

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات
المجتمع المتوسطة في فلسطين

رندة محمد صالح غنيم

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1427 هجري / 2006 ميلادي

النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات
المجتمع المتوسطة في فلسطين

رندة محمد صالح غنيم

بكالوريوس تمريض - جامعة القدس

إشراف

الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من قسم التربية_ عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1427 هجري/2006 ميلادي

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية/دائرة التربية

إجازة الرسالة

النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في
فلسطين

اسم الطالبة: رندة محمد صالح غنيم
الرقم الجامعي: 20310095

المشرف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2006/6/11 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمود أبو سمرة التوقيع -----
- 2- ممتحنا داخليا : د. عفيف زيدان التوقيع -----
- 3- ممتحنا خارجيا : د. رجاء العسيلي التوقيع -----

القدس _ فلسطين

1427 هجري / 2006 ميلادي

الإهداء

إلى والدي المربي الفاضل الحنون، الذي رباني وعلمني، وسلَّحني بالإيمان والأخلاق الحميدة، وزرع فيَّ قوة الإرادة والطموح.....

إلى أمي الحبيبة والحنونة، التي تحميني بدعائها ورضائها، التي يزداد فرحها بفرحي، ونجاحها بنجاحي، حفظها الله ورعاها.....

إلى زوجي الغالي الذي وقف إلى جانبي ووفر لي كل أسباب الدعم، والراحة لمواصلة المشوار....

إلى أبنائي وبناتي وأحبائي، الذين تحملوا دراستي وانشغالي عنهم، إلى بلدي فلسطين ومدينتي القدس الشريف

إلى كل أولئك جميعاً أهدي تعبتي وجهدي وسهر الليالي

رندة غنيم

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

رندة محمد صالح غنيم

التاريخ: 2006/6/11

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا ورسولنا سيدنا الأميين محمد عليه الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين....

أما وقد أعانني الله عز وجل ومنّ علي إنجاز هذه الدراسة، أتوجه بالشكر والعرفان لكل من له حق علي، أتوجه بالشكر إلى جامعتي جامعة القدس ممثلة بقسم التربية، عمادة الدراسات العليا، وكل من يعمل فيها، لما قدموه من دعم وعلم ومشورة، وأخص بالذكر الدكتور محمود أحمد أبو سمرّة، المشرف على هذه الدراسة، الذي لم يبخل عليّ بوقته وجهده، ومشورته وتوجيهاته، ومساندته العلمية، التي ساعدت في إنجاز هذه الدراسة وخروجها إلى النور....

كما وأتقدم بالشكر إلى السيدين عضوي لجنة المناقشة، الدكتورة رجاء العسيلي والدكتور عفي ف زيدان، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وعلى الجهد الذي بذلاه في قراءة فصول هذه الدراسة ومناقشتها، وعلى الملاحظات التي تقدما بها.

كما أشكر السادة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم الذين كان لتوصياتهم ونصائحهم الدور الكبير في اعتماد أداتي الدراسة، و أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتتان للقائمين على كليات المجتمع المتوسطة، لما أبدوه من تعاونٍ وتفهمٍ ومساندة لي في سبيل إنجاز هذه الدراسة، وإلى كل من أسهم في إخراج هذه الدراسة، إليهم جميعاً أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام.

رندة غنيم

التعريفات

- كليات المجتمع المتوسطة

هي المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية ومهنية وتقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي، والمهني، والتقني وفق أنظمة الدبلوم (مجموعة التشريعات الفلسطينية، 1998).

التعريف الإجرائي: كليات المجتمع المتوسطة هي منظومة تعليمية بعد المرحلة الثانوية، ومدة الدراسة فيها سنتان، وعددها تسعة عشرة كلية مجتمع متوسطة منها (5) كليات في قطاع غزة، و(14) كلية مجتمع متوسطة في القدس والضفة الغربية، وقد تكون حكومية وتتبع وزارة التعليم العالي وتخضع لإشرافها، أو كليات خاصة، أو كليات تابعة لوكالة الغوث، وتعمل على تدريس تخصصات مختلفة بهدف تلبية احتياجات الوطن من الأيدي العاملة الماهرة المتعلمة.

- النمط القيادي

هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه (الياس، 1984).

- إدارة الوقت

إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت المحدد، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت، وللإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المرجوة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الوقت الحاضر، وتحليلها، والتخطي ط للإستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (أحمد، 2001).

- رئيس القسم الأكاديمي

هو الشخص الذي تكلفه الإدارة العليا في كليات المجتمع للقيام بمهام القسم الأكاديمي لفترة زمنية معينة، يقوم خلالها بعدد من المهام الخاصة، بوضع الخطط الفصلية لعمل القسم، والتنسيق مع العمداء والنواب الأكاديميين في الكليات لمتابعة سير، وتطوير، وتحسين العملية التعليمية، بحيث يكون حلقة الوصل ما بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقته بإدارة الوقت، وبيان أثر كل من المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب على النمط القيادي السائد وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟
- 2) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟
- 3) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟
- 4) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟
- 5) هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت؟

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعددهم (22) رئيس قسم أكاديمي، وجميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (122) عضو هيئة تدريس موزعين على (14) كلية مجتمع متوسطة في القدس والضفة الغربية، للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي الدراسي 2006/2005. وقد بلغ عدد الإستمارات المسترجعة (137) إستمارة ، وأهملت (5) إستمارات، وبهذا بلغ عدد أفراد المجتمع النهائي (132) رئيس قسم أكاديمي وعضو هيئة تدريس.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير وإعداد إستبانتين، إستبانة النمط القيادي، وتتضمن (40) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط قيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي)، وإستبانة إدارة الوقت و تتضمن (30) فقرة. وقد تم التحقق من صدق أداتي الدراسة من خلال صدق المحكّمين المختصين

في ميدان الإدارة والتربية، كما تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداتي الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبانة الأولى (0.81-0.94)، و (0.81) للإستبانة الثانية.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة، كما تم إيجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد، وتقديراتهم لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.78)، وبدرجة مرتفعة، في حين كانت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمطين الأوتوقراطي والترسلي بدرجة متوسطة، ومنخفضة على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات، المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.43). وبينت النتائج وجود إختلاف في تقديراتهم لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب. كما وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع إدارتهم للوقت، وأن هناك علاقة إرتباطية سالبة بين النمطين الأوتوقراطي والترسلي وإدارة الوقت.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الإستمرار بالعمل بالنمط القيادي الديمقراطي. وإعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرهم مهنياً، وذلك عن طريق وضع برنامج تعريفي يوضح الأدوار والمهام والصلاحيات التي يستطيعون التحرك من خلالها. والعمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع إدارة الوقت وربطه بعناصر أخرى في التنظيم الإداري. وتعميم ملخص هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة ليتبنوها إلى واقع إدارة الوقت لديهم، والأنماط الإدارية التي لديهم.

Abstract

The Prevalent Leadership Style and its Relationship with Time Management of the Academic Department Chairs in The Community Colleges in Palestine from the Point of View of the Chairs Themselves and the Staff Members.

Prepared By:

Randa Mohammad Saleh Ghneim

Supervised By:

Dr. Mahmoud Ahmad Abu Samra

The purpose of this study aimed to explore the prevalent leadership style of the academic department chairs in the community colleges in Jerusalem and West Bank, and its relationship with time management. In addition, it aimed to find out the difference due to the following variables: gender, post title, qualification, years of experience, and the university graduated from, on the leadership style and time management of the academic department chairs.

Thus, the study was designed to address the following questions:

- 1- What are the estimations of the respondents for the prevalent leadership style of the academic department chairs in the community colleges?
- 2- Are there any differences in the of estimation of the respondents for the prevalent leadership style of the academic department chairs in the community colleges in Palestine according to the following variables: post title, gender, qualification, years of experience, and the university graduated from?
- 3- What are the estimations of the respondents for the time management of the academic department chairs in the community colleges in Palestine?
- 4- Are there any differences in the degree of the respondents for time management of the academic department chairs according to the following variables: post title, gender, qualification, years of experience, and the university graduated from?
- 5- Is there any correlative relationship according to the degree of estimation of the respondents for the leadership style and time management of the academic department chairs in the community colleges?

The population and the sample of this descriptive survey research consisted of all academic department chairs and all the staff members at the community

colleges in Palestine, in the academic year (2005/2006). It consisted of (22) chairs, and (122) members, but the received responses were (132) chairs and staff members.

To carry out this study, the researcher developed and prepared two-part questionnaires depending on the available literature. The leadership style questionnaire, which included (40) items, covering three styles: autocratic, democratic, laissez-faire, and time management questionnaire which included (30) items.

The validity of the two questionnaires was determined through experts and specialists in educational administration. The reliability was computed by using Cronbach Alpha correlation coefficient, which was (0.81-0.94) for the first Questionnaire, and (0.86) for the second one.

The means and the standard deviations were used to answer the questions, and correlation coefficient was found to answer the fifth question.

The results of the study revealed the following

The democratic leadership style for the academic department chairs prevailed in the community colleges with arithmetic means (3.80). It also showed differences in the estimation of the respondents for the prevalent leadership style according to post title, gender, qualification, years of experience, and the university graduated from. The results also showed that the academic department chairs had a medium degree of time management with arithmetic means (3.43). There is also a differences in the estimation of the respondents for the time management of the academic department according to post title, gender, qualification, years of experience, and the university graduated from. In addition, a positive correlation relationship existed between democratic style and time management. Also, a negative correlative relationship existed between autocratic and laissez-fair styles, and time management.

Several recommendations and implications were drawn from the study.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، إلى ظهور دولة حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة والفن على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة، ودراية، وكفاءة، وإخلاص، حيث أن إدارة التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار (administrated)، فهي بحاجة إلى أن تُقاد (To be led)، وليس فقط ممارسة السلطة (كنعان، 2002).

إن القيادة ظاهرة بالغة الأهمية في حياة الجماعة، فالأفراد لا يمكن أن يجتمعوا في أيّ زمان، وأيّ مكان لمجرد تكوين جماعة، بل لتشكيل بنية خاصة بهم بهدف تحقيق الغايات المرجوة. ولإنتظام بنية هذه الجماعة لا بد من وجود قائد كشرط أساسي للقيام بذلك. فهو النواة التي تتيح للأفراد الإلتفاف والتمركز حوله. وبذلك ظهرت الحاجة إلى القيادة والإدارة منذ بدء الخليقة، متزامنة مع ظهور الحاجة التي تحتم على الأفراد التعاون، وتنسيق الجهود في سبيل إنجاز أهدافهم، لكي تتم تلبية حاجات المجتمع ومطالبه، وذلك باستخدام عناصر الإنتاج، والتوفيق بينها بأقل جهد ووقت (المغربي، 1995).

وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأن أهميتها تنبع من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أصبحت أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. كما أن القيادة علم وفن شأنها شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والإبتكار، وإحداث تغييرات. فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري (الطويل، 1999)، (أحمد، 2001).

ويرى كنعان (2002) أن القيادة أصبحت اليوم معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ولقياس هذا النجاح والتطور الإداري تم استخدام معيار الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو المعيار الذي ينادي لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة دون هدر للوقت أو للجهد.

وارتبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وطبيعة العلاقة بينه وبين رؤوسيه، من خلال ما عرف بالأنماط القيادية، فقادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة، وإنما يسلك كل منهم

نمطاً قد يكون مختلفاً عن الآخر، لأنهم مختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني، وفي إجراءاتهم، وفي وسائلهم الإدارية والقيادية، وذلك لإختلاف فلسفاتهم التربوية، وإختلاف إعدادهم، وإتساع خبراتهم الإدارية (أحمد وحافظ، 2003).

كما أن فاعلية القائد تعتمد على مدى قدرته على تحليل وقته وإدارته، ومعرفة أين؟ وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع (أبوشيخة، 1991). أشار فيرنر (Ferner, 1995) إلى أن قدرة المدير على إدارة الوقت، وتنظيمه تتم من خلال القيام بعمليات أساسية من تخطيط، وتحليل، وتقويم مستمر لكل النشاطات والفعاليات خلال فترة زمنية محددة، تهدف أساساً إلى تحقيق الفاعلية في توظيف وإستخدام الوقت المتاح، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي من الأدوار الهامة التي تخلق قادة فاعلين لإدارة المؤسسات، وتعمل على زيادة الإنتاجية.

هذا وقد اهتمت الدول المتقدمة بالوقت وبإستثماره، ذلك أن الوقت يعد من أهم عناصر الحياة، فهو وعاء لكل عمل وكل إنتاج، وهو رأس مال حقيقي للإنسان، ويمثل ثروة بالنسبة للدول المتقدمة. وظهرت دراسات عديدة تتعلق بأهمية الوقت وإدارته ومضيعاته، كل ذلك بهدف الإستفادة من الوقت إلى الحد الأقصى، وإدارته بكيفية مثلى قدر الإمكان (الأغبري، 2000).

وإذا كان التعرف على الأنماط القيادية وأهميتها، وإدارة الوقت في المؤسسات الصناعية والتجارية مهماً، فهو في المجال التعليمي أكثر أهمية، وخاصة في مجال التعليم العالي، فالتعليم العالي يشكل عصب الحياة بالنسبة لدول العالم، فمستوى رقي الدول والأمم تكنولوجياً وعلمياً يقاس بمستوى التعليم العالي فيها. وتعد كليات المجتمع المتوسطة من المؤسسات التربوية الهامة، التي تلعب دوراً فاعلاً في المجتمعات، وتسهم في تشكيل القوى العاملة في المجتمع وتساعد على نمائه، وتطوره، ومدته بالكوادر ذوي الخبرة العملية التي يحتاجها. كما تسهم في تلبية حاجات الوطن المهنية والفنية. وفي هذا المجال تأتي هذه الدراسة، للتعرف على واقع النمط القيادي السائد في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، والتعرف على إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، لعلها تساعد في إضافة لبنة في بنيان البحث العلمي من جهة، وتساعد القائمين على هذه الكليات في الإستفادة من النتائج التي تبرزها هذه الدراسة.

2.1 الخلفية النظرية

1.2.1 مفهوم القيادة:

وجدت القيادة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية، وقامت بممارستها في حياتها اليومية بأشكال وأساليب متعددة، وما المبادئ التي يطبقها المدير في أيامنا إلا نتيجة تطور تاريخي في الإدارات والقيادات في المجتمعات القديمة. فالإدارة المصرية مثلاً تبنت نمطاً من القيادة يتلاءم مع البيئة التي ظهرت فيها، ومع نظام الحكم، والمدنية البيروقراطية التي كانت سائدة لدى قدماء المصريين. وقدمت الإدارة الصينية كثيراً من التوجيهات القيمة لترشيد سلوك القادة، كتأكيد على أهمية التزام القائد بالمصلحة العامة، وإشراكه للمرؤوسين في حل المشاكل التي تواجهه، وجعلت المعيار في إختيار القادة: العلم، والمعرفة، والقدرة الذهنية، والمهارة الإنسانية، والكفاءة العالية، وكذلك ظهرت إدارات وقيادات أخرى في كل المجتمعات والحضارات اللاحقة العربية والإسلامية وغيرها (كنعان، 2002).

تعددت تعريفات القيادة، بتعدد المدارس التي تناولت مفهومها، وبالرغم من أن الجدل ما زال قائماً بين العلماء حول تفسير القيادة، إلا أنهم يتفقون فيما بينهم على أهمية القيادة في نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة. هذا وقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها عملية شاملة لكل أوجه النشاط الإداري، بينما ركز آخرون على تحليل أنماط القيادة المختلفة، وعلاقة القائد بمرؤوسيه.

إن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما"، وهذا يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود (كنعان، 2002). وفي هذا السياق أوضح العالم بيتر دركر (Druker) أن القيادة هي الإرتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية (أبوشيخة، 1991). ويعرفها كود (Good) الوارد عند طوقان (1994) بأنها القدرة والإستعداد لحث الآخرين، وتوجيههم وإدارتهم.

ويعرفها فيدلر (Fiedler) (1971) على أنها الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس، أو تغييره للوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

ويعرف الطويل(1998) القيادة على أنها مجموعة من المفاهيم المتكاملة، والمهارات الفنية، والإنسانية والإدراكية، التي لا بد من توافرها، إضافة إلى عوامل متداخلة تتصل بالبعد البنوي، للفرد والمتعلقة بشخصيته، وقيمه وإتجاهاته، ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد التربوي.

أما القريوتي(1993) فيعرفها بأنها قدرة تأثير شخص ما في الآخرين، ليجعلهم يقبلون قيادته طوعاً دونما إلترام قانوني، وذلك بإعترافهم بقيمة القائد في تحقيق الأهداف، ولأنه يعبر عن آمالهم وطموحاتهم.

في ضوء ما سبق نستنتج أن هناك عناصر ومقومات أساسية تدخل في تشكيل مفهوم القيادة وبالتالي عملية القيادة (كنعان، 2002) وهي:

- 1- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- 2- وجود قائد من أفراد الجماعة، قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، فالقائد لا يمكن أن يكون قائداً بمفرده، إنما عليه أن يمارس القيادة بمشاركة فعالة مع جماعة.
- 3- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

من هنا نخلص إلى القول، أن القائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة، أي أن القائد هو الشخص الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين في حين غيره لا يستطيع.

ومفهوم القيادة غير مفهوم الإدارة، والقائد غير الإداري، ويشير الياس(1984)، إلى أن الكثيرين حاولوا التفريق بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وغيرهم يرى أن الإدارة عملية مستمرة، وأن القيادة وليدة المواقف، ويقرن البعض الإدارة بمفهوم القيادة، فيفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد لمؤسسته. إلا أن واقع الحال ليس كذلك، إذ أن الإداري قد يفقد دوره القيادي إن هو لم يستطع أن يؤدي ما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي من إلترامات وظيفية، وإجتماعية، وشخصية.

ويرى كوتر(Kotter, 1990)، أن القيادة والإدارة نظامان مكتملان بشكل واضح، كل نظام له خصائصه المتميزة، وكلاهما ضروري لإدارة المنظمات الكبيرة المعقدة، ذلك إن الإدارة من وجهة نظر كوتر هي عبارة عن تخطيط، ومراقبة، ووضع للأنظمة، والقوانين، والتراكيب المناسبة في المكان المناسب. فالإدارة تعنى بالحاضر، أما القيادة فلها علاقة أكثر مع التغيير المتوقع، ومواكبة

التقدم، وتبني المواقف والرؤى المستقبلية. والإداري يحافظ على الوضع الراهن، فهو بهذا يكون عامل توازن وإستقرار، في حين يعتبر القائد داعية تغيير، وعامل من أجل تحقيقه.

أما الطيب(1999)، فيرى بان الإدارة والقيادة ليسا صنوين متلازمين رغم أن تلازمهما أمر مرغوب فيه، ويشير إلى أن البعض يرى الإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا، فالقائى عليه أن يجمع ما بين الجوانب القيادية، والجوانب التنفيذية الإدارية، وان يرى الغايات بإرتباطها بطرق وأساليب التنفيذ، كما يقوم بدور رئيسي في رسم السياسة وتنفيذها.

وهذا ما أكده بينس (1990)Bennis، عندما فرق بين القائد والإداري، حيث أشار إلى أن القائد هو من يعمل الأشياء الصّحيحة، بينما الإداري هو من يعمل بشكل صحيح. فالقائد يحمل رؤيا مستقبلية للأمر، أما المدير فيقوم بعمل ما يطلب منه حسب لائحة من الأنظمة والقوانين. وهذا أيضا ما أشار إليه زال زرك (1992)Zaleznik عندما وصف الإداريين بالسلبية، والتمركز حول النفس، والبراعة عن قصد في لفت إنتباه الناس لهم ولإعمالهم.

