبلية، التي تدعم التعزيز الذاتي للعاملين في المديرية.

أما فيما يتعلق بمناقشة نتائج فقرات نمط القيادة المستدامة فقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تعزز المديرية القدرات الذاتية لموظفيها" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) بدرجة مرتفعة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى أن القادة في الدوائر الحكوميّة يقومون بتمكين العاملين من التوجه إلى الإبداع من خلال إشعارهم بقوتهم الداخلية, تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص على: "تضع المديرية استراتيجيات وقائية للحد من الأخطاء المتوقعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وبدرجة مرتفعة, وقد تفسر هذه النتيجة بأن الدوائر الحكوميّة في محافظة المفرق تضع أسساً مستقبلية من أجل تحقيق الفاعلية وتحقيق حماية القادة لأنفسهم وللمرؤوسين من اساءة استخدام السلطة, وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " توضح المديرية لموظفيها كيفية الوصول إلى أهدافهم المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٠) وبدرجة منخفضة, وقد تفسر هذه النتيجة إلى وجود بعضاً من أوجه القصور من الافادة من الخبرات السابقة.

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

١. أن تقوم الدوائر الحكومية في محافظة المفرق بتعزيز أسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والمرؤوسين, من خلال تبادل الأفكار والمعلومات التي تعمل على تعزيز الثقة فيما بينهم.
٢. أن تقوم الدوائر الحكومية بتزويد العاملين فيها بشكل دوري بالتغذية الراجعة عن أدائهم لتصحيح الأخطاء السابقة وتجنبها مستقبلاً.
٣. أن تقوم الدوائر الحكومية بإنشاء نظام خاص بالمكافآت مقابل أداء الأعمال المميزة للعاملين مما يسهم في تحقيق المديرية لأهدافها المنشودة وتعزيز روح المنافسة فيما بين العاملين.
٤. أن تقوم الدوائر الحكومية بتبني أنظمة الاتصال الإداري الحديثة لتسهيل عمليات التعاون والتشارك فيما بين العاملين في أداء المهام بالسرعة والدقة المطلوبة.
٥. أن تقوم الدوائر الحكومية في توزيع المهام بين العاملين وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم واختصاصهم في العمل, للقضاء على التحيز القائم على الاعتبارات الشخصية.
٦. أن تقوم الدوائر الحكومية بإيجاد فرصاً للموظفين بشغل بعض الأدوار القيادية لتمكينهم مستقبلاً من ممارسة القيادة الإدارية.
٧. أن يتم تفويض الصلاحيات للعاملين المتميزين لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في مصلحة العمل.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربيّة

أبو الخير، لطيفة (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديميّة في الجامعات الأردنيّة

الخاصة في عمان للقيادة التشاركيّة وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، رسالة

ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الأسطل، ابراهيم (٢٠١٢). واقع القيادة الإداريّة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة القدس

المفتوحة، ٥(١): ١٦٨-١٢٦.

البدري، صالح (٢٠١١). درجة ممارسة القادة الاكاديميين لعمليات القيادة الاداريّة في جامعة

اليرموك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القياديّة والإداريّة في المؤسسات التعليميّة.

(ط١). عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحدراوي، رافد والجنابي، سجاد والميالي، حاكم (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق

التنظيمي: دراسة تحليليّة في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة،

٤٩(١): ٢١٠-١٨٥.

حسين، محمد المراد (٢٠١٥). تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في

زيادة فاعليّة القيادة الإداريّة، المنظمة العربيّة للتنميّة الإداريّة، القاهرة.

الخيري, أسامة (٢٠١٢)، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.

دبون, عبد القادر (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية المعاصرة ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بغاردانية, **مجلة الإدارة والاقتصاد**, ٤(٣): ٢٩١-٣١٢.

الرفاعي, زهرة (٢٠١٤), **علاقة نمطي للقيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المؤسسات الثانوية في دولة الكويت بتمكن العاملين من وجهة نظرهم**, رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التنظيمية، جامعة الشرق الأوسط.