وبهذا يظهر إلى أي مدى يختلف القائد عن الإداري، والى أي مدى تحتاج المؤسسات والتنظيمات إلى قيادات قبل حاجتها إلى إدارات.

2.2.1 التطور التاريخي لمفهوم القيادة:

لم تظهر القيادة كعلم إلا في بداية القرن العشرين، أما ممارستها فهي قديمة قدم الإنسان، إذ بدأت الدراسات والبحوث الإدارية بالظهور والتوسع لتعرف طبيعة القيادة، وتحدد مفومها تحديداً شاملاً. وقد مر مفهوم القيادة وتطورها بعدة مراحل منذ عام 1920 وحتى يومنا هذا. فمنذ ظهور نظرية الإدارة العلمية التي نادى بها كل من تايلور وفايول، والتي أكدت أن القائد يركز على العاملين بإتجاه واحد، وهو إتجاه الإنتاج مهماً الجانب الإنساني، ذلك أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تميل إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد من خلال التركيز الإداري على وظائف التخطيط، والتنظيم، والرقابة(Hanson, 1990).

وتطور مفهوم القيادة عند الباحثين مع بداية الثلاثينات من القرن العشرين بظهور المنحنى الإنساني، حيث أكد التون مايو (Elton Mayo) كما جاء عند الياس (1984)، على أهمية الإتجاه

الإنساني، مؤكداً أن القائد يؤثر عن طريق التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية وتحسين أساليب الإتصال، والحوافز، وعدم التخصص، وأهمية العلاقات الإنسانية، وذلك من خلال التجارب التي قام بها هو وزملاؤه (Howthron Experiments) دراسات هوثورن، والتي كانت تنصب على فهم السلوك الإنساني في المنظمة، وأهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والإتجاهات النفسية ودوافعها.

ومع بداية الخمسينات تطور مفهوم القيادة عندما أصبح يركز على دراسة السلوك القيادي. فقد إفتراض السلوكيون أن القادة لا يولدون قادة وإنما يصنعون، كما افترضوا أن السلوك يتعلم ويكتسب. وانصب إهتمام السلوكيين على أداء القائد وفاعليته، فالفائح إما أن يوجه سلوكه نحو الإهتمام بإنجاز المهام (Task-Orientation)، أو يتوجه نحو الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم (Employee-Orientation)، أو قد يكون إهتمام القائد موجه نحو الإهتمام مبعدي العمل والعاملين معاً (Yukl, 1994).

ثم ظهرت في أواخر الستينات النظرية الموقفية (Situational Leadership) والتي تقوم على إفتراض أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة الظروف المناسبة لإستخدام مهاراته، وتحقيق تطلعاته من خلال موقف معين، ومن أشهر من نادى بهذه النظرية فيدلر (Fiedler, 1971)، وأشار من خلال أفكاره أن القائد الفعال هو الذي يؤثر على غيره إستناداً إلى طريقة تعامله مع الموقف، حيث انه ليس هناك أسلوب واحد صالح لكل مكان وزمان. أما همفيل (Hemphill) فقد أشار في دراساته إلى أن القائد الناجح هو الذي يفهم حاجات المجموعة التي يديرها، وحاجاته لإنجاز العمل الذي يشرف عليه، ويرى أن حاجات العاملين إنما تختلف باختلاف الظروف (أحمد وحافظ، 2003)، (الطويل، 1998).

ثم جاءت المرحلة الأكثر حداثة، وهي التي أطلق عليها بريمن (Bryman, 1992) اسم وجهة نظر القيادة الجديدة والتي ظهرت في أواخر السبعينات بنمطيين من القيادة هما: القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) اللتان ظهرتتا في أواخر الثمانيات وأوائل التسعينيات.

3.2.1 نظريات القيادة:

من أهم النظريات التي بحثت موضوع القيادة:

(1) نظرية السمات Traits theory

وهي النظرية التي تقوم على أساس أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولا يمكن للشخص الذي لا يمتلك صفات القيادة أن يصبح قائداً، حيث افترضت أن بعض الأشخاص هم قادة طبيعيين، وأن مثل هؤلاء منحوا سمات معينة جعلت منهم قادة ناجحين في أي موقف يواجهونه (Hanson,1990).

وركزت هذه النظرية على الصفات النفسية لدى القادة، الذين يتمتعون بجوانب معينة من الصفات الشخصية تجعلهم قادة للآخرين، كصفات القوة، والتصميم، والقدرة على التنظيم، والرؤيا المستقبلية للأمور، والتي تمكن القادة من القيام بوظائفهم (Maxcy, 1991). وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية من قبل الكثير من المختصين، وذلك لصعوبة توافر كل الصفات القيادية في شخص واحد، حيث أنه من الصعب قياس السمات والصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثباتها (أحمد، 2001).

(2) النظريات السلوكية

ومن أهم النظريات السلوكية:

أ) دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين)

وهي تعد من الدراسات التي أسهمت في إرساء قاعدة متينة للمعرفة عن القيادة، وكونت أساساً قام عليه المدخل المعاصر للقيادة. وقد تم بإشراف "كارول شارتل" في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات، وبعدها قام هالين بتطوير إستبانه وصف سلوك القائد. وقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين (Andrew & others, 1980):

- 1- تكوين الهيكل (بعد العمل) Initiate Structure حيث الإهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه للمهام.
- 2- اعتبارات إنسانية (بعد العلاقات الإنسانية) حيث الإهتمام بحفظ وصيانة العلاقات.

هذا وقد أظهرت الدراسة خمسة نماذج للسلوك القيادي وهي:-

- السلوك الأول يظهر اهتماماً وأسلوباً قيادياً عالياً في كل من العمل، والعلاقات الإنسانية.
- السلوك الثاني يظهر اهتماماً وأسلوباً قيادياً عالياً في العمل، ومنخفضاً في العلاقات الإنسانية.

الإهتمام بالعاملين	1, أنمط								(9,1) نمط
	الإدارة الفقيرة								إدارة السلطة والطاعة

الإهتمام بالإنتاجية

شكل 1:1 نموذج الشبكة الإدارية كما وصفها بليك وموتون (Blake & Mouton, 1978)

ت) نظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة 3- D Theory Leadership

وتشمل هذه النظرية، والتي طورها وليام ريدن (Reddin (1970)، على بعد جديد إلى جانب بُعدي العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، حيث أضاف ريدن بعد الفاعلية (Effectiveness Dimension)، ففح حلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة:-

1- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة (Task Orientation)، أي المدى الذي يمكن أن يتخذه القائد لتوجيه جهوده، وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة (Relationship Orientation)، أي المدى الذي يمكن أن يتخذه القائد لتوفير علاقات عمل تتم بالتقفة المتبادلة، وإحترام آراء التابعين وأفكارهم.

3- بعد الفاعلية (Effectiveness Dimension)، والتي تُفهم في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره.

وبناء على هذه النظرية يمكن استخدام نموذج "ردن" الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة وهي:

1) الأسلوب الأول ويتميز باهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وقد أطلق عليه مصطلح منفصل (Separated).

2) الأسلوب الثاني ويتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عالٍ بالعلاقات، وقد أطلق عليه مصطلح متصل (Related).

3) والأسلوب الثالث يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة، واهتمام قليلٍ بالعلاقات، وقد أطلق عليه ريدن مصطلح المتفاني (Dedicated).

4) والأسلوب الرابع يتميز باهتمام عالٍ بالمهمة، واهتمام عالٍ بالعلاقات، وأطلق عليه مصطلح متكامل (Integrated).

بحيث كل أسلوب منها يكون فعالاً أو غير فعالاً استناداً إلى الموقف الذي يستخدم فيه، وينتج عن هذه الأساليب ثمانية أساليب قيادية: أربعة أنماط فعالة، وأربعة أنماط غير فعالة. ووفقاً لما يراه "ردن" في نظريته، فإن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في وضعية غير مناسبة، فإنه قد يؤدي إلى أسلوب توفيقى، ولكن عندما يستخدم في وضعية مناسبة، فإنه يقود إلى أسلوب (منفذ) فعال. وهكذا يمكن تفسير بقية الأنماط... لذا إن جوهر هذه النظرية يتمثل في الفكرة وهي: إن نفس الأسلوب القيادي يُعبر عنه في مواقف مختلفة قد يكون مؤثراً أو غير مؤثراً.

ث) نظرية الخط المستمر (The Continuum Theory)

عمد تانينبوم وشميدت (Tannebaum & Schmidt) إلى تطوير نموذج يربط القيادة من حيث استخدام القائد لسلطاته من ناحية، ومنح المرؤوسين الحرية من الناحية الأخرى. وذلك باستخدام خط أفقي متواصل يبين المدى من السلوك المتبع، بحيث أن النمط الأول من القيادة يقع في أقصى اليمين، وفيه يكون القائد هو متخذ القرارات، وكل السلطات في يده، بينما حرية المرؤوسين في ظل هذه القيادة ضئيلة، وفي أقصى اليسار يقع النمط السابع، وهو خلاف للنمط الأول، فهو يتيح للمرؤوسين حرية إتخاذ القرارات (Hoy & Miskel, 1982).

هذا وقد حدد النموذج خمسة أنماط أخرى تتوزع فيها الحرية للمرؤوسين حسب قربها من النمط

الأول، وبعدهم عن النمط السابع، والأنماط القيادية هي:-

- 1- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلمها.
- 2- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويقنع المرؤوسين بها.
- 3- القائد الذي يطرح البدائل لإتخاذ القرار على المرؤوسين، ويستعد لتغييرها في ضوء آرائهم.
- 4- القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى اقتراحات قبل أن يتخذ القرار.
- 5- القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها، ويطلب منهم مساعدته في إتخاذ القرار.
- 6- القائد الذي يسمح لمرؤوسيه بإتخاذ القرار.

وهذا يمكن للقائد أن يتبنى نمطاً وفقاً للموقف الذي يواجهه والظروف التي تحيط به، ذلك أن السلوك الفعال هو الذي يتلاءم مع الموقف، والذي يأخذ بعين الإعتبار قدرات القائد نفسه، وقدرات مرؤوسيه، والهدف المراد تحقيقه (سالم وآخرون، 1998).

ج) النظرية الموقفية (Situational Theory)

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة ما هي إلا نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة، وليس نتيجة لصفات معينة بطريقة معينة. حيث أن السمات الشخصية ليست بالضرورة هي التي تحدد القائد، وإنما المهم معرفة الموقف، ومعرفة الناس الذين يعمل معهم. ومن رواد هذه النظرية فيدلر (Fiedler, 1971) حيث يرجع الفضل إليه في وضع نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة (A Contingency Model of Leadership Effectiveness) الذي جمع فيه جانبيين أساسيين هما: نمط القيادة، ومواءمة الموقف القيادي نفسه، ورأى أن مواءمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على (Fiedler, 1971):-

- 1- علاقة القائد بالجماعة: وتبرز مدى تقبل الجماعة لقائدها، وهو يعتبر من أقوى متغيرات الموقف.
- 2- هيكل المهام: وتبين تحديد المهام بدقة وإمام فريق العمل بأبعادها، وهو العامل الثاني من حيث تأثير على الموقف القيادي.
- 3- درجة قوة منصب القائد: وتستمد من السلطات الرسمية المخولة لشاغل المنصب.

أي أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة، يتوقف على تركيب حاجة القائد، ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، ذلك أن القائد المرتبط بالمهام يكون أكثر نجاحاً في المواقف المناسبة جداً، لأنه يكون مالكا للقوة المستمدة من منصبه الرسمي، والدعم غير الرسمي (العرفي ومهد ي، 1996).

4.2.1 الأنماط القيادية

تم التمييز بين أنماط القيادة المختلفة على أساس تصنيفين هما:

التصنيف الأول: وهو التصنيف القائم على أساس مصادر السلطة، حيث قسم القيادة إلى ثلاثة أنماط قيادية، مع العلم أن هذا لا يعني وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات، ولكن قد تتداخل هذه الأنواع مع بعضها البعض، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، ويغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه، وهذه الأنماط، وكما وردت عند الإبراهيم (2002):-

(١) النمط التقليدي (Traditional Leadership)

الذي يقوم على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، وتغلب على القائد الصورة الأبوية لشخصيته، حيث يهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره، وتكون المقاومة للتغيير عاملاً هاماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه.

(٢) النمط الجذاب (Charismatic Leadership) أو الملهم

الذي يقوم أساساً على تمتع القائد بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، حيث ينظر للقائد على أنه الشخص المثالي وأنه منزّه عن الخطأ.

(٣) النمط العقلاني (Rational Leadership)

وهو نمط يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن القائد يستمد سلطته من مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات، وهو يعتمد في ممارسته القيادة على سيادة القوانين واللوائح.

أما التصنيف الثاني الذي نادى به كل من ليببيت ووايت (Lippitt-White)، حيث صنفا القيادة

على أساس ممارسة القائد لعملية التأثير في العاملين إلى:

1- القيادة الأوتوقراطية.

2- القيادة الديمقراطية.

2- القيادة الترسلية.

أما واقع هذه الأنماط القيادية وميزاتها، وكما ورد في الأدب التربوي عند كل من (Lunenber & Ornstiem, 2004)، و(أحمد وحافظ، 2003)، (الإبراهيم، 2002)، (كنعان، 2002)، (أحمد، 2001)، (الخطيب وآخرون، 2000)، (Yukl, 1994)، (مصطفى والناج، 1986) وغيرهم، فيمكن الإشارة إلى ذلك بشيء من التفصيل:-

(1) القيادة الأوتوقراطية Authoritarian Leadership

وتعرف أيضاً بالقيادة الإستبدادية أو التسلطية، وتقوم هذه القيادة على أساس الإستبداد بالرأي، والغموض في التعليمات والأوامر، حيث تستخدم أساليب الفرض والإرهاب والتخويف، وإتباع

التعليمات دون مناقشة، كما أن الإتصال بين القائد والعمالين هو إتصال رأسي من أعلى إلى أسفل، إذ ليس من حق العامل إيصال آرائه إلى القيادة، إلا في حال الرد على رؤسائه.

فالقائد الأوتوقراطي متسلط، صارم، يستأثر بجميع السلطات، بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، ويرسم خطة العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يريد، ويدير المؤسسة وفقاً لرغباته وآرائه الفردية، حيث يتخذ من سلطته أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.

والقائد الأوتوقراطي لا يفوض سلطاته لأي فرد، ويجعل العمالين معه يتصلون به مباشرة، وينعدم الود بين العمالين والقائد، كما أن جميع العمالين يدينون بالولاء لهذا النوع من القيادة. كما يتميز مثل هذا القائد بتركيز إهتمامه على إنجاز العمل، وعلى المحافظة على مركزه، وذلك من خلال محاولته تحسين مركزه، والحصول على ترقية على حساب مرؤوسيه دون الإهتمام بحاجات العمالين أو وضعهم، وأيضاً يتصف بحب المظهرية في جميع المواقف، وفي كل مكان.

ورغم أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة وإنتظام العمل وزيادة الإنتاجية، إلا أن تماسك العمل يبقى موقوفاً على وجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة، واضطرب العمل وضعفت الإنتاجية. كما إن إتباع مثل هذا النمط يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العمالين وسيادة الشعور بالإحباط واللامبالاة، وتفكك روح الجماعة، وسيادة روح العداة ومشاعر البغض بين القائد والعمالين من جهة، وبين العمالين أنفسهم من جهة أخرى، وذلك نتيجة ظهور اتجاهات سلبية بين العمالين كالمنافسة غير الشريفة.

هذا وقد لوحظ أن الأسلوب الأوتوقراطي الحازم لبعض القادة يكون ناجحاً في بعض المواقف، وخاصة خلال فترة الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم، أو الموظفين أكثر من أساليب القيادة الأخرى، ولا سيما تلك الأساليب التي تبدو ديمقراطية في مظهرها لا في جوهرها.

ومع وجود بعض المزايا لهذا الأسلوب القيادي، لا يعني إيجابيته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، حيث يترتب وجود آثار سلبية كثيرة على تطبيقه، تكون واضحة بالنسبة للمرؤوسين والعمالين في ظله من خلال انخفاض روحهم المعنوية وانخفاض أدائهم.

(2) القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

وهي القيادة التي تقوم على أساس إحترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم وتنميتهم، وتقوم على حرية الإختيار والإقناع، والقرار النهائي يكون دائما للأغلبية وبالتشاور دون تسلط أو خوف. كما تعتمد القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين، وإشراكهم في حل المشكلات، وإتخاذ القرارات.

فالقائد الديمقراطي يعتمد على ما يملكه من قدرات وإمكانات أهله لقيادة المجموعة، بحيث يؤمن بضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها، وأهدافها، ورسم خططها، فهو لا يميل إلى تركيز السلطة في يده، وإنما يعتمد إلى توزيع المسؤوليات على الأعضاء.

ويتميز القائد الديمقراطي بقوة الشخصية مع التواضع، وتقبل النقد، والإهتمام بالوقت والمواعيد مع الآخرين والحرص على الإلتزام بها. ويتمتع القائد الديمقراطي بحب الجماعة، بحيث ينطلق القائد من أنه عضو في فريق يعمل معه ولا يعملون عنده. ويعتمد القائد في تسيير أموره على التفكير الجماعي، وفتح قنوات الإتصال الدائمة مع العاملين، ورعاية مصالح الجماعة والعاملين، والعمل على حل مشكلات العاملين الشخصية والمهنية، وإتباع الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين، كما يعتمد إلى تشجيع المناقشات الجماعية التي تساهم في توضيح سياسة المؤسسة.

وأشارت نتائج العديد من التجارب الميدانية والدراسات الإدارية، إلى أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة المؤسسية هو أفضل الأساليب التي يمكن أن تساعد على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف إنتاجية، فالإنتاج في الجماعة الديمقراطية قد يبدو في أول الأمر أقل من الجماعة الديكتاتورية، غير أنه لا يلبث أن يزيد نتيجة للتعاون بين الأفراد حتى في حالة غياب القائد، وذلك نتيجة لتكوين صداقات إنسانية طيبة بين الأعضاء وبين الأعضاء والقائد.

(3) القيادة الترسلية Laissez- Faire Leadership

وتعرف بالقيادة التساهلية والفوضوية، وهي قيادة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل (individual centered free-rein)، فالقائد في هذا النمط يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به على طريقته، فالقائد متساهل، ويفتقد في سلوكه لصفة القائد، وذلك لرغبة القائد منح

الحرية للأعضاء العاملين، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم، لأنّه يجب أن يرى كل فرد مسؤولاً عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.

إن القائد يترك " الحبل على الغارب" لأعضاء جماعته في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، وأساليب التنفيذ، بحيث يفوض كل سلطاته للعاملين، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذها، ولا يشترك في المناقشات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك، ويصب ح في حكم المستشار للجماعة. إن هذه التصرفات تتضمن في ثناياها تهرياً من المسؤولية من جانب القائد، فيترك عنان الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض مع تصرفاتهم، أو قد تصطدم ببعضها.

إن المؤسسة في ظل هذا النمط تتسم بالفوضى والتسيب، ولا يتحقق فيها الضبط ولا المسؤولية، مما يكون له آثار سلبية على العمل، وعلى علاقة الجماعة بالقائد، حيث أنه لا يوجد هناك سياسات، أو أهداف واضحة، مما يؤدي إلى هدر الوقت، وتبديد للجهد، كما يؤدي إلى عدم المبالاة، وتفكك وحدة العمل بين الجماعة، وغياب الثقة في شخصية القائد وإنعدام الإحترام له.

وهناك من يرى بأن هذا النمط من القيادة هو ليس قيادة فعلاً، وإنما هو أقرب إلى الإدارة منه إلى القيادة، يقول مصطفى (1982، ص27) : "في ظل القيادة المتساهلة تنعدم صفة القيادة". ويعتبر كل من (Loudon & Loudon, 1992) أن القيادة خلال هذا النمط غائبة. والقيادة تعني التأثير والتوجيه، وهي فن الإدارة، وهذا ما لا يلمس في ظل القيادة الترسلية، التي من الأنسب أن يطلق عليها الإدارة الترسلية، وليست القيادة الترسلية.

5.2.1 مفهوم الوقت وإدارته

قيل أن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، وقيل أيضاً أن الوقت كالذهب... هكذا ظهرت أهمية الوقت، حيث أن الوقت ملازم للإنسان منذ ولادته، ويمثل أحد الموارد العامة والنادرة. فهو من أهم عناصر الحياة، وأنفس معانيها على مستوى الفرد والمجتمع والدولة، وهو رأس المال الحقيقي للإنسان (الأغبري، 2000).

إن الإنسان يرقى عن غيره من الكائنات الحية بانفراده بالوعي بالتغير والزمان. ووعي الإنسان بالزمان هو الذي يجعل خبرته ومعرفته تتراكم مما يتيح لكل جيل أن يبدأ من حيث انتهى سابقه،

لهذا فإنه من أجل خلق جيل واعٍ مدركٍ لقيمة الوقت، برز ما يسمى بمصطلح التربية الوقتية: وهي تلك التربية التي يقصد بها العملية التي تقوم على إكساب الفرد وعياً بالزمن، وبأهميته منذ نعومة أظفاره، وذلك بتلقيه الوسائل النظرية، والعملية الكافية لتنظيم أوقاته، وتصريفه وفق أهداف وغايات تحدها فلسفة المجتمع، وتخطيطه التنموي (إبراهيم، 2003).

ويعد الوقت وحدة قياس لدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، وقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها، وبهذا يمضي الوقت بانتظام نحو الأمام دون أي تأخير، أو تقديم، ولا يمكن بأية حال من الأحوال وقفه، أو تجميعة، أو إلغائه، أو تبديله، أو إحلاله (التكروري، 2001).

وبالرغم من أن موضوع الوقت وإدارته يعد من مقومات الإدارة الحديثة، إلا أن دراسته بشكل علمي ترجع جذوره إلى عهد المدرسة الكلاسيكية، ممثلة براندها (فريدريك تايلور) الذي ركز جهوده على دراسة الحركة والزمن، بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن، بعد أن لاحظ أن هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج نتيجة سوء استغلال الوقت (أحمد وحافظ، 2003).

كذلك اهتمت المدرسة السلوكية أيضاً بالوقت إلى جانب إهتمامها بالعنصر الإنساني، وسلوكه، وعلاقاته، ومشاعره، فقد قام مايو (Mayo) بدراساته المشهورة في مصانع هورثون، وتوصل إلى أن ظاهرة تغيب العمال وعدم الانتظام في أوقات الدوام تقلل من الإنتاجية (الطراونة، 2002).

إلا أن الإهتمام بإدارة الوقت بالمفهوم الشامل بدأ في أواخر الخمسينات من القرن العشرين، فقد أبدت المدارس الإدارية الحديثة اهتماماً خاصاً بالوقت، إذ اعتبرت نظرية النظم الوقت كأحد متغيرات البيئة الخارجية التي لا نستطيع السيطرة عليها، لأنه متحرك، ويسير إلى الأمام بشكل منتظم.

وكانت أول محاولة في هذا المجال هي للكاتب جيمس ميكي James McKay في عام 1958 في كتابه إدارة الوقت، ومن أهم عباراته " إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم" (أحمد، 2001).

وإدارة الوقت تعني الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام، وحل المشكلات الفنية، والتنظيمية، المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف (الخميسي، 2001).

وعرفته أبرز (Ayers 1999) بأنها عملية الإدارة الفاعلة، وإستخدام الطرق المناسبة التي تساعد على جعل الحياة أكثر فاعلية وإنتاجية.

ويرى إدريس (1992) بأن إدارة الوقت تعني الجهود الخاصة بتنظيم إستخدام هذا المورد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالة بالأسلوب الذي يمكن من إستخدام الوقت في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهداف العمل.

وهذا ما أكدته فيرنر (Ferner 1995) في تعريفه لإدارة الوقت: بأنه الإستعمال الأمثل لمورد الوقت.

6.2.1 أهمية الوقت في الإدارة

يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم اللازمة، والضرورية لعمل الإدارات الناجحة، وه و من المفاهيم الشاملة، وإدارتها تعد من المتطلبات اللازمة للإرتقاء بالمستويات التنظيمية بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام. كما أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، وعملية إدارة الوقت أيضا هي ذاتها عملية تستلزم وجود مهارة التخطيط، والتنظيم، والرقابة لإستخدامها بفعالية. وهذا ما أكدته دورني (Dorney, 1988) الذي أشار إلى أن إدارة الوقت تهتم بالإدارة أكثر من إهتمامها بالوقت.

ويلاحظ هنا وجود علاقة تربط بين مفهوم وهدف إدارة الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على إستغلال الوقت أحسن إستغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة، فإدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، والتحسين، والتحليل، والتخطيط، والمتابعة، وإعادة التحليل (اللوزي، 2003).

وأوضح باتن (Patten, 1981) أن إدارة الوقت تتم عن طريق التخطيط لإستخدامه، وتنظيمه، والرقابة عليه، وهذه العمليات الإدارية الهامة، وما تتضمنه من نشاطات، يمكن إستخدامها كهيكل

عام لإدارة الوقت، بحيث يمكن من خلال حسن تطبيقها توفير جزء كبير من الوقت وتحسين استخدامه.

إن الطريقة التي تتم فيها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد هويته، وقيمه، وإتجاهاته في العمل، وشخصيته كعامل مؤثر في استخدامه لوقته. فالوقت لمدير المؤسسة ليست مسألة دقائق أو ساعات بل هو نتائج وأهداف محددة ينبغي إنجازها في إطار ذلك الوقت المحدد له، كما أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره وإنما تعني الاستخدام الأمثل له. فحسن إدارة الوقت يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد فاعلية الإداري الناجح (أبوشيخة، 1991).

ويرى ستالك (Stalk, 1988)، أن استثمار الوقت وجدولته من أعمال ومهام مدير المؤسسة يصبح دليلاً يساعده على موازنته حسب النشاطات والفعاليات، وبذلك فإنه يستثمر جهده وجهود الآخرين بطريقة لا تتسم بأي ضياع، أو هدر لها وللأموال.

فالمدير الفعال هو الذي يجعل مسألة تحديد الأولويات لديه مسألة على درجة عالية من الأهمية، لأنه بدون هذه الأولويات لا يستطيع التحكم بدقة وقته. فالمهام والمسؤوليات الإدارية والفنية الموكلة للمدير لا يمكن إنجازها إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال. وهو الأقدر على قيادة العمل وتسييره في المنظمة بما يسمح بإنجاز عمل أكبر، وأكثر فاعلية في وقت أقل، وهو الأقدر على تقليل نسبة الوقت الضائع إلى أدنى مستوى (الخميسي، 2001).

7.2.1 مبادئ إدارة الوقت

أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدارة الوقت لها مبادئ لا بد من مراعاتها، حتى يقال أن وقت المدير، أو وقت الإدارة في هذه المؤسسة، أو تلك يدار بفاعلية أم لا، وهذه المبادئ تمكن المدير وتساعد على زيادة إستغلاله للوقت، وبالتالي استثماره بفاعلية. فقد أشارت نتائج دراسة ماكنزي التي وردت في الطراونة (2002) إلى أن فاعلية إدارة الوقت يمكن أن تتحقق من خلال مراقبة تنفيذ الأعمال في مواعيدها، وجدولة وإدارة الاجتماعات، والتفويض، والإتصال الفعالين. وبين الطراونة (2002) بعض مؤشرات قياس فاعلية إدارة الوقت، مثل: التعامل مع الحالات الطارئة، وضغط العمل، عدم الحاجة للوقت الإضافي، الإهتمام بعلاقات العمل، التدريب على كيفية إدارة الوقت. أما فيرنر (Ferner 1995) فقد أشار إلى أن فاعلية إدارة الوقت يمكن أن تتحقق من

خلال تحديد الأهداف والأولويات بشكل دقيق، ووضع خطط العمل المناسبة، ووضع جداول عمل دقيقة، وحسن إدارة الاجتماعات، وحسن التعامل مع الأزمات، والتفويض الفعال.

في حين يرى أحمد (2001) أن هناك مجموعة من المبادئ تمكن المدير من إدارة وقته بشكل فعال وتساعده على استغلاله، ومنها:

- 1- إدراك المهام والمسؤوليات من خلال وضع قائمة محددة لهذه المهام، وبالتالي تقدير حجم الوقت الذي يستغرقه أداء تلك المهام باستخدام سجل الوقت اليومي.
- 2- تحديد أهداف وأولويات العمل اليومي، وأفضل طريقة لتحديد الأولويات إعداد قائمة بالأعمال المراد إنجازها.
- 3- تبني مفهوم تبسيط العمل، وهذا يتطلب مراجعة جزئيات جميع الأنشطة الروتينية بهدف إلغاء الإزدواج في المجهود، وتقليل الضياع في الوقت والنفقات.
- 4- الأخذ بالمبدأ القائل أن هناك وقت لكل شيء، وأن كل شيء له وقته.
- 5- التعود على استخدام مهارات إدارة الصراع مما يساعد في توفير ساعات عديدة كان من الممكن أن تضيع في التغطية على الموظفين غير الأكفاء.

واقترح روتمان (Roitman, 1986) مذكرة بأبجدية إدارة الوقت للمديرين، ضمت تقنيات عديدة، تساعد المديرين على التعامل مع واجباتهم ومهامهم، أهمها تحديد الأولويات، والتمييز بين المرغوب والمطلوب، ومن ثم تنظيمها تبعاً لترتيبها حسب أولويات (ABCDF) والتي رُتبت كآلاتي:-
A=(Absolutely), B=(Better do), C=(Can Wait), D=(Delegate), F= (Forget it)
وبهذا يمكن فصل الأعمال الروتينية اليومية عن الأعمال الهامة.

8.2.1 مضيعات استخدام الوقت

رغم أن الوقت هو مورد فريد إلا أنه يمكن سرقة الوقت، وسرقة الوقت لدى المديرين ما هو إلا توظيف غير ملائم لوقت المدير، فالمدير يضيع وقته عندما ينفق على العمل الأقل أهمية وقتاً، بينما كان بإمكانه أن ينفقه على عمل أكثر أهمية، وهذه الأهمية تقاس في ضوء أنشطة المدير تجاه أهدافه (أحمد، 2001).

وضياع الوقت يعني قيام الشخص بالعديد من الأنشطة والعمليات والمهام التي تأخذ جزءاً كبيراً من وقته دون الحصول على نتائج إيجابية تساهم في تحقيق الأهداف (الأغبري، 2000).

ومن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت:-

- 1- سوء الإدارة وسوء التنظيم.
- 2- تضخم عدد العاملين.
- 3- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الإتصال.
- 4- التردد والتسويف والمماطلة في إتخاذ القرارات، وإتخاذ القرارات المتسرعة.
- 5- سوء ترتيب الأولويات، والإهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.
- 6- التفويض غير السليم.
- 7- المقاطعات أثناء العمل، ومنها الزيارات المفاجئة، والإجتماعات غير المنظمة.
- 8- التنفيذ قبل التفكير والتخطيط.
- 9- المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف، ومطالعة الكتب الواردة والصادرة.
- 10- الأسباب الذاتية ومن أهمها القلق، وعدم الرغبة في إغضاب الآخرين، والسرية الزائدة (العمارة، 2002).

أما جوانب هدر الوقت عند الطراونة(2002) فتنتمثل في: الإتصالات الهاتفية، والزيارات المفاجئة، والعلاقات الاجتماعية، والإجتماعات الطارئة، وحل النزاعات، ومتابعة تفاصيل العمل، وتوجيه التعليمات، والقيام بأعمال روتينية يمكن تفويضها، وإنتظار تعليمات الرؤساء، وعدم وجود جداول زمنية محددة مسبقاً.

لذا على الإدارة الناجحة أن تحاول العمل على السيطرة على هذه العوامل من خلال إتباع الأدوات التالية (حجي، 2001):

- 1- العمل على تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً.
- 2- العمل على تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 3- تسجيل خطوات العمل والأوقات اللازمة لإنجاز كل نشاط.
- 4- توعية الأفراد وتدريبهم وتنقيفهم.

9.2.1 التعليم التقني والمهني في فلسطين

لقد شهد المجتمع الفلسطيني تغيرات كبيرة في المجالات الاقتصادية، والإجتماعية، والثقافية، وذلك منذ مجيء السلطة الوطنية سنة 1994. ومن أبرز هذه التغيرات ما كان في مجال التربية والتعليم، فقد توسعت قاعدته وظهرت منه أنماط جديدة في التعليم، ألا وهو التعليم المهني والتقني، ونما بشكل إستثنائي في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، وتعددت كلياته. وقد جاء هذا الإهتمام المتزايد بالتعليم المهني والتقني في الكليات التقنية وتطويره، ثمرة لمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية التي اعتمدها المجتمع الفلسطيني، وحاجته إلى أطر فنية وتقنية تقع عليها مسؤولية التشغيل والصيانة في قطاعات الإنتاج. ويعد التعليم التقني أحد أنماط التعليم العالي النظامي في فلسطين الذي يتضمن الإعداد التربوي وإكساب المهارات والمعرفة التقنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لا تقل عن سنتين بعد الدراسة الثانوية؛ لإعداد قوى عاملة (أطر فنية) في مختلف الإختصاصات الصناعية والإدارية وغيرهما (العبد، 2001).

هذا ويحظى التعليم التقني والمهني بالاهتمام في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، مما جعل النهوض به سمة مميزة للتطور الإجتماعي والإقتصادي والثقافي الذي تشهده هذه المجتمعات. حيث تولت هذه الكليات مسؤولية إعداد وتأهيل الكوادر الفنية والتقنية ذات المستوى الجيد لكسر الحاجز بين العامل الماهر، والجامعي المتخصص في هرم القوى العاملة. ذلك أن التعليم التقني يتضمن تعليماً عاماً، ودراسات علمية وتقنية، إلى جانب التدريب على المهارات ذات الصلة بتلك الدراسات. ويرجع التعليم التقني في نشأته وتطوره إلى بداية الخمسينات، عندما بدأ العمل بمعاهد إعداد المعلمين والمعلمات، لتلبية إحتياجات مديرية التربية والتعليم بالمعلمين. وفي مرحلة لاحقة، ركزت الوزارة على التعليم التقني والمهني حيث حولت عام (1995) عدد من هذه المعاهد ومراكز التدريب إلى كليات تقنية إستجابة إلى حاجة المجتمع الفلسطيني، وذلك لإستيعاب إحتياجات السوق المحلي والوطني من الأيدي العاملة الماهرة والمتعلمة، ولتوفير كوادر من المتخصصين الفنيين (العبد، 2001).

تضم الكليات التقنية العديد من التخصصات المهنية حيث تضم أكثر من (9) مجالات وبرامج رئيسية تشمل (34) تخصصاً تقنياً، وتشمل هذه التخصصات تكنولوجيا الحاسوب، والكهروميكانيك، والإتصالات السلكية، واللاسلكية والكترونيات الصناعية، والرسم المعماري، والهندسة، وتكنولوجيا الراديو والتلفزيون، والرسم والتصميم بالحاسوب، والبرمجة وتحليل النظم، ومساعدتي الصيدلة، وفنيو المختبرات الطبية، والمراقبة الصحية، والعلاج الطبيعي، والسكرتارية، وإدارة المكاتب، وتجارة وإدارة أعمال، والسكرتارية الطبية، والمحاسبة، والتسويق، وإدارة البنوك، وتصميم

الأزياء، وصناعة الملابس، ومربيات رياض الأطفال، وتكنولوجيا المعلومات، وعلم المكتبات، والتغذية الطبية، والتمريض، وعلم تأهيل المعاقين ، وغيرها من التخصصات (فلسطين، 1998).

تتكون مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية، وتشمل إحدى عشر جامعة فلسطينية، وثلاثة عشر كلية جامعية، وتسعة عشر (19) كلية مجتمع متوسطة موزعة على مختلف محافظات فلسطين، وقطاع غزة، موزعة كالتالي: (14) كلية مجتمع في القدس والضفة الغربية، و (5) كليات في قطاع غزة (فلسطين، 2005).

والجدول رقم (1.1) يوضح أسماء الكليات الموجودة في القدس والضفة الغربية.

جدول رقم 1.1 : أسماء كليات المجتمع المتوسطة في القدس والضفة الغربية

اسم الكلية	سنة التأسيس	موقعها
كلية الأمة	1983	القدس
الكلية الإبراهيمية	1983	القدس
كلية تمريض مستشفى المقاصد	2000	القدس
كلية تمريض إنعاش الأسرة	1997	رام الله
الكلية العصرية	1983	رام الله
كلية صحة المجتمع	1984	رام الله
كلية الحاجة عندليب للتمريض	1970	نابلس
كلية النجاح	1980	نابلس
كلية الروضة	1970	نابلس
كلية هشام حجاوي التكنولوجية	2001	نابلس
كلية تمريض مستشفى الكاريتاس	1997	بيت لحم
كلية مجتمع طاليتا قومي	2000	بيت لحم
كلية الخليل للتمريض	1970	الخليل
معهد المهن التطبيقية - بوليتكنك الخليل	1975	الخليل

وبلغ عدد العاملين المتفرغين (في المجال الأكاديمي) في كليات المجتمع المتوسطة التسعة عشر (229) فرداً، في حين بلغ عدد العاملين غير المتفرغين (213) فرداً. تعتمد كليات المجتمع على المعلمين بوظيفة جزئية بدرجة كبيرة، وذلك بسبب الظروف الراهنة، والحصار، وإغلاق المناطق مما يؤدي إلى انخفاض أعداد الطلبة الملتحقين فيها. وبلغ عدد الطلبة المسجلين في كليات المجتمع المتوسطة للعام 2005/2004 (9002) طالباً وطالبةً حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي (فلسطين، 2005).

وهكذا نجد أن هذه الفئة من المؤسسات التربوية الهامة، تلعب دوراً فاعلاً في المجتمع الفلسطيني، حيث تسهم في تشكيل القوى العاملة في المجتمع، و تساهم في تطوره، ومدته بالكوادر ذوي الخبرة العملية التي يحتاجها، مما تدعو الحاجة إلى تناول شؤونها بالبحث والدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لما للإدارة من دور كبير في إرتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، ونظراً للدور القيادي الذي تقوم به كليات المجتمع المتوسطة، في تحمل مسؤولية إعداد الكوادر الفنية والعامة التي من شأنها تغطية إحتياجات المجتمع المحلي من الأيدي العاملة المتعلمة، القادرة على رفع مستوى الإنتاجية؛ ولأهمية القيادة التربوية في تسيير الأمور، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة عالية، من خلال إستثمار الوقت المتاح للعمل، تبرز أهمية دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تسيير أمور كليات المجتمع وبالتالي تبرز أهمية مشكلة الدراسة من خلال أسئلة الدراسة الآتية:-

1) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين ؟

2) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

3) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين ؟

4) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

5) هل توجد علاقة إرتباطية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1- تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت كليات المجتمع المتوسطة بالدراسة والبحث، بإعتباره من المؤسسات الرائدة في تلبية إحتياجات الوطن من الأيدي العاملة الماهرة التي تعمل على رفع مستوى الوطن العلمي والإنتاجي.

2- افتقار كليات المجتمع المتوسطة للبحوث والدراسات الخاصة بمعرفة مستوى القدرات الإدارية، والأنماط القيادية السائدة، ومدى تطبيق الرؤساء لإدارة الوقت.