الرميدي, بسام (٢٠١٨). **دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية**, الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية, ٢٠(١): ٥٤-٤٤.

الشرفي, حامد، (٢٠٠٦). **أثر القيادة في تنمية الأبداع : حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية**. رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، اربد ،الأردن.

الشنطي, محمود (٢٠١٦). **أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية**, **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**, ١٢(٢): ٣١-٥٧.

شهرزاد، شهاب (٢٠١٠). دور القيادة الإدارية في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، ١(١١): ٩٩-١٣١.

صوالحة، عونية عطا والعبوشي، نوال عبد الرؤوف. (٢٠١٢)، دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة العلوم النفسية، ١(١٩): ١٦١-٢٠٢.

الطاهر، عبد الرحمن (٢٠١١). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العالمين، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد ٣٥.

العابدي، عز الدين أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير حكومية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١٥ .

عابدين ، محمد (٢٠٠١). الإدارة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

العراييد، نبيل (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المؤسسات الثانوية بمحافظة غزة، جامعة الأزهر، غزة.

العليمات، صالح (٢٠١١)، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الاكاديميين والاداريين في جامعة اليرموك، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٢، العدد ٢، ص: ٢٤١-٢٧٧.

العيلة، محمود (٢٠١٨)، الأسلوب القيادي المتبع لدى مديري المكاتب في الحكومة الفلسطينية وأثره على مستوى أداء وزاراتهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. غرابية، حسن (٢٠٠٩). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الاردن وعلاقتها بمستوى ادائهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

الفهد، فائق (٢٠١٦). القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المؤسسات الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

قنديل، علاء (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (ط ١)، الأردن: دار الفكر للنشر، ص: ١٣-١٩.

القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التنظيمية مبادئ \_ نظريات \_ اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع : عمان.

كنعان، نواف (٢٠٠٩). القيادة الإدارية، (ط ١)، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص: ٨٨-١٠٠.

محمد زين عبد الفتاح (٢٠١٤). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

هوارى، سيد (٢٠٠٠). ممارسات المدير في القرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

يونس، أماني (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين بمحافظات غزة للقيادة المستدامة، مجلة، الجامعة الاسلامية، ١(١٢): ٢٠٢-١٥٦.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Arzi, S. & Farahbod, L. (2014). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels, Interdisciplinary **journal of contemporary research** in business, VOL 6, No 3

Avolio , B. J . & Yammarino F . J (2002). **Transformational and charismatic Leadership** , The road ahead , New York : Erlbaum.

Bass , B., Riggio , R . (2006) . **Transformational leadership** . Taylor & Francis Group , 282.

Bass , B.M. & Avolio, B.J. (Eds) . (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks , CA : Sage Publications.

Shref, A. R. and Ali, M. (2012). Leadership styles of managers of Arab schools in Malaysia, their relationship to morale, **Advances in Natural and Applied Sciences**, Amman, Jordan, p:730-744.

Wilkinson, D. (2006). **The Ambiguity Advantage: What great leaders are great at**, (2st ed.), London: Palgrave Macmillan

- Bass, B .M .(1990) . From transactional to transformational Leadership : Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, 18 (3), 19-31.
- Chien wen . T. (2009) . Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. *Journal of Leadership Education*, 1(12): 226-288.
- Chin Chen H. (2004) **the relationship between leadership styles**, University of Utah.
- Colvin , Robber (1999) : **Transformational Leadership** : a prescription
- Conger , M . (2002) , **Leadership learning to share the vision** , *organizational Dynamics* , winter , vol. 19 , issue 3 : 47.
- Conger , M . (2002) . **Leadership : Leaning to share the vision** , *organizational dynamics* , 19 (3) 201-230.
- Davis , B . (2006). **Developing sustainable sustainable leadership, Moorabain, Asutralia** :Hawker Brownlow.
- Dolors , J. watts (2005) "Job Satisfaction and mental Healthy and Job Stress among Dental Practitioners in UK , "**British dental Journal**,.
- Dubrin , A. J. (2014). *Leadership Research Findings , Practice , and skills. Cengage Learning*. erly , 15 . For contemporary organizations , *Leadership : a values philosophy model*, *international journal of value - bades management*.
- Gayle , E. (2016). **Sustainable Leaderahip**. London : Routledge . Fahner.
- Gibson , L., Ivancevich , J., Jr. & Konopaske, R. (2003). **Organizations : Behavior , structure , and process** , Boston : Mc.
- Hargreaves , A, & Fink , D . (2006) . **Sustainable Leaderahip . San Francisco , CA** : John Wiley & Sons.