3- أهمية موضوع القيادة التربوية وأنماطها السائدة في كليات المجتمع وعلاقتها بسلوك رؤساء الأقسام الأكاديمية في إدارة الوقت.

4- أهمية موضوع إدارة الوقت، وتطبيقه في كليات المجتمع بإعتباره خاصية من خصائص الإدارة الحديثة، لما له من دور كبير في إستغلال الموارد الطبيعية والبشرية في أقل وقت وأقل جهد.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- تعرف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

2- تعرف الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً بين أوساط رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

(3) التعرف إلى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

(4) التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة وبين إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

6.1 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات التالية:

(1) المحددات الإنسانية: اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعاملين المتفرغين من الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

(2) المحددات المكانية: اقتصرت التعامل مع كليات المجتمع المتوسطة، التي تمنح شهادة الدبلوم المتوسط بعد إنهاء مدة سنتان من الدراسة، وعددها (14) كلية مجتمع تقنية متوسطة، موزعة على مختلف مناطق فلسطين، في منطقة القدس، والضفة الغربية.

(3) المحددات الزمانية: لقد تحدد زمن البحث بالفصل الدراسي الثاني للعام (2006/2005).

(4) المحددات المفاهيمية: اقتصرت البحث على التعامل مع المفاهيم، والمصطلحات الواردة في مصطلحات الدراسة.

(5) المحددات الإجرائية: اقتصرت على أداتي الدراسة ودرجة صدقهما وثباتهما، وعلى مجتمع الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني الدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، العربية والأجنبية، وتم تقسيم الدراسات التي استطاعت الباحثة الرجوع إليها إلى:
أولاً:- الدراسات العربية، وتشمل:
الدراسات التي تناولت القيادة وأنماطها.
الدراسات التي تناولت إدارة الوقت.
الدراسات التي تناولت القيادة وإدارة الوقت
ثانياً :- الدراسات الأجنبية.

2.2 الدراسات العربية

1.2.2 الدراسات التي تناولت القيادة وأنماطها:

أجرت الشنطي (2005)، دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية، والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها،

وبيان تأثير كل من النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، وموقع العمل، المسمى الوظيفي على تحديد النمط القيادي ومستوى الفعالية الإدارية. تألفت عينة الدراسة من جميع موظفي وزارة الشباب والرياضة وعددهم (196) موظفاً، موزعين على (15) موقعاً في محافظات شمال فلسطين. مستعينة بإستبانتيين هما: إستبانة النمط القيادي، وتشمل ثلاثة أنماط قيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي). والثانية: إستبانة الفعالية الإدارية. وقد أظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الديمقراطي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين، وتمتع مديرو وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين بمستوى فعالية إدارية متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والفعالية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود إختلاف في النمط القيادي السائد تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي.

وقد أجرى البدارين (2003)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. وقد عمد الباحث إلى تطوير إستبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي: المجال الإنساني، والمجال الديمقراطي، والمجال الموقفي، والمجال الأوتوقراطي، وقد تكونت العينة من جميع الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، والبالغ عددهم (58) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين التربويين للأنماط القيادية: الإنساني، الديمقراطي، الموقفي كانت عالية، بينما كانت درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة الإداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح نمطي القيادة الديمقراطي الموقفي، والإنساني الأوتوقراطي، ومتغير المؤهل العلمي (أكثر من بكالوريوس) لصالح نمطي القيادة الإنساني والديمقراطي، ولصالح (بكالوريوس) لنمطي القيادة الموقفي الأوتوقراطي. ومتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر بالنسبة للأنماط القيادية الإنسانية، الديمقراطية، الموقفية، ولصالح (أقل من عشر سنوات) بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطي.

وقام عليّات (2002)، بدراسة النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي. واستخدم الباحث عينة طبقية عشوائية بنسبة (36%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانتيين إحداهما للنمط القيادي والأخرى للمناخ التنظيمي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري

المدارس، ومن ثم النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط التسيبي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والمناخ التنظيمي، وعلاقة إرتباطية سالبة بين كل من النمطين الأوتوقراطي والتسيبي من جهة، والمناخ التنظيمي ومجالاته من جهة أخرى.

وفي دراسة قام بها السحيمي (2002)، بهدف التعرف إلى النمط القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحث عينة طبقية عشوائية مكونة من (304) عضو هيئة تدريس، وإستبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي (السلوك الديمقراطي، والسلوك الديكتاتوري، والسلوك التساهلي). وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات المعلمين يمارسون السلوك الديمقراطي بشكل كبير جداً، ويمارسون السلوك الديكتاتوري، والتساهلي بشكل قليل. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع السلوك القيادي للعمداء بإختلاف الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة للمستجيب.

وفي دراسة قام بها أبو جليان (2002)، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. واختار الباحث عينة طبقية عشوائية، وكانت مؤلفة من (215) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، مستعينا بإستبانة لتحديد مجالات السلوك القيادي، مكونة من (47) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي الفعال من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.81)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وأن أكثر المجالات استخداماً من قبل مدير المدرسة مرتبة تنازلياً كالاتي: المجال الإداري، فمجال المدرسة والمجتمع المحلي، ومن ثم مجال العلاقات الإنسانية، وأخيراً المجال الفني. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الذكور، ومستوى المدرسة، لصالح المدارس الأساسية، في مجال العلاقات الإنسانية، والمدرسة، والمجتمع المحلي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل التعرف إلى اثر الممارسات الإدارية لمدراس على دافعية المعلمين في مدارس منطقة القدس، قام الشيخ (2001)، بدراسة تناولت الممارسات الإدارية القيادية لمدير المدرسة ببعديها المتمثلين ببعد التوجه نحو تنفيذ المهام، وبعد التوجه نحو العلاقات الإنسانية. مستخدماً أداتين: الأداة الأولى إستبانة وصف السلوك القيادي، والأداة الثانية إستبانة قياس دافعية المعلمين. وتم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دافعية المعلم تعزى إلى

متغير الجنس، سنوات الخبرة للمعلم، والممارسات الإدارية للمدير ذات توجه الاهتمام بالمبادأة أي القيام بالمهام، ومتغير الممارسات الإدارية ذات توجه الاهتمام بالتقدير أي العلاقات الإنسانية. وقد تبين أن دافعية المعلمين تزداد بتوجه المدراء نحو تنفيذ بعدي القيادة (تنفيذ المهام، والعلاقات الإنسانية) معاً، أكثر من الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر. وأيضاً بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي وقوي بين التوجه نحو تنفيذ بعدي القيادة معاً، وارتفاع دافعية المعلمين بنسبة (0.94).

وأجرى عبد الرحمن (2001)، دراسة بهدف التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح، وبيروزيت، والخليل، وبيت لحم) من وجهة نظر الإداريين أنفسهم والهيئة التدريسية. وتكونت عينة الدراسة من (52) إدارياً، و(269) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وأستخدم الباحث إستبانة لقياس الأنماط القيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن النمطين القياديين الديكتاتوريين، والديمقراطيين، هما الأكثر شيوعاً، بينما لا يعتبر النمط الفوضوي من الأنماط السائدة من جهتي نظر الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية.

وقد أجرت عيد (2000)، دراسة بهدف التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية، حسب نظرية بلانشرد وهيرسي في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، وعلاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي. وقد اختارت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، مكونة من (69) مديراً ومديرة و(275) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة أن النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط التسويقي (وهو النمط الذي يكون الاهتمام عالياً في كل من المهمة والعلاقات)، يليه النمط التسلسلي، ومن ثم النمط التفويضي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والنمط القيادي لدى المديرين، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم، والنمط القيادي لدى المديرين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الإختصاص، ولا يوجد أثر للتفاعل بين الإختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

كما قام دويكات (2000)، بدراسة هدفت إلى معرفة النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بين نمط القيادة، وتفويض السلطة عند مديري المدارس. وتم إختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (362) معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحث مقياساً للنمط القيادي، وأخر لتفويض السلطة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند مديري المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الدبلوماسي (وفيه القائد يستمع للعاملين ويشركهم في طرح الأفكار، ولكنه صاحب إتخاذ

القرار في النهاية)، ومن ثم النمط السلبي (النمط الترسلّي أو الفوضوي). أما النمط الدكتاتوري فلم يكن من الأنماط السائدة. وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى تفويض السلطة كان عند مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة. أما مجال الواجبات الإدارية فدرجة التفويض كانت قليلة.

وسعت دراسة العسيلي (1999) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في كل من جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير إستبانتين: إستبانة وصف السلوك القيادي، موزعة على ثلاثة أنماط قيادية هي: الأوتوقراطي، والديمقراطي، والفوضوي. وإستبانة الرضا الوظيفي. وبينت الدراسة شيوع النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الخليل، والنمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين. كما لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، واختلاف باختلاف الراتب الشهري. وأيضاً لم يختلف النمط القيادي السائد لدى رئاسة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف المؤهل العلمي، واختلاف باختلاف سنوات الخبرة، والراتب الشهري. وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في كل من جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين. ووجود ارتباط عكسي بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي في بوليتكنك فلسطين، بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بينهما في جامعة الخليل.

كما قام شقير (1999)، بدراسة بهدف التعرف إلى إدراكات المعلمين للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وعلاقة ذلك بإتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. وتألفت العينة من (211) معلم ومعلمة، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدم الباحث إستبانتين، الأولى: لقياس النمط القيادي لدى مديري المدارس، من بين الأنماط الثلاثة (الدكتاتوري، والديمقراطي، والتسيبي). والثانية لقياس إتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس. وقد توصل الباحث إلى أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين المديرين هـ والنمط القيادي الديمقراطي، وبلي هـ النمط الدكتاتوري، وجاء النمط التسيبي في المركز الأخير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المعلمين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية للمعلم. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط القيادي الديمقراطي، وبين الإتجاه نحو مهنة التدريس، وعلاقة ارتباطية عكسية بين كل من النمطين الدكتاتوري والتسيبي، وبين الإتجاه نحو مهنة التدريس.

ومن اجل بيان أنماط القيادة التي يمارسها إداريو التمريض في المستشفيات الحكومية، أجرى ت قراقيش (1999)، دراسة بهدف التعرف إلى هذه الأنماط القيادية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للممرضين العاملين فيها، وبيان أثر كل من الجنس، والحالة الإجتماعية، والعمر في النمط القيادي. وقد اشتملت عينة الدراسة على (38) من الإداريين، (212) ممرضاً وممرضة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الباحثة إستبانتين: الأولى لقياس نمط القيادة لدى إداري التمريض في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية. والثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين. وقد توصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء أقسام التمريض، من وجهة نظر جميع أفراد عينة الدراسة، هو نمط قيادي متوسط بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي. والنمط القيادي السائد لدى مديرات التمريض كما تراه الممرضات، كان متوسطاً بين الديمقراطي والأوتوقراطي. بينما كان النمط ديمقراطياً من وجهة نظر رئيسات الأقسام. وأشارت إلى وجود علاقة إرتباط عكسية دالة إحصائياً بين مجالات الرضا الوظيفي للممرضين، والنمط القيادي لرؤساء أقسام التمريض على جميع المجالات. وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي السائد لدى رؤساء أقسام التمريض تعزى لمتغير الجنس أو الحالة الإجتماعية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي السائد تعزى لمتغير عمر الممرضين.

ولمعرفة واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان قام السعيد (1998)، بدراسة عمدها فيها إلى إختيار عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات العاملين في أربع مناطق تعليمية، حيث تم إختيار هذه المناطق من ضمن (10) مناطق تعليمية بالسلطنة، مستعيناً بإستبانة للأنماط القيادية الثلاثة: الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي. وأظهرت الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى مديري المدارس الثانوية كما يتصورها المعلمون والمعلمات هي: النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ومن ثم النمط الترسلّي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان في النمطين القياديين (الديمقراطي والأوتوقراطي) يعزى لجنس المدير، في حين يوجد فروق في النمط الترسلّي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في النمط القيادي تعزى لخبرة مدير المدرسة في الإدارة، أو المؤهل العلمي.

وقد قام قرواني (1997)، بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الأنماط القيادية السائدة لدى إداري الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وأثر هذه الأنماط على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. واختار الباحث عينة عشوائية طبقية منتظمة ممثلة لمجتمع العاملين في الجامعات

الفلسطينية مكونة من (312) عضو من الهيئة الإدارية والتدريسية (بواقع 20%) من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتطوير إستبانة لتلائم أهداف الدراسة. وتوصل الباحث إلى أن النمط القيادي (1، 1) على الشبكة الإدارية يمثل النمط الأكثر شيوعاً بنسبة 42%، يليه النمط (9،9) بنسبة 33%، ثم النمط (5، 5) بنسبة 15%. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن النمط (9، 9) هو أكثر الأنماط القيادية القادرة على تحقيق أعلى درجة رضا وظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

كما أجرت **طبعوني (1997)**، دراسة بهدف التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، ومشاركتهم المعلمين في إتخاذ القرارات، وبيان اثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات. وتألّفت عينة الدراسة من (41) مدير ومديرة، و(178) معلماً ومعلمة تم إختيارهم عشوائياً. أما أدوات الدراسة فقد تكونت من إستبانتين، الأولى: لقياس نمط القيادة حسب مقياس بيفنر (Piffner) حيث اشتملت على (15) بعداً حول العملية الإدارية، وكل بعد يحتوي على أربع فقرات، تحمل كل فقرة نمطاً معيناً. والثانية: إستبانة لقياس مدى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات. وتوصلت إلى أن أكثر الأنماط القيادية إنتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط المتوسط ما بين الديمقراطي الأوتوقراطي، ويأتي بعده النمط الأوتوقراطي، أما النمط التسبيبي فلا وجود له، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي دراسة أعدها **معاينة (1995)**، بهدف الكشف عن الأنماط القيادية عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية، وأثر هذه الأنماط على الرضا الوظيفي. حيث عمد الباحث إلى إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (5.15%) من مجتمع الدراسة. وقام الباحث بتطوير استبانتين، الأولى: لقياس النمط القيادي لعمداء الكليات كما يراه أعضاء هيئة التدريس وفق مفهوم الشبكة الإدارية، والثانية لقياس الرضا الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية مرتبة كالتالي: النمط القيادي الثالث (5،5) بنسبة (40.5%)، يليه النمط القيادي الرابع (1،1) بنسبة (33%)، والنمط القيادي الثاني (9،1) بنسبة (14.7%)، والنمط القيادي الأول (9،9) بنسبة (9.3%) وأخيراً النمط القيادي الخامس (1،9) بنسبة (2.5%).

وقد أجرت العيسى (1992)، دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، والتعرف على مستوى الدافعية نحو العمل، والروح المعنوية لدى المعلمات العاملات معهن. تألفت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (27) مديرة، ومن (646) معلمة تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الباحثة مقياس بيفنر (Piffner) للأنماط القيادية، ومقياساً آخر لقياس الدافعية والروح المعنوية لدى المعلمات. وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي التسلسلي هو النمط السائد بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الدافعية بين المعلمات تعزى إلى الخبرة في التدريس والتخصص العلمي، ووجود فروق دالة في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للتخصص العلمي، والنمط القيادي للمديرة.

وفي دراسة قام بها الجرادات (1992)، وسعت إلى توضيح العلاقة بين مركز الضبط من حيث الداخلية والخارجية، وبين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية وفق مفهوم الشبكة الإدارية. وطبقت أداتي الدراسة، مقياس روتر لقياس مركز الضبط، وإستبانة الأنماط القيادية حسب توزيعات الشبكة الإدارية، على مجتمع الدراسة بكامله، والمؤلف من (77) رئيس قسم أكاديمي. وتوصل الباحث إلى إن العلاقة بين مركز الضبط والأنماط القيادية كانت دالة ومعبرة، ولكنها لم تصل مستوى عال نسبته (17.87%). وأظهرت النتائج أن النمط القيادي (9,9) هو الأكثر شيوعاً في الجامعات الفلسطينية، يليه (5,5)، ثم النمط (9,1).

وقد قام عليّات (1990)، بدراسة هدفت التعرف إلى تأثير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأردنية في إتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية. ولتحقيق هذا الهدف عمد الباحث إلى إستخدام أداتين لجمع المعلومات، الأولى أداة لقياس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات الإدارية، موزعة على أربعة مجالات للمشاركة هي: ممارسات الموظفين، وإدارة الطلاب، والتنظيم، والمنهاج. أما الأداة الثانية فتمثل مقياساً للروح المعنوية.

وتوصل الباحث إلى أن أكبر نسبة مشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية في كل المجالات كان في مستوى المشاركة المتدني بنسبة (51.9% - 65.8%)، بينما أدنى نسبة مشاركة كانت في المستوى العالي حيث تراوحت ما بين (8%-19%). كما بينت الدراسة إرتفاع في الروح المعنوية كلما ارتفع مستوى المشاركة. حيث أن أعلى نسبة مشاركة كانت في مجال المنهاج بنسبة

(48.2%)، وأدنى نسبة للمشاركة على المستويين المتوسط والعالي هي في مجال ممارسات الموظفين بنسبة (34.2%).

وقامت ديرانية (1989)، بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردنية، وأثر هذه الأنماط في دافعية المعلمين نحو العمل. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري كليات المجتمع وعددهم (49) مديراً ومديرة. وصنفت الباحثة الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط هي: النمط المتسلط، والنمط الإقناعي، والنمط المشارك، والنمط المفوض. وأظهرت الدراسة أن النمط الإقناعي، هو النمط السائد بشكل عام لدى مديري كليات المجتمع الأردنية. والنمط المشارك جاء في المرتبة الثانية كنمط سائد لدى المديرين، أما النمط المفوض لم يتصف فيه أي من المديرين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في مستوى دافعية معلمي كليات المجتمع نحو عملهم تعزى لأنماط مديريهم القيادية.

أما دراسة المنيع (1989)، هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط الإدارية لمديري المدارس على أعمالهم في المدارس، ومعرفة العوامل المؤثرة في عمل مدير للمدرسة. وقد استخدم إستبانة وصف الأنماط القيادية، والتي تضمنت ثلاث أبعاد وهي (النمط القيادي الديمقراطي، والديكتاتوري، والترسلي). وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الشائعة بين المديرين هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي (المتسيب). كما بينت أن عمل المدرسة يتأثر بالنمط الإداري الذي ينتمي إليه المدير، ففي الإطار الديمقراطي توجد الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين، والعمل لا يتأثر بترك المدير للعمل لفترة محددة. وأيضاً بينت الدراسة وجود العديد من العوامل المؤثرة في أعمال المديرين وهي: الإدارة التعليمية وما تصدره من قرارات وأنظمة، وكذلك الجهاز المركزي للتعليم، وما تقوم به من سياسات وخطط، والنظام العام في الدولة، وما يحتويه من نظم اقتصادية، وسياسية، وإجتماعية، وتأثر الإدارة المدرسية بذلك، لان العلاقة التي تربطها هي علاقة الجزء بالكل.

ومن اجل التعرف على أنماط السلوك الإداري وعلاقتها بعوامل الرضا عن العمل عند مديري الدوائر الأكاديمية بجامعة اليرموك قام شلول (1985)، بدراسة معتمداً على طريقة هالين في تصنيف أنماط السلوك القيادي من خلال بعدي المبادأة في وضع إطار العمل والاعتبارية، مستخدماً مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ) ومقياس الرضا عن العمل. وقد توصل الباحث إلى أن أكثر الأنماط شيوعاً بين مديري الدوائر الأكاديمية هو النمط (أ) (عالٍ في المبادأة في وضع إطار للعمل و عالٍ في الاعتبارية)، وثانياً النمط (د) (منخفض في المبادأة في وضع إطار للعمل ومنخفض في

الاعتبارية). أما النمطين (ج) (منخفض في المبادأة في وضع إطار للعمل وعالٍ في الإعتبارية)، والنمط (ب) (عالٍ في المبادأة في وضع إطار للعمل ومنخفض في الإعتبارية).

2.2.2 الدراسات التي تناولت إدارة الوقت

أجرى الشراري (2004)، دراسة هدفت إلى التعرف إلى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أثر كل من المؤهل الدراسي، حجم المدرسة، والمرحلة التعليمية على أسلوب المدير في إدارة الوقت، ومعرفة معوقات إدارة الوقت من وجهة نظر المدير، وتألقت عينة الدراسة من (67) مدير، واستخدم الباحث أداة لقياس إدارة الوقت لدى المديرين، وكذلك معوقات إدارة الوقت. وتوصل الباحث إلى أن المديرين صرفوا 70% من وقتهم المدرسي في القيام بالمهام الموكلة لهم، منها 42.4% أعمال فنية. وأكثر المهام استهلاكاً للوقت هي: تنفيذ المعلمين لواجباتهم وحل المشكلات التي تواجههم، بنسبة 7.46%، وإجراء مكالمات هاتفية بنسبة 7.46%. وأقل المهام استهلاكاً للوقت هي: القيام بالتدريس بنسبة 0.0%، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية بنسبة 0.1%، وجرد موجودات المدارس، ومعرفة الإحتياج المستقبلي بنسبة 0.1%، وضع جدول المناوبة والإشراف اليومي بنسبة 0.1%، والإهتمام بشؤون المكتبة المدرسية بنسبة 0.2%، والإشراف على اجتماعات مجالس الإباء بنسبة 0.2%. وأظهرت وجود أثر لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وحجم المدرسة) على كيفية إدارة المدير لوقته. وأوضحت أن أعلى المعوقات التي تؤثر على وقت المدير هي: تعدد المهام المختلفة والمطلوبة من المدير في وقت واحد، وكثرة متطلبات الأنشطة، والمسابقات المحلية، وكثرة المشكلات المتعلقة بالطلاب، وكثرة الإستفسارات، والروتين اليومي المتكرر، وقلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة.

وقام يوسف (2003)، بدراسة بهدف إبراز واقع الوقت، وبيان توزيعه لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات. وذلك بالتعرف على مقدار الوقت الذي يصرف على النشاطات والمهام الموكلة لهم، مع بيان درجة أهمية كل مهمة حسب الاعتقاد بأهميتها. وتألقت عينة الدراسة من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس الغوث الدولية في منطقة القدس وأريحا، والبالغ عددهم (116) مستجيباً، ومثلت (20%) من مجتمع الدراسة الأصلي. واستخدم الباحث إستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من أربعة أجزاء (المعلومات العامة، وتحديد الوقت المصروف، وترتيب المهام

حسب أهميتها، وإدارة الوقت). وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أن أعلى المهام في صرف الوقت كانت لمهمتي قيام المدير بالتدريس، والاجتماعات مع المعلمين. وكانت أدنى المهام في صرف الوقت في متابعة تنفيذ جدول الدروس الأسبوعي. وأعلى ترتيب للمهام حسب الأهمية كانت لمهمتي أمور ذات طابع شخصي، وقيام المدير بالتدريس. وكان أدنى ترتيب للمهام في مهمتي متابعة مشكلات المدرسة الطارئة وحلها، ومتابعة جدول الدروس الأسبوعي. وأشار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المستجيبين على جميع أبعاد مجالات إدارة الوقت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق لبعدها لإدارة الاجتماعات من المجال الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإستجابة المستجيبين على إدارة المدير لوقته تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وقام العريني (2002)، بدراسة بهدف التعرف إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية في مدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد أداة البحث، وه ي عبارة عن إستبانة ضمت عدد من العوامل المضيعة للوقت في المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (88) مدير ومديرة، تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد تبين من نتائج البحث كيفية ترتيب العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم، حيث جاء: بند عدم وجود بديل فوري للمعلم بصورة مفاجئة وطويلة بالمرتبة الأولى من بين العوامل المضيعة للوقت المخصص للتعليم بمتوسط حسابي قدره (3.34) من أصل (4) درجات. وعامل عدم استغلال وقت حصة النشاط بالشكل المناسب بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.06) من أصل (4). وعامل إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام الرسمي بالمرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3.1) من أصل (4) درجات. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة أفراد مجتمع الدراسة لعوامل هدر الوقت تعزى لمتغيرات الجنس، والإلتحاق بالدورات، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ومن أجل قياس أثر بعض الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في كل من فاعلية إدارة الوقت وهدره، والأداء الوظيفي قام الطراونة (2002)، بدراسة تحليلية مقارنة، وتم تطبيقها على عينة من الإدارات الوسطى في القطاعين العام والخاص، مستخدماً إستبانة قام بتطويرها. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين الوظائف الإدارية، والمناخ التنظيمي، وكل من فاعلية إدارة الوقت، والأداء الوظيفي. في حين لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية، والمناخ التنظيمي على هدر الوقت، ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي، وأيضا لم تظهر فروق معنوية بين القطاعين، إلا

في العوامل الإدارية، والمناخ التنظيمي على فاعلية إدارة الوقت، وكذلك في أثر فاعلية إدارة الوقت على الأداء الوظيفي.

وقامت جابر (2001)، بدراسة هدفت التعرف إلى كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل أثناء الساعات العمل الرسمي، والتعرف إلى أثر نمط إدارة الوقت على إنجازهم الإداري، تبعا لعدة متغيرات وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. وقد تألفت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمعها البالغ عددهم (59) مديراً ومديرة. مستعينة بإستبانة تضمنت بعدين هما: واقع إدارة الوقت، وأثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية على إنجازهم الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يحرصون إلى تعريف العاملين بمهامهم مما يسبب إنجاز المطلوب من كل منهم في الوقت المحدد. كما أشارت إلى ضعف عنصر التخطيط في إدارة الوقت فيما يخص إهتمام المدراء بالتفاصيل الدقيقة والروتينية. كما أن جميع المديرين يتمتعون بنمط متوسط لإدارة الوقت. وأن نمط إدارة الوقت يختلف باختلاف متغيرات: (الجنس) حيث أن نمط إدارة الوقت أفضل لدى الذكور منهم من الإناث، (عدد سنوات الخبرة) الذي يؤثر بشكل إيجابي وطردي في نمط إدارة المديرين للوقت، (المؤهل العلمي) لصالح من يحملون درجة البكالوريوس. و(الخبرة الإدارية) لصالح أصحاب الخبرة الأقل.

وحاول عربيات(2001)، من خلال دراسته التعرف إلى واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، وذلك من خلال الكشف عن الوقت الضائع، وفق المجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يوميا. وبيان علاقة ذلك بمتغيري (المسمى الوظيفي، والجنس س). وقد تألفت عينة البحث من(117)موظف وموظفة، من أصل (834) موظف. مستعينا بإستبانة قام بإعدادها، تضمنت مجالات الوقت الضائع خارج الوزارة، وداخل مبنى الوزارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الوظيفية، والجنس س، وأظهرت الدراسة أن وقت العمل الفعلي المتاح هو(90300) دقيقة سنويا، وأن موظفي الوزارة يهدرون ما نسبته (51.3%) من وقت الدوام الرسمي يوميا، منه 31% على التأخير الصباحي، و(9.3%) على عدم الإنضباط المسائي، و(11%) على المغادرات الخاصة، و(76.7%) وهم داخل الوزارة.

وقامت الراسبي (1999)، بدراسة بهدف التعرف إلى كيفية إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان، والوقوف على أثر عدد من العوامل على أسلوب إدارة الوقت لدى مديرات المدارس، وكذلك معرفة معوقات إدارة الوقت لديهن. تألفت عينة الدراسة من (8) مديرات للمدارس الثانوية، وشملت العينة (4) مديرات عمانيات، و(4) مديرات وافدات. وقد إستخدمت الباحثة أداتين

لجمع المعلومات وهي: بطاقة الملاحظة المباشرة، وإستبانة معوقات إدارة الوقت. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرات في كيفية توزيع وقت الدوام اليومي على المهام الإدارية، والفنية، والشخصية تعزى إلى متغيرات (جنسية المديرية، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والحالة الإجتماعية، وحجم المدرسة). وأن أعلى نسبة للمهام الإدارية من حيث الزمن المنصرف عليها من مجموع وقت الدوام الرسمي والتي قامت بها المديرات أثناء مزاولتهن بمهامهن اليومية كانت لمهمة الرد على الإستفسارات بنسبة (15.2%)، بينما كانت أقلها في الإشراف على التغذية المدرسية وبنسبة (0.03%). أما أعلى المهام الشخصية كانت تبادل الحديث مع المعلمات بنسبة (5.4%)، وأقلها في قراءة المجلات والجرائد بنسبة (0.2%). وأكثر المعوقات لإدارة الوقت لدى مديرات المدارس مرتبة كالتالي: كثرة متطلبات الأنشطة، والمسابقات المحلية، قلة الوقت المتاح لإنجاز المهام المتعددة، ومقابلات أولياء الأمور، والروتين اليومي المتكرر، وتردد الزوار على المدرسة. وأقل المعوقات لإدارة الوقت من حيث وجهة نظر المديرات مرتبة كالتالي: المشكلات المتعلقة بالمعلمات، وتأجيل إنجاز المهام، وعدم تحديد موعد نهائي لإنجاز المهام، وعدم الإلتزام بالخطط اليومية والشهرية، والإطلاع على البريد الوارد والرد عليه، وقلة التنظيم في تنفيذ المهام بين الإداريين.

ومن أجل التعرف إلى فاعلية إدارة الوقت قام **العوائد الوارد عند عبيدات (2003)**، بإجراء دراسة بهدف بيان فاعلية إستثمار إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة قابوس. تألف مجتمع الدراسة من (200) فرداً من أعضاء هيئة التدريس الناطقين باللغة العربية في كليات الجامعة. ومن أبرز النتائج التي أشارت إليها هذه الدراسة أن فاعلية إستثمار الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تقع ضمن المستوى المتوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية إستثمار الوقت تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة، والجنس، والرتبة الأكاديمية.

ومن أجل التعرف على كيفية إدارة الوقت قامت **حنا (1998)**، بدراسة هدفت التعرف إلى إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية، وبيان العلاقة بين متغيرات الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في العمل الإداري والجامعة، وبيان إدارة الوقت لديهم. تألفت عينة الدراسة من (90) رئيس قسم أكاديمي. وقد إستعانت الباحثة بإستبانة كأداة للدراسة مؤلفة من ثلاثة أجزاء: الأولى معلومات شخصية، والثانية للتعرف على إدارة الوقت، والثالثة لبيان الأعمال والنشاطات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية. وقد خلصت الدراسة إلى أن نظرة رؤساء الأقسام في جامعات الضفة الغربية إلى موضوع إدارة الوقت كانت كبيرة جداً بنسبة (85.8)، في حين كانت درجة المعوقات لإدارة الوقت قليلة جداً حيث بلغت النسبة (47%).

كما اختلفت تقديرات أفراد عينة الدراسة لإدارة الوقت باختلاف متغيرات: الجنس وبفارق بسيط لصالح الإناث، وبمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، وبتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، وبتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 5 سنوات، وبتغير الجامعة لصالح جامعة بيت لحم. وأكثر الأعمال التي استحوذت على وقت رؤساء الأقسام الأكاديمية، تدريس الطلبة وإلقاء المحاضرات، وقراءة المذكرات، وتقارير العمل، وإتخاذ الإجراءات اللازمة، وإعداد البحوث التحسينية لتطوير القسم، ومقابلة الأشخاص لأغراض رسمية.

وفي دراسة ميدانية قامت بها الجبر (1998)، بهدف رصد الوقت المستغرق في تأدية المهام التي تقوم بها أربع مديرات، يعملن في مدارس تجرية الإدارة المدرسية المطورة، والتعرف على نوع المهام التي تقضي فيها هؤلاء المديرات أوقاتهن أثناء الدوام المدرسي، وهنّ يمثلن عينة الدراسة. أما الأداة المستخدمة فهي بطاقة ملاحظة مضبوطة، حيث تم ملاحظة كل مديرة لمدة أسبوع كامل، ابتداءً من الطابور الصباحي إلى ما بعد إنصراف الطالبات، وتم رصد كل المهام التي قامت بها المديرات بالدقيقة. وأشارت النتائج إلى أن المجموع الكلي للوقت المستغرق (7200) دقيقة، بحي ث كانت أعلى نسبة للمهام المؤداة 37% من الوقت تصرف على الأعمال المكتبية، يليها 17% من الوقت يصرف في إجتماعات غير رسمية، 10% من الوقت يصرف في مهام خاصة بأمين المدرسة، و7% من الوقت يصرف في حضور دروس، 5% من الوقت يصرف في الأمور الشخصية، و3.8% من الوقت يصرف في حضور طابور الصباح، و3% من الوقت يصرف في الإجتماعات الرسمية، وكانت أقلها نسبة 0.2% من الوقت تصرف في أنشطة خارج أوقات الدوام.

وفي دراسة قام بها الجبوري (1997)، هدفت إلى تحديد المهمات الإدارية التي يؤديها مديرو المدارس الإعدادية ومديراتها في محافظة بغداد، والكرخ، والرصافة، وكيفية توزيع وقتهم في ضوء هذه المهمات. تألفت عينة الدراسة من (21) مديرٍ و(8) مديرات. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية استثمار الوقت لدى المديرين والمديرات دون المستوى المطلوب، وإن أغلب المديرين والمديرات يهدرون الكثير من الوقت في ساعات إلقاء المحاضرات.

وبهدف تشخيص أهم مشكلات إدارة الوقت قامت الرجوب (1997)، بإجراء دراسة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات وجود مشكلات إدارة الوقت لدى الإداريين في جامعة اليرموك تعزى إلى الجنس، وموقع العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري الجامعي. كما هدفت الدراسة إلى إستقصاء أهم التصورات المستقبلية التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة للتغلب على ما يعترضهم من مشكلات في إدارة وقت العمل الرسمي. وقد تم إختيار

عينة طبقية عشوائية مكونة من (167) إداري تنفيذي، وإداري أكاديمي من مجتمع الدراسة، وقد إستعانت الباحثة بإستبانة خماسية التدرج لقياس درجات وجود هذه المشكلات من وجهة نظر الإداريين، موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مشكلات إدارة الوقت التنظيمية، ومشكلات إدارة الوقت الإجتماعية الشخصية، ومشكلات إدارة الوقت المادية التكنولوجية. وكان من نتائج الدراسة: ظهور مشكلات واقعية في إدارة وقت العمل الرسمي وعددها (49) مشكلة، من أهمها غياب التدريب اللازم لتطوير قدرة الموظف في مجال إدارة الوقت، وعدم تناسب فترة الدوام الرسمي مقارنة بالمهام الوظيفية المطلوب إنجازها، وتبادل الحديث في الأمور الشخصية، وإنتشار المحسوبية بين الموظفين، وإنتشار بعض الظواهر والعادات السلبية بين الموظفين (ظاهرة الكسل، وعدم تحمل المسؤولية). كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لمشكلات الدراسة تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، خاصة في مجال مشكلات إدارة الوقت التنظيمية، والإجتماعية الشخصية. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمشكلات إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي، وموقع العمل، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري الجامعي.

وفي دراسة ميدانية قاما بها الطراونة واللوزي (1996)، عن إدارة الوقت بهدف تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاطات المهمة والروتينية، والتعرف إلى النشاطات التي تشغل وقت المدير أكثر من غيرها. وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (131) مديراً في محافظات الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة. وقد بينت النتائج أن المدير يخصص 42.34% من وقته للأعمال الهامة، و38.99% منه للأعمال الروتينية، والباقي من وقته بحكم الوقت الضائع. كما أن حوالي 48% من المديرين يضيع معظم وقته في الزيارات والمجاملات، كما تبين وجود ثلاث نشاطات روتينية تشغل المديرين أكثر من غيرها، وهي إستقبال المراجعين، والتخطيط، وتنفيذ البرامج، والإجتماعات.

وقد قامت ببيدس (1995)، بدراسة بهدف معرفة كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، من خلال الكشف عن طبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها، وبيان أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية) على كيفية إدارة وقت العمل الرسمي، ومعرفة الوقت الذي يصرف على كل مجال في الإستبانة. تألفت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، والبالغ عددهم (94) مديراً ومديرة مثلت ما نسبته (67%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وطورت الباحثة إستبانة عن إدارة الوقت تشتمل على (48) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإستجابة على معظم فقرات الإستبانة كانت مرتفعة على جميع أبعاد الدراسة، ما عدا البعد المتعلق بتفويض السلطة، والصلاحيات، وتخطيط الوقت الذي

حصل على درجة متوسطة من الإستجابة. وأيضاً بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المديرين في كيفية إدارة الوقت، تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

وفي دراسة ميدانية قامت بها **الخطيب(1992)**، بهدف التعرف إلى حجم وقت الدوام الرسمي الضائع في جهاز الإدارة العامة الأردني بمختلف أشكاله، وكلفته المالية، وأسبابه، ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة لها، وقد قامت الباحثة بتوزيع إستبانة كأداة للدراسة على (22) مركزاً من مراكز الوزارات. وقد دلت النتائج على أن عدد أيام العمل التي تضيع سنوياً نتيجة هدر أو عدم إستغلال وقت الدوام الرسمي بأشكاله المختلفة تقدر ب(6442740) يوم عمل، وان التكلفة المالية للوقت الضائع تقدر ب(23.502.248) دينار أردني سنوياً. كما أشارت النتائج إلى وجود تفاوت في الأسباب التي تدعو الموظفين إلى عدم الإنتظام بوقت الدوام الرسمي، حيث تبين أن أكثر الأسباب تعود إلى الرواتب، وعدم وجود حوافز مادية كافية في الإدارة العامة، بنسبة (65%)، عدم وجود رقابة فاعلة وكافية على موضوع الوقت، بنسبة (24.3%)، و(47.9%) من المستجيبين يرون أن عدم الإنتظام بوقت الدوام الرسمي يعود إلى الإفتقار للتدريب على ماهية الوقت وسبل إدارته.

ومن اجل الكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت أجرى **الأخشر(1992)**، دراسة هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي تعترض إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية. وقد تألفت عينة الدراسة من (110) مديراً، موزعين على فئة مديري العموم وعددهم (24) مديراً، وفئة مديري الإدارات، وعددهم (86) مديراً. وقد استخدم الباحث إستبانة قام ببنائها موزعة على أربعة مجالات رئيسية وهي: مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتنسيق، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالقيادة والإتصال، ومجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة والتقييم. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر مصادر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت مرتبة تنازلياً هي: في مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم، والتوجيه، والتنسيق، والإتصال، والقيادة. وأكثر المشكلات التي تعترض إدارة الوقت هي في تعدد وتعقد الإجراءات المتبعة في سير المعاملات، وعدم التلاؤم بين مؤهلات بعض الموظفين، والمراكز التي يشغلونها، ودور الشللية والمحسوبية والواسطة، والتلاعب في أوقات الدوام، والتغيب عن العمل، وعدم وعي الموظف نفسه بالوقت، والتفويض الخاطيء، والإكثار من الإجتماعات غير المخطط لها، والإتصالات غير الضرورية. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة وجود المشكلات التي تعترض إدارة الوقت، والتي تضمنتها مجالات الدراسة تعزى إلى المرتبة الوظيفية(مديرعام، ومدير إدارة)، والمؤهل

العلمي (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس فما فوق). بينما توجد فروق دالة إحصائية حول درجة المشكلات التي تعترض الوقت التي تضمنها المجال الرابع (مجال مشكلات إدارة الوقت المتعلقة بالرقابة والتقييم) تعزى إلى المرتبة الوظيفية.