- Kanters , D .(2013) . **The bases of sustainable Leadership** . San Francisco : Jossey Bass.
- Karanja, G. (2010) **Effects of Leadership Style on job Satisfaction of teacher: a survey of secondary schools in Dundorizon**, Master Thesis, Kenyatta University.
- Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, (2012) "**Leadership – style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector**", **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 19 Iss: 1, pp.61 – 85
- Kreithner, Robert & Kinicki, Angelo , *Organizational Behavior*, McGraw\_ Hill, 7<sup>TH</sup> ED., New York, USA, 2007.
- Krich, S & Kitshfeld, M(2009). Leadership Identity Development: Challenges in Applying a Developmental Model, **Journal of Leadership Education**, 8(1): 11-49.
- Krishnan , V . R .(2004). **Impact of transformational Leadership on followers influence strategies** . *Leadership & Organization Development Journal* , 25 (1) , 58-72.
- Northouse , P . G .(2013). **Leadership theory and practice** . 6ed , Los Angeles : Sage Publications.
- Northouse , P .G .(2013). **Leadership** : Theory and practice . Sage.
- Rafferty, A . & Griffin , M., (2004) , **Dimension of transformational Leadership : conceptual and empirical extensions**, *The Leadership Quart\_Andy, H .& Dean, F . (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. Journal of Educational Leadership*,61(7), 8-13.

Raja , M . W . (2012). **Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms.** international journal of Academic Research Business and Social Sciences , 2(1) , 160.

Rizi, R. Azadi, A. Farsani, M. (2013) relationship between leadership styles and faculty job satisfaction among physical education organizations employees . **European journal of sports and exercise science**, 2 (1):7-11

Roberts , N. C. (1985). **Transforming Leadership** : A Process of Collective Actio. Human Relations , 38(11) , 1023-1046.

Sheikh, A. & Sidow, M. & Guleid, (2013) Leadership styles and universities empirical evidence from Mogadishu universities . **Europe Journal of Management Sciences and Economic**, VO(1), ISS(1).

Smith, Crawford(2001). Leadership Education for Knowledge Organizations: A Primer , **Journal of Leadership Education**, 1(2): 18-33.

William Tate (2009). **The Search for Leadership: An Organisational Perspective**, at link:

<https://www.amazon.com/Search-Leadership-Organisational-Perspective/dp/0955768179>

الملاحق  
الملحق (١)

استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته, طابت أوقاتكم بكل خير وعافية,

تقوم الباحثة بإعداد بحث يهدف إلى (دراسة الأنماط القيادية السائدة في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق), وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (الإدارة العامة) من جامعة آل البيت, لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة المرفقة, بالدقة والموضوعية التي نعهد بها بكم, علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة, ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

هذا وتقبلوا وافر تحياتي ... وفق الله الجميع للخير والسداد

المشرف: د. علي زكريا القرعان

الباحثة: أروى علي البريحي

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

[ ] أنثى

أ- الجنس: [ ] ذكر

ب- الفئة العمرية:

- [ ] أقل من ٣٠ سنة [ ] أقل من ٣٠ سنة  
 [ ] ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة [ ] ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة

ج- المستوى التعليمي:

- [ ] الثانوية العامة فأقل [ ] دبلوم كلية مجتمع  
 [ ] بكالوريوس [ ] دراسات عليا

د- المسمى الوظيفي:

- [ ] مدير [ ] مساعد مدير [ ] رئيس قسم [ ] موظف

هـ- عدد سنوات الخبرة:

- [ ] أقل من ٥ سنوات [ ] أقل من ١٠ سنوات  
 [ ] من ٥ - أقل من ١٠ سنوات [ ] من ١٠ سنوات فأكثر

● الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمستوى ممارسة (الأنماط القيادية السائدة في الدائر الحكومية التي تعمل بها، لذا يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في الخانة الأقرب لرأيك.