3.2.2 الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وإدارة الوقت

أجرى عبيدات (2003)، دراسة بهدف التعرف إلى الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وأثر كل من متغيري الجنس، والمؤهل العلمي في فاعلية إدارة الوقت، وفي الأنماط الإدارية وفق هذه النظرية. وقد عمد الباحث إلى استخدام عينة طبقية عشوائية مكونة من (283) مديراً ومديرة، حيث مثلت ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة. وقام الباحث بتطوير إستبانتين، الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، والتي تضمنت خمس فقرات تمثل كل منها قياساً لأحد الأنماط الخمسة وهـ ي: نمط القيادة اللأمبالي، ونمط قيادة نصف الطريق، ونمط قيادة المهمة، ونمط قيادة الفريق، ونمط قيادة النادي الإجتماعي، والثانية خاصة بإدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق بنسبة (37.5%). وأن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت جيدة. كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية وفاعلية إدارة الوقت. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، و متغير فاعلية إدارة الوقت تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وأجرى العمري (2002)، دراسة بهدف التعرف إلى كيفية إدارة الوقت لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية، وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من جهتي نظر العمداء والعاملين. وتكونت عينة الدراسة من (35) عميداً، و (202) من شاغلي الوظائف الإشرافية. ومن أهم نتائج الدراسة أن العمداء يتمتعون بمستوى جيد في إدارة الوقت بنسبة (79.41%)، كما يتمتعون بمستوى فوق المتوسط في مستوى القيادة الإبداعية بمعدل (75.93%)، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري إدارة الوقت، والقيادة الإبداعية تعزى إلى نوع الكلية (حكومية، وخاصة). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الوقت، والقيادة الإبداعية.

وقدمت أبو زنت (2001)، دراسة بهدف معرفة العلاقة بين إدارة الوقت، والنمط القيادي السائد لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والتعرف إلى واقع هذين المتغيرين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والخبرة. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والبالغ عددهم (67) إدارياً، واستخدمت الباحثة إستبانتين: الأولى لإدارة الوقت، والثانية للنمط القيادي. وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب مجالات الأنماط القيادية كان كما يلي: النمط الديمقراطي – الأوتوقراطي بنسبة مئوية (88.4%)، يليه النمط الديمقراطي (75%)، ومن ثم النمط الأوتوقراطي (72.6%)، وأخيراً النمط التسيبي (62%)، كما أظهرت الدراسة أن هناك إختلافاً في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والخبرة، وإختلافاً في إدارة الوقت تعزى إلى متغيرات العمر، والمركز الوظيفي، والخبرة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين نظرة الإداريين لإدارة الوقت والنمط الديمقراطي، وعلاقة إرتباطية سلبية بين نظرة الإداريين لإدارة الوقت والنمط التسيبي.

وحاول الراوي (2000)، تحديد مدى توافر السمات القيادية المعتمدة لدى عمداء الكليات في العراق، والتعرف إلى تطبيقات إدارة الوقت، ومضيقاتها، وذلك من خلال الوظائف الإدارية الرئيسية. والتعرف إلى العلاقة الإرتباطية بين السمات القيادية وإدارة الوقت، وتألّفت عينة الدراسة من جميع عمداء كليات الجامعات الحكومية المرتبطة بوزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، والبالغ عددهم (119) عميداً، إستجاب منهم (106) عميد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الوعي بأهمية إدارة الوقت لدى عمداء الكليات في الجامعات، وذلك من خلال ممارستهم لوظائفهم الإدارية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين السمات الإدارية القيادية من حيث عملية إتخاذ القرارات، والإبداع في العمل، وبين إدارة العمداء للوقت.

3.2 الدراسات الأجنبية

قام شانك (Chang, 2005)، بدراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين النمط القيادي والإصلاح التربوي وذلك من خلال الرضا الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مدارس تايوان، وأستخدم إستبانتين: إستبانة باس (Bass) للقيادة المتعددة العوامل، وإستبانة لقياس الرضا الوظيفي. ومن خلال تحليل النتائج توصل الباحث إلى أن القيادة التحويلية هي النمط القيادي السائد. وكما أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية (التبادلية) دمجت بدرجات متقاربة مع القيادة التحويلية. وبيّنت غياب القيادة الترسلية (Laissez-Faire) كنمط قيادي. وأشارت إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين نجاح

الإصلاح التربوي والرضا الوظيفي، وأظهرت أن الرضا الوظيفي للمعلم مرتبط بالنمط القيادي للمديرين، وبالمقابل النمط القيادي السائد مرتبط بمدى نجاح الإصلاح التربوي.

وفي دراسة حالة أجراها الشويرخ (Al-shuwairekh, 2005)، بهدف التعرف إلى تأثير نمط القيادة الإدارية (Managerial Leadership) ممثلة ببعدي (العمل، والاهتمام). وتأثير متغيرات (العمر، والمؤه ل العلمي، والتدريب، والمركز الوظيفي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والدخل) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمام في الرياض، على مستويات الرضا الوظيفي، مستعيناً بإستبانة تم توزيعها على (219) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الإمام. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (البعد البنائي، وبعد الاهتمام) وبين مستويات الرضا الوظيفي المختلفة، كما بينت الدراسة أنه كلما كانت نسبة سلوكيات المديرين عالية فيما يخص بعد العمل، وبعد الاهتمام، كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والعام.

وفي دراسة مسحية أجراها هاو (Hua, 2005)، للتعرف إلى تأثير النمط القيادي بالنسبة إلى عامل الجنس على نوعية كليات المجتمع في كاليفورني ا. وتألفت عينة الدراسة من (82) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم من (10) كليات مجتمع في كاليفورني، مستعيناً بإستبانة القيادة المتعددة العوامل لباس. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود إختلاف بين الرؤساء الذكور والرئيسات الإناث بالنسبة للقيادة التحويلية. وأيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية ونوعية كليات المجتمع، وأشارت إلى أن إتباع القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين نوعية الكليات لكلا الجنسين.

كما أجرى أرك بولد (Arch bold, 2004)، دراسة بهدف معرفة العلاقة بين مفاهيم الموظف المتغيرة لأنماط القيادة، وتألفت عينة الدراسة من (45) فرداً، تم توزيعهم إلى مجموعتين: مجموعة مديري العمل الإنتاجي، ومجموعة مديري العمل الإداري. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ملحوظة لمفهوم النمط القيادي بين مديري العمل الإنتاجي، وبين مديري العمل الإداري في تقييمهم لقادتهم، كما بينت النتائج أن متغير المكافأة كان عاملاً هاماً في زيادة التحفيز الفردي لكلا المجموعتين. أما نمط القيادة الترسلية فكان له علاقة إرتباطية سلبية، وغير متميزة للإنتاج في كلا المجموعتين.

أما هاوكنز (Hawkins, 2002)، فقد قام بدراسة كان الهدف منها التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يراها أعضاء هيئة التدريس وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في نيو جيرسي، وتألقت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس و(133) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه، كان المناخ أكثر انفتاحاً.

وفي دراسة شبه تجريبية قام بها مكان (Macan, 1996)، بهدف التعرف إلى تأثيرات برنامج تدريبات إدارة الوقت واختبارها من خلال تقارير شخصية ل(44) عامل عن سلوكياتهم تجاه إدارة الوقت والتحكم به، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والتوتر الناتج عن العمل. أشارت النتائج إلى أن المتأثرين بهذا البرنامج لم يظهروا تقدماً سلساً في تعاملهم مع إدارة الوقت، أو زيادة في الرضا الوظيفي، أو تقليل نسبة التوتر بعد التدريب، بالمقارنة مع الأشخاص الذين لم يتلقوا برنامج تدريب على إدارة الوقت. كما إن الأداء الوظيفي لم يتغير بشكل متميز لدى الأشخاص الذين تلقوا التدريب، وإهتمام المشتركين نحو إدارة الوقت والتحكم به لم يزداد إلا بعد مرور (4-5 أشهر) من وقت التدريب، بالمقارنة مع الأشخاص الذين لم يتلقوا التدريب.

وفي دراسة أجراها اجلي (Eagly, 1992)، كان الهدف منها إجراء مقارنة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية من خلال مقارنة (50) دراسة نظرية حول هذا الموضوع، وبين نوع الجنس. وقد خلص الباحث إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس في الأنماط القيادية المختلفة للمديرين، حيث لاحظ أن إهتمام مديرات المدارس يتمحور حول الأداء الوظيفي أكثر من المديرين، كما لاحظ أن الإهتمام من قبل الجنسين متساو بالنسبة للمقاييس الإنسانية. وأظهرت الدراسة أن المديرات يتجهن إلى استخدام نمط قيادي ديمقراطي وتشاركي أكثر من المديرين.

وأجرى كولمر (Collmer, 1990)، دراسة بهدف تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية، ورضا المعلمين الوظيفي، وبيان العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي لمعلمي الصفوف الابتدائية في المدارس العامة بولاية تكساس. وقد استخدم الباحث إستبانتيين، الأولى إستبانة الرضا الوظيفي، والثانية إستبانة لوصف السلوك القيادي، وتم توزيع الأداتين على المعلمين الذين يدرسون صفوف المرحلة الابتدائية. وأشارت النتائج إلى أن الإنجاز الوظيفي الجيد، وقلة الغياب، والمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى رضا وظيفي عال. كما دلت النتائج على أن المدير الفعال

هو الذي يركز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. وأشارت إلى أن المعلم الذي يعمل مع مدير ديمقراطي يتمتع بنشاط عطائي ومعنوي يفوق ما يتمتع به زميله عند المدير التسلطي.

وأجرى **اتكينز (Atkinz, 1990)**، دراسة بهدف تحديد العلاقة بين استخدامات أساليب إدارة الوقت من قبل مديري المدارس الثانوية، ومصادر التوتر بينهم، حيث أشارت هذه الدراسة إلى مستوى تطبيق أساليب إدارة الوقت، ومصادر التوتر الرئيسية. وقد تم استخدام إستبانتين الأولى مقياس تقييم التوتر الناتج عن العمل، والثانية مقياس تقييم إدارة الوقت، ومستوى استخدام أساليب إدارة الوقت. وتألفت عينة الدراسة من (976) مدير مدرسة من مختلف أنحاء الولايات المتحدة من الأعضاء في الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية، وكانت نسبة الإستبانات المستردة (60.5%). وأشارت الدراسة إلى أن استخدام أساليب إدارة الوقت ترتبط سلبياً بالتوتر الناتج عن العمل. كما أشارت إلى انه كلما زاد استخدام المديرين لإستراتيجيات إدارة الوقت، قل مستوى التوتر عندهم. وتبين أن المديرين لا يستخدمون إدارة الوقت بشكل فعال إلى حد بعيد. وأكثر مصادر التوتر هي ما ترتبط بمشاكل الوقت، وحجم العمل، حيث يشكل التوتر الناتج عن العمل ما نسبته (75%) على الأقل من التوتر في حياتهم.

أما دراسة **روكو (Ruocco,1990)** فقد أجراها بهدف التعرف إلى العلاقة بين إدارة الوقت والخصائص الشخصية لدى الإدارات في مدارس الإناث في كونكتكت (Connecticut)، مستعيناً بإستبانة إدارة الوقت والمقابلة من أجل جمع البيانات، بحيث تم دراسة عينة من الإدارات التربوية في كونكتكت على إختلاف مستوياتهم الإدارية. وقد تم دراسة قوة الشخصية وإدارة الوقت بشكل منفصل، حيث أن إدارة الوقت تساعد الناس في إدارة أنفسهم، وبالتالي موازنة حياتهم، وضبط حياتهم، ويعتبر الضبط أحد مكونات الشخصية. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين إدارة الوقت وقوة الشخصية، بينما لا توجد علاقة بين كل من العمر، وسنوات الخبرة، وإدارة الوقت. وأيضاً لا توجد علاقة بين كل من العمر، وسنوات الخبرة، وقوة الشخصية. كما أن مستوى الشخصية وقوتها مؤثر مهم على إستغلال أساليب إدارة الوقت.

4.2 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة، التي تتعلق بالأنماط القيادية وإدارة الوقت في الجامعات والكليات المتوسطة والمدارس، أن هناك تنوعاً في مواضيعها، وأهدافها، وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها. حيث إتفقت أغلبية الدراسات على أهمية القيادة وأنماطها، وأهمية الوقت

وإدارته، والدور الهام والرائد لهما في تطوير وتحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات من زيادة للإنتاج في أقل جهد ووقت.

عمدت معظم الدراسات إلى الحديث عن الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات مختلفة، كالرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، وتفويض السلطة، واستراتيجيات إدارة الصراع، ومركز الضبط، واتخاذ القرارات، والدافعية. كدراسة دويكات (2000)، والبدارين (2003)، وعليمات (2002)، والشيخ (2001).

ولكن عدد قليل من الدراسات التي عمدت إلى الربط بين الأنماط القيادية وإدارة الوقت وهذه الدراسات هي: دراسة عبيدات (2003)، والعمري (2002)، وأبو زنط (2001).

ونجد أن معظم الدراسات السابقة تدور في مجملها حول الأنماط القيادية التي أجريت على أساس تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير في موظفيه وهي: القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطية، والترسلية، وهذه الدراسات هي: دراسة الشنطي (2005)، والبدارين (2003)، وعليمات (2002)، والسحيمي (2002)، وأبو جلبان (2001)، ودويكات (2000)، وCollmer (1990)، وEagly (1992).

في حين أن هناك عدد من الدراسات الأخرى اعتمدت على أساس طريقة هالابين في تصنيف أنماط السلوك القيادي من خلال بعد المبادرة وبعد الاهتمام بالمشاعر الإنسانية، وهذه الدراسات هي: Al-shuwairekh (2005)، والشيخ (2001)، وشلول (1985).

في حين دراسات أخرى اعتمدت على أساس تصنيف حل المشكلات لبانكارد وهيرسي اللذان صنفا الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط وهي: (النمط المتسلط، الإقناعي، المشارك، المفوض)، كدراسة عدي (2000)، وديرانية (1989).

هذا وقد إتفقت معظم الدراسات على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، ودوره الهام في دفع المسيرة التربوية إلى النجاح، وأفضليته في المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات حكومية أو خاصة. ودوره الضروري في زيادة الرضا الوظيفي، وخلق المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والمبادأة. وتحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، ودوره الهام في تفويض السلطة وإنجاز العمل.

وأكدت الدراسات السابقة على أهمية الوقت وكيفية إدارته، وجميعها أكدت على أنه مورد هام وعنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة. وأن سوء إستغلال الوقت يؤثر سلباً على نجاح الإداري وفاعليته في العمل.

واستطاعت الباحثة الإستفادة من هذه الدراسات، وذلك عن طريق الإطلاع على الجانب النظري للدراسات السابقة، والتعرف على منهجيتها، والإستفادة منها في بناء منهجية خاصة بالدراسة تتلاءم مع أهدافها وطبيعة مجتمعها، وفي بناء أداة الدراسة بما يتناسب وأغراض الدراسة.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لكليات المجتمع المتوسطة، حيث لم تأخذ الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الوقت العناية الكافية، ولم تأخذ حقها من البحث والدراسة.

كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الرائدة التي تتناول كليات المجتمع المتوسطة بالدراسة والبحث، بإعتبارها من المؤسسات الرائدة في تغطية إحتياجات المجتمع من الأيدي العاملة المتعلمة. حيث ستساعد نتائج هذه الدراسة في دعم مسيرة التقدم والتطور الإداري في فلسطين وتساعد في توجيه رؤساء الأقسام الأكاديمية في اختيار أنماط قيادية وسلوكية مرغوبة بها، تؤثر على إدارة الوقت وإستثماره بفاعلية أكثر.

كما لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسات أجنبية تتناول موضوعي إدارة الوقت والأنماط القيادية معاً، بل تم الحديث عن كل منهما بشكل منفرد، كما أن الدراسات العربية في هذا الموضوع قليلة أيضاً، وهذا يعطي أهمية كبيرة لهذه الدراسة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث إجراءات الدراسة

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها. كما يتضمن وصفاً لإجراءات الصدق والثبات لتلك الأدوات، وطرق جمع المعلومات، والطرق الإحصائية التي استخدمت في إستخلاص نتائج الدراسة وتحليلها .

2.3 منهج الدراسة

إتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة، وعددهم (22) رئيس قسم أكاديمي، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بوظيفة كاملة وعددهم (122) عضو هيئة تدريس، موزعين على (14) كلية مجتمع متوسطة كما يوضحه جدول (1.1) (الوارد ذكره في الفصل الأول) ، للعام الدراسي (2006/2005). هذا وقد تم إسترجاع (137) استمارة من أصل (144) إستمارة، وقد أهمل منها (5) إستمارات لعدم كفاية البيانات، وبالتالي خلص العدد النهائي لمجتمع الدراسة إلى (132) فرد، ويبين جدول رقم (1.3) توزيع أفراد المجتمع الذين أجابوا على أداة الدراسة تبعاً إلى المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجامعة التي تخرج منها المستجيب).

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
	62.1	82	ذكر	الجنس
	37.9	50	أنثى	
	16.7	22	رئيس القسم	المسمى الوظيفي
	83.3	110	عضو هيئة تدريس	
2	9.2	12	دبلوم	المؤهل العلمي
	34.6	45	بكالوريوس	
	56.2	73	أعلى من البكالوريوس	
	26.5	35	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	22.7	30	من 5 — 10	
	50.8	67	أكثر من 10 سنوات	
12	78.3	94	عربية	الجامعة التي تخرج منها
	21.7	26	أجنبية	

4.3 أدوات الدراسة

تكونت أدوات الدراسة اللتان أعدتهما الباحثة من ثلاثة أجزاء، إشمتم الجزء الأول على البيانات الديمغرافية الخاصة بالمستجيب بما يفي بأغراض المتغيرات المستقلة. أما الجزء الثاني والثالث فهما إستانتان: إستانة الأنماط القيادية، وإستانة إدارة الوقت.

هذا وقد تم تصميم نموذجين من كل إستانة، إحداهما مخصصاً لرئيس القسم الأكاديمي ملحق رقم (1). والأخر لأعضاء هيئة التدريس ملحق رقم (2). حيث قام عضو هيئة التدريس بالإجابة عن واقع النمط القيادي، وإدارة الوقت لدى رئيس القسم الأكاديمي.

1.4.3 الأداة الأولى: استبانة الأنماط القيادية

قامت الباحثة ببناء إستبانة لقياس الأنماط القيادية إستناداً إلى الأدب التربوي المتصل بالأنماط القيادية، وبالرجوع إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين، وقد تم الإستعانة بعدد من الدراسات والأبحاث حول موضوع الأنماط القيادية مثل دراسة أبو زنط (2001)، عليمات، (2002)، عبد الرحمن (2001)، العسيلي (1999)، وغيرها.

وتكونت الإستبانة في صورتها الأولية من (45) فقرة، وقد خلصت بعد التحكيم إلى (40) فقرة، وقد تكونت من (3) أنماط قيادية، ولكل نمط عدد من الفقرات هي:-

- 1- النمط الأوتوقراطي وعدد فقراته 13 (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13)
- 2- النمط الديمقراطي وعدد فقراته 14 (14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27).
- 3- النمط الترسلّي وعدد فقراته 13 (28 ، 29 ، 30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 34 ، 35 ، 36 ، 37 ، 38 ، 39 ، 40).

واعتمدت هذه الاستبانة في بنائها على أساس سلم ليكرت الخماسي ، والذي يتكون من خمسة مستويات في تحديد درجة الممارسة، وهي على النحو التالي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات ، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة واحدة.