ت	العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>البُعد الأول: نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership).</b>						
١	تولي المديرية أهمية بالغة لمناقشة الأمور التي تضيف التميز على الأعمال.					
٢	تحث المديرية موظفيها على المشاركة في البرامج التدريبية.					
٣	تشجع المديرية موظفيها على تقديم وجهات نظر تخدم الأهداف التنظيمية.					
٤	تعطي المديرية اهتماماً خاصاً للموظفين ذوي التميز.					
٥	تحث المديرية موظفيها على توظيف قدراتهم في إنجاز العمل.					
٦	تتجاوز المديرية مصالحها الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					
٧	تركز المديرية على إيجاد فهم مشترك بين أهدافها وأهداف موظفيها.					
٨	تتصرف المديرية بأسلوب ينطوي على تعزيز الثقة بينها وبين موظفيها.					

					٩	تطرح المديرية طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.
					١٠	تولي المديرية الاهتمام بالاحتياجات الشخصية لموظفيها.
<b>البُعد الثاني: نمط القيادة التبادلية (Mutual Leadership).</b>						
					١	تكافئ المديرية موظفيها ذوي الأداء الفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة.
					٢	تشرك المديرية موظفيها في صناعة القرارات لتحقيق أهدافها المرغوبة.
					٣	تناقش المديرية الأمور التي تحقق أهدافها المرغوبة مع جميع الموظفين.
					٤	تقدم المديرية الحوافز المادية للموظفين مقابل الجهود المبذولة.
					٥	تزود المديرية موظفيها بالتغذية الراجعة عن أدائهم.
					٦	تتابع المديرية الأخطاء في أداء الموظفين وتصحيحها.
					٧	تركز المديرية على أهمية وجود العمل الجماعي بين موظفيها.
					٨	تشثي المديرية على الأساليب الجديدة والخلقة في أداء العمل.
					٩	توجه المديرية موظفيها بجدية إلى الأعمال المطلوب إنجازها.
					١٠	تبلغ المديرية موظفيها عما يجب إنجازه للحصول على المكافآت.
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		<b>العبارة</b>
<b>البُعد الثالث: نمط القيادة التشاركية (Participatory Leadership).</b>						
					١	تشارك المديرية مع موظفيها في إنجاز المهام.
					٢	تتعاون المديرية مع موظفيها في حل المشكلات التي تواجه العمل.
					٣	توزع المديرية المهام على الموظفين دون تحيز.
					٤	تعمل المديرية على إيجاد مناخ إيجابي بين الموظفين.
					٥	تحدد المديرية الصلاحيات الممنوحة للموظفين.
					٦	توجه المديرية موظفيها إلى العمل بروح الفريق الواحد.
					٧	تتخذ المديرية الاجراءات اللازمة بحق المخالفين.
					٨	تشجع المديرية على تبادل الخبرات بين الموظفين.
					٩	تشرك المديرية الموظفين في تقييم الانجازات الخاصة بالعمل.
					١٠	تسهل المديرية آلية التعاون بين الموظفين.
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		<b>العبارة</b>