2.4.3 الأداة الثانية:- استبانة إدارة الوقت

قامت الباحثة ببناء إستبانة إدارة الوقت استناداً إلى الأدب التربوي المتصل بإدارة الوقت ، والدراسات السابقة، في صياغة فقرات هذه الإستبانة مثل دراسة بيدس (1995)، ودراسة حنا (1998)، ودراسة أبو زنط (2001)، ودراسة الطراونة (2002)، ودراسة يوسف (2003). وأيضاً تم الإستفادة والإسترشاد بإستبانة المركز الإستشاري الجامعي لجامعة واين (Wayne) (University Advising Center, 2003) .

وتكونت الإستبانة في صورتها الأولية من (38) فقرة وخلصت بعد التحكيم إلى (30) فقرة. واعتمدت هذه الإستبانة أيضاً في بنائها على أساس مقياس ليكرت الخماسي.

5.3 صدق الأداتين وثباتهما

1.5.3 الصدق

تم عرض الإستبانتين على (14) مُحكماً من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال التربية والإدارة من الجامعات الفلسطينية (ملحق رقم 3)، من أجل إيداء الرأي حول ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة من حيث الصياغة والمضمون، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وقد أجريت عليها بعض التعديلات اللازمة، فقد أعيدت صياغة بعض فقرات إستبانة الأنماط القيادية، وحذفت بعض الفقرات، وبالتالي خلصت إلى (40) فقرة. وكذلك إستبانة إدارة الوقت خلصت بعد التحكيم إلى (30) فقرة. وقد تم تدقيقهما لغويا حتى أصبحتا في صورتها النهائية.

2.5.3 الثبات

تم حساب الثبات لكلا الإستبانتين بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة الثبات "كرونباخ ألفا". وبلغت قيمة كرونباخ ألفا لمقياس الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية ما بين (-0.94- 0.81)، وهي قيم ثبات مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أما فيما يتعلق بثبات إستبانة إدارة الوقت، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.86)، وهي قيم مقبولة تربوياً، مما يعزز إستخدام الأداة لأغراض هذه الدراسة. وجدول رقم (2.3) يبين قيم الثبات للمقياس.

جدول رقم 2.3 : معاملات الثبات لمجالات أداة النمط القيادي السائد وإدارة الوقت حسب معادلتى الثبات كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
النمط الأوتوقراطي	13	0.85
النمط الديمقراطي	14	0.94
النمط الترسلّي	13	0.81
إدارة الوقت	30	0.86

6.3 طرق جمع البيانات

- بعد أن تأكدت الباحثة من دلالات الصدق لأداتي الدراسة، قامت بالإجراءات الآتية:-
- (1) تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قبل قسم التربية جامعة القدس (ملحق رقم 4) موجه إلى وزارة التعليم العالي/دائرة كليات المجتمع التقنية والمتوسطة، التي قامت بدورها بإيعاز كتاب إلى رؤساء كليات المجتمع المتوسطة والتقنية في فلسطين لتقديم المساعدة وتسهيل المهمة (ملحق رقم 5).
 - (2) تم توزيع الاستبيانات شخصياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (144) فرداً من رئيس قسم أكاديمي وعضو هيئة تدريس، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (137) إستبانة بسبب رفض عدد من أفراد مجتمع الدراسة الإجابة عنها في عدد من الكليات. هذا وقد أهملت (5) إستبيانات بسبب النقص في البيانات، فأصبح العدد (132) إستبانة مكتملة الإجابة، أي بنسبة(91.6%) من العدد الكلي.
 - (3) تم إدخال البيانات الصالحة إلى الحاسوب وعددها(132) إستبانة لإجراء التحليلات المناسبة بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

7.3 طرق تحليل البيانات

- قامت الباحثة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، من خلال إستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences)، كما قامت بإستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وكيفية ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة الوقت. ونتائج معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداتي الدراسة.
- ولحساب درجة تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي ولواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين من خلال المتوسطات الحسابية ، إستخدمت الباحثة المقياس الوزني الآتي:-
- درجة مرتفعة:- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أكبر من (3) + إنحراف معياري واحد.
- درجة متوسطة:- إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3) ± إنحراف معياري واحد.
- درجة منخفضة:- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3) - إنحراف معياري واحد.

- أي أن المتوسطات الحسابية التي تأتي قيمها أعلى من (3.5) تحصل على درجة مرتفعة.
- والمتوسطات الحسابية المحصورة ما بين (2.5-3.5) تحصل على درجة متوسطة.
- والمتوسطات الحسابية التي تأتي أقل من (2.5) تحصل على درجة منخفضة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وأداة إدارة الوقت، تبعاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

2.4 عرض النتائج

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية جدول رقم (2.4)، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة (الأنماط القيادية) الجدول (1.4) يوضح ذلك

جدول رقم 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النمط القيادي
مرتفعة	0.78	3.80	الديمقراطي
متوسطة	0.69	2.73	الأوتوقراطي
منخفضة	0.63	2.25	الترسلي

يتضح من الجدول(1.4) أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لهذا النمط (3.80)، وهي ضمن الدرجة المرتفعة، بينما كانت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط الأوتوقراطي ضمن الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.73)، في حين كانت تقديراتهم للنمط الترسلني ضمن الدرجة المنخفضة وبمتوسط حسابي قدره(2.25).

جدول رقم 2.4:- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية المجتمع التقنية في فلسطين حسب فقرات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

الترتيب	ما النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع التقنية في فلسطين	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	أشجع قنوات الاتصال المختلفة مع أعضاء هيئة التدريس.	16	4.12	0.91	مرتفعة
2-	أمنح أعضاء الهيئة التدريسية الثقة في أداء الأعمال الموكلة إليهم.	21	4.10	0.91	مرتفعة
3-	أعمل على الاستفادة من كفاءات أعضاء هيئة التدريس في تسيير أمور الكلية.	26	3.95	0.84	مرتفعة
4-	أشارك أعضاء الهيئة التدريسية في تحمل مسؤولية العمل	22	3.94	0.96	مرتفعة
5-	أتيح لأعضاء هيئة التدريس مجالاً للتفكير والإبداع.	19	3.91	0.96	مرتفعة
6-	أعمل على بث روح الفريق والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	20	3.90	1.08	مرتفعة
7-	أحدث كممثل لأعضاء قسمي في الاجتماعات الخارجية.	18	3.89	1.02	مرتفعة
8-	أعامل جميع أعضاء الهيئة التدريسية كزملاء مهنة.	17	3.85	1.04	مرتفعة
9-	أطلب من أعضاء هيئة التدريس الإلتزام بحرفية الأنظمة والقوانين.	5	3.85	1.03	مرتفعة
10-	أصر على الإلتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الخطط الدراسية.	9	3.78	1.20	مرتفعة

مرتفعة	1.07	3.69	15	أفوض السلطة لمن هو أهل لها.	-11
مرتفعة	1.04	3.66	24	أتأكد من فهم جميع أعضاء الهيئة التدريسية لدوري في الكلية.	-12
مرتفعة	1.00	3.65	27	أعمل على إثارة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس	-13
مرتفعة	1.08	3.61	23	أقدم لأعضاء هيئة التدريس التغذية الراجعة لأدائهم.	-14
متوسطة	1.01	3.48	25	اشرف بنفسي على عمليات التطوير في ممارسات أعضاء الهيئة التدريسية.	-15
متوسطة	1.19	3.42	14	أشارك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار.	-16
متوسطة	1.08	3.23	1	احتفظ لنفسني بجميع السلطات والصلاحيات	-17
متوسطة	1.14	3.23	2	أحدد أساليب العمل لأعضاء الهيئة التدريسية.	-18
متوسطة	1.16	3.20	35	أدين بالولاء لرؤسائي بالدرجة الأولى.	-19
متوسطة	1.18	3.20	10	أعمل على إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أفكارني لصالح القسم.	-20
متوسطة	1.19	2.95	6	أصر على تطبيق أفكارني أثناء تطبيق القرارات	-21
متوسطة	1.32	2.77	34	أقوم بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.	-22
متوسطة	1.14	2.65	28	أقوم بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات ولا أعمل على حلها.	-23
متوسطة	1.16	2.64	11	لا يهمني أن ابرر للآخرين أخطائي في عملي الإداري	-24
منخفضة	1.20	2.44	30	أبذل الجهد الأدنى من الجهد الذي يحفظ لي بقائي في مركزي.	-25
منخفضة	1.18	2.43	29	أترك إلى أعضاء الهيئة التدريسية حرية التصرف دون أن أتحمّل مسؤولية العمل	-26
منخفضة	1.36	2.35	40	أنسب النجاح الذي يحققه القسم لشخصي بصفتي رئيس القسم.	-27
منخفضة	1.18	2.29	13	أصعب على تقبل آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس	-28
منخفضة	1.11	2.24	12	أوجه تعليماتي إلى أعضاء هيئة التدريس لبذل مجهود أكيد دون الثناء عليهم.	-29

منخفضة	1.14	2.20	36	لا اخطط لأعمالى الإدارية اليومية.	-30
منخفضة	1.38	2.19	8	اجعل الولاء لى معيارا للحصول على الامتيازات	-31
منخفضة	1.05	2.16	32	أقبل ما يقرره أعضاء الهيئة التدريسية ولا أعلن موافقى فى القضايا المطروحة.	-32
منخفضة	1.07	2.03	37	أتغاضى عن الضعف فى أداء عضو التدريس.	-33
منخفضة	1.13	1.99	3	لا أصغى إلى أعضاء هيئة التدريس حول مشكلات العمل.	-34
منخفضة	1.16	1.95	4	أخاطب أعضاء الهيئة التدريسية بلغة الأمر والنهى.	-35
منخفضة	1.12	1.94	7	اعتبر المناقشة وإبداء الرأى مضيعة للوقت.	-36
منخفضة	0.96	1.92	38	لا اهتم كثيرا بتحقيق الأهداف المرسومة.	-37
منخفضة	1.02	1.88	33	لا اهتم بجدولة أعمالى الإدارية.	-38
منخفضة	0.99	1.85	39	أتردد فى اتخاذ القرارات.	-39
منخفضة	0.85	1.46	31	أتغيب عن الدوام فى الكلية.	-40

من خلال مراجعة المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية جدول رقم(2.4)، يلاحظ أن معظم الفقرات الدالة على النمط القيادي الديمقراطي جاءت فى المقدمة (12 فقرة من مجموع 14 فقرة)، بإستثناء فقرتين: الفقرة رقم(25)، والفقرة(14). ويلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الديمقراطي محصورة ما بين (4.12 - 3.42). فى حين كانت للنمط الأوتوقراطي (3.85 - 1.94)، وللنمط الترسلنى(3.20 - 1.46).

وكان أعلى متوسط حسابى للفقرة رقم(16) "يشجع قنوات الاتصال المختلفة مع أعضاء الهيئة التدريسية" وبمتوسط حسابى (4.12)، وإنحراف معيارى(0.91)، حيث كانت فى المرتبة الأولى، ثم فى المرتبة الثانية الفقرة رقم(21) " منح أعضاء الهيئة التدريسية الثقة فى أداء الأعمال الموكلة لهم" بمتوسط حسابى (4.10)، وإنحراف معيارى (0.91) وفى المرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) " العمل على الإستفادة من كفاءات أعضاء هيئة التدريس فى تسيير أمور الكلية"، بمتوسط حسابى(3.95).

ومن خلال ملاحظتنا لقيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الأنماط القيادية يتبين أن فقرتين فقط كان متوسطهما الحسابى أعلى من (4)، وهما الفقرة رقم(16)، والفقرة رقم(21)، وان (10) فقرات

كانت بدرجة مرتفعة، منها (8) فقرات من فقرات النمط الديمقراطي، و(20) فقرة من أصل (40) فقرة كان متوسطها الحسابي أقل من (3)، و(7) فقرات متوسطها الحسابي أقل من (2).

وبهذا يمكن القول، ومن خلال المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة، أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

2.2.4 عرض نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام حسب تسلسل متغيرات الدراسة الوارد ذكرها، وذلك كما هو واضح من خلال الجداول رقم: (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4)، (7.4).

متغير المسمى الوظيفي:

يبين الجدول التالي، جدول رقم (3.4)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	النمط القيادي
متوسطة	0.52	2.58	22	رئيس قسم	الأوتوقراطي
متوسطة	0.72	2.76	110	عضو تدريس	
مرتفعة	0.62	4.17	22	رئيس قسم	الديمقراطي
مرتفعة	0.73	3.72	110	عضو تدريس	
منخفضة	0.60	1.95	22	رئيس قسم	الترسلي
منخفضة	0.61	2.31	110	عضو تدريس	

يتضح من خلال القيم الواردة في الجدول رقم (3.4)، أن هناك إختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث كانت تقديرات رؤساء الأقسام للنمط الديمقراطي أعلى من تقديرات أعضاء هيئة التدريس، حيث كان المتوسط الحسابي لتقديرات رؤساء الأقسام (4.17) وبدرجة مرتفعة، في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية (3.72)، وهو بدرجة متوسطة.

أما بخصوص النمطين الأوتوقراطي والترسلي فقد كانت تقديرات أعضاء هيئة التدريس لهذين النمطين أعلى من تقديرات رؤساء الأقسام، وكانت تقديرات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الديمقراطي هي الأعلى من بين تقديراتهم للأنماط القيادية الثلاث.

متغير الجنس:

أما الجدول التالي، جدول رقم(4.4)، فيبين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الأنماط القيادية السائدة حسب متغير الجنس.

جدول رقم 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	النمط القيادي
متوسطة	0.61	2.77	82	ذكر	الأوتوقراطي
متوسطة	0.81	2.67	50	أنثى	
مرتفعة	0.71	3.78	82	ذكر	الديمقراطي
مرتفعة	0.70	3.82	50	أنثى	
منخفضة	0.58	2.25	82	ذكر	الترسلي
منخفضة	0.69	2.25	50	أنثى	

يتضح من خلال البيانات الواردة في جدول رقم(4.4) أن هناك إختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس، حيث كانت تقديرات الإناث للنمط الديمقراطي أعلى من تقديرات الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات

الإناث لهذا النمط (3.82)، وهو بدرجة مرتفعة، مقابل (3.78) لتقديرات الذكور، وبدرجة متوسطة. وإختلفت تقديرات الفئتين للنمط الأوتوقراطي أيضاً، وبمتوسط حسابي (2.77) للذكور مقابل (2.67) للإناث. أما فيما يتعلق بالنمط الترسلّي فقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الذكور مساوياً لتقديرات الإناث، وبدرجة منخفضة، ومتوسط حسابي مقداره (2.25).

متغير المؤهل العلمي:

ويبين جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	النمط القيادي
متوسطة	0.70	2.69	12	دبلوم	الأوتوقراطي
متوسطة	0.67	2.84	45	بكالوريوس فقط	
متوسطة	0.71	2.67	73	أعلى من بكالوريوس	
متوسطة	0.70	2.73	130	المجموع	
مرتفعة	0.78	3.62	12	دبلوم	الديمقراطي
مرتفعة	0.79	3.72	45	بكالوريوس فقط	
مرتفعة	0.79	3.86	73	أعلى من بكالوريوس	
مرتفعة	0.79	3.79	130	المجموع	
منخفضة	0.65	2.36	12	دبلوم	الترسلّي
منخفضة	0.59	2.33	45	بكالوريوس فقط	
منخفضة	0.65	2.20	73	أعلى من بكالوريوس	
منخفضة	0.63	2.26	130	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في جدول رقم (5.4)، أن هناك إختلافاً في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت

تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) للنمط القيادي الديمقراطي أعلى من تقديرات زملائهم، حيث كان المتوسط الحسابي لتقديرات هذه الفئة (أعلى من بكالوريوس) هو (3.86)، في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس فقط) هو (3.72)، أما حملة الدبلوم فكان المتوسط الحسابي لتقديراتهم للنمط القيادي الديمقراطي هو (3.62).

واختلفت تقديرات أفراد عينة الدراسة أيضاً (حسب متغير المؤهل العلمي) للنمطين: الأوتوقراطي والترسلي، ففي حين كانت تقديرات حملة البكالوريوس فقط هي الأعلى للنمط الأوتوقراطي، كانت تقديرات حملة الدبلوم هي الأعلى للنمط الترسلية.

متغير سنوات الخبرة

ويبين جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	النمط القيادي
متوسطة	0.71	2.74	35	أقل من 5 سنوات	الأوتوقراطي
متوسطة	0.70	2.89	30	من 5-10 سنوات	
متوسطة	0.68	2.65	67	أكثر من 10 سنوات	
متوسطة	0.69	2.73	132	المجموع	
مرتفعة	0.71	3.97	35	أقل من 5 سنوات	الديمقراطي
مرتفعة	0.84	3.68	30	من 5-10 سنوات	
مرتفعة	0.79	3.76	67	أكثر من 10 سنوات	
مرتفعة	0.78	3.80	132	المجموع	
منخفضة	0.59	2.27	35	أقل من 5 سنوات	الترسلي
منخفضة	0.63	2.10	30	من 5-10 سنوات	
منخفضة	0.64	2.30	67	أكثر من 10 سنوات	
منخفضة	0.63	2.25	132	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في جدول رقم(6.4)، أن هناك إختلافاً في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة. ويلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع بمتوسط حسابي(3.97)، وبدرجة مرتفعة، في حين كانت تقديرات زملائهم من ذوي الخبرة (5-10 سنوات)، ومن ذوي الخبرة أكثر من (10 سنوات) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.68)، و(3.76) على التوالي. أي أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة الأقل للنمط القيادي الديمقراطي هي الأعلى من بين تقديرات الفئات الثلاث.

كذلك أشارت قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول المشار إليه أعلاه، أن تقديرات أفراد عينة الدراسة إختلفت أيضاً حول واقع النمطين القياديين: الأوتوقراطي والترسلي، ففي حين كانت تقديرات الفئة(5-10) سنوات الأعلى للنمط الأوتوقراطي، كانت تقديرات الفئة أكثر من (10 سنوات) هي الأعلى للنمط الترسلية.

متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب:

ويشير الجدول(7.4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب.

جدول رقم 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمتغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب

الدرجة	الإحراف المعباري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة التي تخرجت منها المستجيب	النمط القيادي
متوسطة	0.72	2.75	94	عربية	الأوتوقراطي
متوسطة	0.54	2.66	26	أجنبية	
مرتفعة	0.82	3.83	94	عربية	الديمقراطي
مرتفعة	0.66	3.73	26	أجنبية	
منخفضة	0.67	2.22	94	عربية	الترسلي
منخفضة	0.50	2.31	26	أجنبية	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (7.4)، أن هناك إختلافاً في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإختلاف متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب، حيث جاءت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من خريجي الجامعات العربية للنمط القيادي الديمقراطي أعلى من تقديرات خريجي الجامعات الأجنبية، حيث كان المتوسط الحسابي لخريجي الجامعات العربية (3.83)، في حين كان لخريجي الجامعات الأجنبية (3.73). كذلك أشارت قيم المتوسطات الحسابية فروقا في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمطين الأوتوقراطي والترسلي.

3.2.4 عرض نتائج السؤال الثالث:

ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الأداة المتعلقة بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (8.4).

جدول رقم 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين مرتبة تنازليا.