البُعد الرابع: نمط القيادة الموزعة (Distributed Leadership).						
					١ تعزز المديرية القدرات الفردية والجماعية للموظفين.	
					٢ تراعي المديرية الفروق الفردية بين الموظفين عند تحميلهم المسؤوليات.	
					٣ توزع المديرية المهام على الموظفين وفقاً لقدراتهم.	
					٤ تتيح المديرية للموظفين ذوي الكفاءة ممارسة الأدوار القيادية.	
					٥ توفر المديرية المعلومات اللازمة للموظفين لتحسين مستوى أدائهم.	
					٦ تحفز المديرية موظفيها على المبادرة الجادة في العمل.	
					٧ تمنح المديرية موظفيها فرص كافية للإبداع.	
					٨ تعزز المديرية ثقة موظفيها بأنفسهم لإنجاز العمل بشكل مثالي.	
					٩ توفر المديرية لموظفيها فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية.	
					١٠ تعزز المديرية التنافس بين موظفيها.	
ت	العبارة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة قليلاً	درجة قليلة جداً
البُعد الخامس: نمط القيادة المستدامة (Sustainable Leadership).						
					١ تواكب المديرية التطورات التقنية لنقلها إلى بيئة العمل.	
					٢ توضح المديرية لموظفيها كيفية الوصول إلى أهدافهم المستقبلية .	
					٣ ترسم المديرية صورة مستقبلية متوقعة لما يجب أن تكون عليه.	
					٤ تعزز المديرية القدرات الذاتية لموظفيها.	
					٥ تقوم المديرية بتطوير ثقافتها التنظيمية باستمرار.	
					٦ تضع المديرية استراتيجيات وقائية للحد من الأخطاء المتوقعة.	
					٧ تعقد المديرية دورات تدريبية في سبيل التطوير المهني للموظفين.	
					٨ تحرص المديرية على نقل الخبرات الإدارية لموظفيها لتمكينهم مستقبلاً.	
					٩ تأخذ المديرية بعين الاعتبار مقترحات موظفيها المتعلقة بتطوير العمل.	
					١٠ تصمم المديرية هيكلًا واضحاً في تفويض المهام للموظفين.	

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم

الباحثة: أروى البريحي

## الملحق (٢)

### قائمة أسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	جهة العمل
(١)	د. رياض أحمد أبازيد	جامعة آل البيت
(٢)	د. هايل فلاح السرحان	جامعة آل البيت
(٣)	د. عبدالله مطر العظامات	جامعة آل البيت
(٤)	د. زياد محمد الصمادي	جامعة آل البيت
(٥)	د. هايل طلاق العبابنة	جامعة آل البيت
(٦)	د. عامر الشيشاني	الجامعة الهاشمية
(٧)	د. هيل جميل	الجامعة الهاشمية
(٨)	د. محمد العمري	الجامعة الهاشمية

### الملحق (٣)

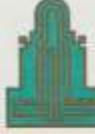
قائمه بأسماء الدوائر الحكوميه المقصوده في العينة المأخوذة من الدوائر الحكوميه في

#### محافظة المفرق

ت	أسم المديرية
١	مديرية صحة المفرق
٢	مديرية أشغال المفرق
٣	مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق
٤	مديرية زراعة محافظة المفرق
٥	مديرية اتصالات المفرق
٦	مديرية ضريبة الدخل المفرق
٧	مديرية صناعة وتجارة المفرق
٨	مديرية التنمية الاجتماعيه المفرق
٩	مديرية تسجيل أراضي المفرق
١٠	مديرية عمل وتشيل المفرق
١١	مديرية اوقاف المفرق
١٢	مديرية ماليه محافظة المفرق
١٣	صندوق التنميه والتشغيل المفرق

## الملحق (٤)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة

  
جامعة آل البيت  
AL al-BAYT UNIVERSITY

Faculty of Economics and Administrative Sciences  
كلية الاقتصاد والتعليم الإقتصادية

الموافق 2019/2/19

**مدراء الدوائر الحكومية في محافظة المفرق المحترمين**

تحية طيبة وبعد ..

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة طالبة الماجستير أروى علي محسن البريحي ورقمها الجامعي 1670505025 تخصص ادارة عامه لتطبيق اداة الدراسة الموسومة بـ :

دراسة الأتماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق

شاكركم ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت .

**وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...**

**عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية**



**أ. د. بهجت عيد الجوازنة**

هاتف : مكتب الأبحاث (عمان) : 011-99 - الفسح : 011-99 - الجامعة : 011-99 - الفسح : 011-99 - عمان / المملكة الأردنية الهاشمية  
Amman - Tel.: 840196 - Fax: 846221 - University: 87110116 - Fax: 871252 - P.O.Box: 1772 - Zarqa-Amman, The H. K. of Jordan