الترتيب	الفقرة	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-	يبذل جهده للالتزام بأوقات عمله المخططة	10	3.90	0.93	مرتفعة
2-	يتمكن من انجاز أعماله في الوقت المحدد.	11	3.87	0.88	مرتفعة
3-	يتعامل مع المهام الصعبة دون تأجيل.	12	3.83	0.98	مرتفعة
4-	يرتب الأعمال التي ينوي انجازها حسب أهميتها.	3	3.80	0.96	مرتفعة
5-	تحفظ سكرتارية القسم بالبيانات والمعلومات المناسبة للاستفادة منها في الوقت المناسب.	24	3.79	1.00	مرتفعة
6-	يلتزم بالوقت المحدد لجدول أعمال الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس	18	3.74	1.01	مرتفعة
7-	يعطي التعليمات والإرشادات بشكل واضح	17	3.71	0.98	مرتفعة

				لتجنب تضييع الوقت.	
مرتفعة	1.08	3.71	2	يحاول إنجاز الأعمال الأكثر أهمية وهو في أوج نشاطه خلال الدوام الرسمي.	-8
مرتفعة	0.92	3.69	9	يخطط لأعماله الإدارية بشكل دوري.	-9
مرتفعة	1.09	3.62	19	يستطيع قول (لا) للذين يضيعون جزءا من وقته.	-10
مرتفعة	1.06	3.54	30	يحرص على حضور دورات للتدريب على أهمية الوقت وإدارته.	-11
مرتفعة	1.07	3.52	23	يعمل على توفير الوقت الكافي لإتمام المهام الجديدة المسندة إليه.	-12
متوسطة	0.95	3.50	8	يعمل على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد الوقت الكافي لما هو أهم.	-13
متوسطة	1.00	3.45	7	يستطيع أن يجد وقتا لمواجهة الأزمات والأمور الطارئة.	-14
متوسطة	1.12	3.44	25	يخصص وقتا محددًا لمقابلة الطلبة والمراجعين.	-15
متوسطة	1.05	3.38	6	يلتزم ببرنامج عمل أسبوعي يتضمن مجموعة من المهمات الثابتة.	-16
متوسطة	1.05	3.36	16	يقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.	-17
متوسطة	1.18	3.32	13	يقوم بإنجاز بعض المهام بعد الدوام الرسمي.	-18
متوسطة	1.15	3.31	29	يفضل الرد على جميع المكالمات الهاتفية بنفسه.	-19
متوسطة	1.22	3.30	26	يقابل كل من يزوره أثناء ساعات العمل.	-20
متوسطة	1.12	3.29	4	يجد بأن وقت العمل الرسمي يكفي لأداء المهام الموكلة له.	-21
متوسطة	1.23	3.23	22	يقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.	-22
متوسطة	1.07	3.20	15	يقسم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة ليسهل تنفيذها.	-23
متوسطة	1.26	3.06	1	يتعامل مع إدارة الوقت على أنها إدارة الذات.	-24
متوسطة	1.05	3.03	5	يقوم بإنجاز الأعمال التي ترده في حينها، دون إعطاء الأعمال المهمة أفضلية على غيرها.	-25
متوسطة	1.12	2.99	28	لا يجد أثناء ساعات العمل فرصة للراحة	-26

				بسبب ضغط العمل الدائم.	
متوسطة	1.14	2.79	21	يشعر بالحرج إذا اعتذر عن مقابلة زائر حضر لمناقشة أمور شخصية.	-27
متوسطة	1.14	2.70	14	يسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يوميا.	-28
متوسطة	1.21	2.60	20	يناقش مع الزملاء خلال الدوام الرسمي أموراً خارجة عن نطاق العمل.	-29
منخفضة	1.27	2.43	27	يبدأ عمله بشرب القهوة وقراءة الصحف.	-30
متوسطة	0.47	3.43		الدرجة الكلية	

يتضح من خلال البيانات الواردة في جدول (8.4)، أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديراتهم (3.43)، وإنحراف المعياري (0.47).

وجاءت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة محصورة بين (2.43 - 3.90). وأشارت قيم المتوسطات إلى أن فقرة واحدة فقط كانت بدرجة منخفضة، الفقرة رقم (27) "يبدأ عمله بشرب القهوة وقراءة الصحف"، في حين جاءت (13) فقرة بدرجة مرتفعة، و(16) فقرة بدرجة متوسطة، والفقرات التي تعد من أبرز جوانب إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية هي: يبذل جهده للالتزام بأوقات عمله المخططة، بمتوسط حسابي (3.90)، والتمكن من إنجاز العمل بالوقت المحدد، بمتوسط حسابي (3.87)، ويتعامل مع المهام الصعبة دون تأجيل، بمتوسط حسابي (3.83).

وجاءت أقل تقديرات أفراد مجتمع الدراسة نحو إدارة رؤساء الأقسام الأكاديمية للوقت من خلال الفقرات: يبدأ عمله بشرب القهوة وقراءة الصحف، بمتوسط حسابي (2.43)، ومناقشة أمور خارجة عن العمل مع الزملاء خلال الدوام الرسمي، بمتوسط حسابي (2.60). وتسجيل الوقت التي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يوميا، بمتوسط حسابي (2.70).

4.4.2 عرض نتائج السؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغيرات الدراسة الواردة، وذلك كما هو واضح في الجداول: (9.4)، (10.4)، (11.4)، (12.4)، (13.4).

متغير المسمى الوظيفي

يبين الجدول رقم (9.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
مرتفعة	0.44	3.57	22	رئيس قسم	
متوسطة	0.47	3.41	110	عضو هيئة تدريس	
متوسطة	0.47	3.43	132	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في جدول رقم (9.4) أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام لواقع إدارة الوقت كانت أعلى من تقديرات أعضاء هيئة التدريس، وكان المتوسط الحسابي لتقديرات الفئة الأولى (3.57)، في حين كان للفئة الثانية (3.41). وكانت تقديرات رؤساء الأقسام لواقع إدارة الوقت لديهم بدرجة مرتفعة، في حين كانت تقديرات أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.

متغير الجنس

ويبين الجدول رقم (10.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس.

جدول رقم 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
متوسطة	0.46	3.45	82	ذكر	
متوسطة	0.53	3.40	50	أنثى	
متوسطة	0.47	3.43	132	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (10.4) أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الذكور لواقع إدارة الوقت أعلى منها لدى الإناث، حيث بلغ المتوسط لتقديرات الذكور (3.45)، مقابل (3.40) لدى الإناث.

متغير المؤهل العلمي:

يشير الجدول رقم (11.4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
متوسطة	0.47	3.32	12	دبلوم	
متوسطة	0.41	3.41	45	بكالوريوس فقط	
متوسطة	0.50	3.46	73	أعلى من بكالوريوس	
متوسطة	0.47	3.43	130	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11.4) أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من فئة المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) لواقع إدارة الوقت أعلى من تقديرات زملائهم من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس فقط)، أو (دبلوم)، حيث كان المتوسط الحسابي لفئة أعلى من بكالوريوس (3.46)، وكان لحملة البكالوريوس فقط (3.41)، في حين كان لحملة الدبلوم (3.32)، وجميع هذه القيم ضمن الدرجة المتوسطة.

متغير سنوات الخبرة:

ونلاحظ من خلال الجدول (12.4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الخبرة.

جدول رقم 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
متوسطة	0.39	3.51	35	أقل من 5 سنوات	
متوسطة	0.50	3.45	30	من 5-10 سنوات	
متوسطة	0.49	3.39	67	أكثر من 10 سنوات	
متوسطة	0.47	3.43	132	المجموع	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (12.4) أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من ذوي الخبرة من (أقل من 5 سنوات) سنوات لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت أعلى من تقديرات زملائهم من ذوي الخبرة (5-10)، وأكثر من 10 سنوات، وكان المتوسط الحسابي الأعلى هو (3.51)، وكان المتوسط الحسابي الأدنى هو (3.39) لذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب:

جدول رقم 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة التي تخرج منها المستجيب	واقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام
متوسطة	0.45	3.48	94	عربية	
متوسطة	0.50	3.42	26	أجنبية	

تشير لنا المعطيات الواردة في جدول رقم (13.4) أن تقديرات خريجي الجامعات العربية لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية أعلى من تقديرات خريجي الجامعات الأجنبية، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لتقديرات الفئة الأولى (3.48)، في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات الفئة الثانية (3.42).

5.2.4 عرض نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة إرتباطية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد قيمة معامل إرتباط بيرسون (ر) بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي السائد وتقديراتهم لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وذلك كما هو واضح في جدول رقم (14.4)

جدول رقم 14.4: قيم معامل إرتباط بيرسون (ر) بين النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت.

إدارة الوقت	الأنماط القيادية
قيمة (ر)	
-0.173*	الأوتوقراطي
0.707**	الديمقراطي
-0.553**	الترسلي

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (14.4) وجود علاقة إرتباطية ايجابية مرتفعة بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة وواقع إدارتهم للوقت، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.707).

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات إرتباط سالب بين كل من النمطين الأوتوقراطي والترسلي وإدارة الوقت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ر (0.553) ما بين النمط الترسلي وإدارة الوقت، و (0.173) بين النمط القيادي الأوتوقراطي وإدارة الوقت، بمعنى كلما زاد شيوع هذين

النمطين لدى رؤساء الأقسام، كلما قلت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام.

3.4 ملخص نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة كما يلي:-

- 1- شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين بمتوسط حسابي (3.80)، يليه النمط الأوتوقراطي (2.73)، وأخيرا النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (2.25).
- 2- يوجد إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد بإختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (4.17)، والجنس لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.82)، والمؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة (أعلى من بكالوريوس) و بمتوسط حسابي (3.86)، وسنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و بمتوسط حسابي (3.97)، والجامعة التي تخرج منها المستجيب لصالح خريجي الجامعات العربية و بمتوسط حسابي (3.83).
- 3- أن درجة تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت كانت متوسطة، و بمتوسط حسابي كلي (3.43).
- 4- يوجد إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة بإختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.57)، والجنس لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.45)، والمؤهل العلمي لصالح حاملي شهادة (أعلى من بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.46)، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و بمتوسط حسابي (3.51)، والجامعة التي تخرج منها المستجيب لصالح خريجي الجامعات العربية و بمتوسط حسابي (3.48).
- 5- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة وواقع إدارتهم للوقت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.707).

6- توجد علاقة إرتباطية سالبة بين كل من النمطين الأوتوقراطي والترسلي وإدارة الوقت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ر(553). ما بين النمط الترسلي وإدارة الوقت، و (173). بين النمط القيادي الأوتوقراطي وإدارة الوقت.

الفصل الخامس

تفسير النتائج والتوصيات

الفصل الخامس تفسير النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في ضوء أسئلتها، وكذلك تقديم التوصيات والإقتراحات بناء على هذه النتائج.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما هي تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة (السائد) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس).

ولعل تفسير سيادة النمط القيادي الديمقراطي في كليات المجتمع المتوسطة يعود إلى كون رئيس القسم الأكاديمي هو من أعضاء الهيئة التدريسية أصلاً، وهذه الوظيفة يتم تبادلها بين أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري كل فترة زمنية من الوقت، أي أنه زميلهم بالدرجة الأولى، وهو على معرفة تامة لما لديهم من إحتياجات وما لديهم من مشاكل، مما يساعد على توطيد العلاقة فيما بينهم، والتعاون في تقسيم أعباء العمل. وقد يعزى السبب أيضاً إلى طبيعة وشخصية رئيس القسم الأكاديمي نفسه، وما يمتلكه من مهارات، وكفاءات، ومؤهلات علمية، تساعد على التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة تساعد على خلق مناخ تنظيمي، وتعاوني بينه وبين زملائه. وأيضاً قد يعود السبب إلى حرص مؤسسي كليات المجتمع على خلق نظام عمل تنظيمي إبداعي يساعد على

تقدم وتطور هذه الكليات بصورة دائمة، وذلك عن طريق تأهيل العاملين فيها من خلال المؤتمرات وورش العمل للتعرف على ما هو جديد. خاصة أن هذه الكليات هي كليات تقنية ومهنية بالدرجة الأولى، وهي كليات خاصة في مجموعها.

وأيضاً إن إتفاق أفراد مجتمع الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية في هذه الكليات، لهو دليل يعكس طبيعة هذه الكليات وقيادتها، وقدرتهم على التأثير في العاملين فيها، وعلى قدرتهم في خلق جو التوافق والإنسجام والتعاون ما بين الرؤساء وأعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الشنطي(2005)، والبدارين (2003)، وعليمات (2002)، والسحيمي(2002)، ودويكات(2000)، وشقي(1999)، والسعيد(1998)، وطبعوني (1997)، والمنيع(1989)، وEagly(1992)، وCollmer(1990) التي أكدت أن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، ومن ثم النمط الترسلّي لدى عين ة ومجتمع الدراسة. كما وافقت بشكل جزئي مع دراسة العسيلي(1999) التي أشارت إلى شيوع النمط القيادي الديمقراطي لدى رئاسة جامعة البوليتكن ك. كما وافقت مع دراسات عبيدات (2003)، والجرادات(1992)، التي أظهرت أن نمط قيادة الفريق (9،9) هو النمط الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. كما وافقت أيضاً مع دراسات عيد(2000)، وديراني(1989) التي أوضحت نتائجها أن النمط الإقناعي (التسويقي) هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية ومديري كليات المجتمع الأردنية.

هذا وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات عبد الرحم ن(2001)، وقرقيش(1999) التي أظهرت أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد. ودراسة أبو زنت(2001) التي أظهرت أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي - الأوتوقراطي، ودراسة العيسى(1992) التي أظهرت شيوع النمط الترسلّي بين المديرين. كما اختلفت مع نتائج دراسات قرواني(1997)، ومعايعة(1995) التي أظهرت شيوع نمط الإدارة الفقيرة(1،1)، ونمط إدارة رجل المنظمة (5،5) لدى إداري الجامعات الفلسطينية، وعمداء الجامعات الأردنية.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

بينت نتائج هذه الدراسة أن هناك إختلافاً في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغيرات الدراسة الوارد ذكرها. فبخصوص متغير:

المسمى الوظيفي

كانت تقديرات رؤساء الأقسام للنمط القيادي الديمقراطي أعلى من تقديرات أعضاء هيئة التدريس، حيث كان المتوسط الحسابي لتقديرات رؤساء الأقسام (4.17) وجاء بدرجة مرتفعة، في حين كان المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية (3.72)، وأيضاً بدرجة مرتفعة.

ولعل ذلك يعزى إلى ما يؤمن به هؤلاء الرؤساء من مبادئ وأفكار، تجعلهم يقتنعون بأن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل والأمثل في خلق التوازن بين إحتياجات أعضاء هيئة التدريس وأهداف المؤسسات التربوية للوصول بها إلى النجاح والرقى. وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن تقديرات رؤساء الأقسام هي تقديراتهم لأنفسهم، فكان من المرجح أن تأتي أعلى من تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسة الرؤساء للنمط القيادي الديمقراطي.

وانفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من: البدارين (2003)، والعوائد (2003)، وأبو زنت (2001)، وقرائش (1999) التي أظهرت إختلاف النمط القيادي السائد بإختلاف المسمى الوظيفي. في حين إختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من: الشنطي (2005)، وشاويش (2000)، وصالح (1997)، والتي أظهرت عدم وجود إختلاف في النمط القيادي السائد يعزى إلى المسمى الوظيفي.

متغير الجنس

فقد دلت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لصالح الإناث، حيث كانت تقديرات الإناث للنمط الديمقراطي أعلى من تقديرات الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الإناث لهذا النمط (3.82) مقابل (3.78) لتقديرات الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى المناخ التنظيمي العام الذي يسود هذه الكليات، وما تلاقيه الإناث من إحترام للحقوق، وتلبية للإحتياجات، وإعطاء الفرصة للتفكير والإبداع، والتقدم بالعمل.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عبيدات (2003)، وأبو جلابان (2002)، وشاويش (2000)، وعيد (2000)، والجرادات (1992)، و (Eagly 1992) التي أظهرت نتائجها انه يوجد إختلاف في النمط القيادي السائد بإختلاف متغير الجنس. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشنطي (2005)، و (Hua 2005)، والشيخ (2001)، وشقير (1999)، وقرقيش (1999)، والسعيد (1998)، وطبعوني (1997) التي أظهرت عدم وجود إختلاف للنمط القيادي السائد بإختلاف متغير الجنس.

المؤهل العلمي

بينت نتائج الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لصالح ذوي المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.86) للنمط القيادي الديمقراطي كنمط سائد. في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس فقط) هو (3.72)، أما حملة الدبلوم فكان المتوسط الحسابي لتقديراتهم للنمط القيادي الديمقراطي هو (3.62).

وقد يعزى ذلك لكون رؤساء الأقسام الأكاديمية عادة هم من ذوي المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، فجاءت تقديراتهم لنمطهم القيادي الديمقراطي مرتفعة، مما ساعد على إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه الفئة، في حين قد يكون حملة الدبلوم أقل حظاً في الإمتيازات والتحفيز والمناصب الإدارية وحضور المؤتمرات من زملائهم، مما دفعهم لتقدير ممارسات رؤساء الأقسام الديمقراطية بمتوسط حسابي أقل من زملائهم.

وقد انتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسات عبيدات (2003)، والبدارين (2003)، والعيسى (1992) التي أظهرت وجود إختلافاً للنمط القيادي السائد بإختلاف المؤهل العلمي. في حين إختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشنطي (2005)، وشاويش (2000)، والعسيلي (1999)، وشقير (1999) التي أظهرت عدم وجود إختلاف للنمط السائد بإختلاف متغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة

بينت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد بإختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.97) للنمط القيادي الديمقراطي كنمط قيادي سائد.

من المتعارف عليه أن سنوات الخبرة هي مؤشرات تحسين الأداء، فالموظف من خلال سنوات عمله الأولى يكون في مرحلة إكتساب الخبرة التي تؤهله للارتقاء في عمله، وأيضاً هو في مرحلة تحديد الإتجاهات والمواقف نحو كثير من الأمور والسياسات المتبعة داخل المؤسسة، وبالتالي نحو الرئيس، كما أن شعوره بعدم الإستقرار في عمله، وحاجته للإستفادة من خبرات الآخرين، ورغبته في الحصول على التثبيت في العمل من شأنه أن يولد لديه شعور بالتخوف من إبداء الرأي بحرية، كما أن نظرتة للأمور قد لا تكون تبلورت باتجاه الحكم الصائب بعد، كما يمكن أن يعزى السبب لكون ذوي الخبرات الطويلة يستطيعون إبداء الحكم على كثير من الممارسات الإدارية إن كانت ديمقراطية أم لا بحرية، لشعوره بالأمن والإستقرار بالعمل.

وقد إنفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السحيمي (2002)، والشاويش (2000)، والعيسى (1992)، والجرادات (1992) التي أظهرت وجود إختلاف في النمط القيادي السائد بإختلاف متغير سنوات الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسات الشنطي (2005)، والبدارين (2003)، وشاويش (2000)، وشقير (1999)، والسعيد (1998)، وطبعوني (1997) التي أظهرت عدم وجود إختلاف في النمط القيادي السائد بإختلاف متغير سنوات الخبرة.

متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب

حيث جاءت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من خريجي الجامعات العربية للنمط القيادي الديمقراطي أعلى من تقديرات خريجي الجامعات الأجنبية، حيث كان المتوسط الحسابي لخريجي الجامعات العربية (3.83)، في حين كان لخريجي الجامعات الأجنبية (3.73).

ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون أفراد مجتمع الدراسة ممن تلقى تعليمه في الجامعات الأجنبية كان قد واجه ممارسات ديمقراطية في الإدارة عالية المستوى لم يلاحظها من تلقى تعليمه في الجامعات العربية، وبالتالي كان تقديره لممارسات النمط القيادي الديمقراطي لرؤساء الأقسام في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين أقل من تقدير زملائه من خريجي الجامعات العربية.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديراتهم (3.43)، وإنحراف معياري (0.47).

وقد يعزى هذا إلى عدة أمور أهمها: عدم حضور رؤساء الأقسام دورات تدريب كافية في إدارة الوقت والتي تساعد على التحكم بالوقت وتحسين أمور إدارته، وقد يعزى السبب أيضاً إلى كبر حجم المسؤولية الملقاة عليهم بسبب ازدواجية الأدوار التي يقومون بها من حيث تحملهم لعبء أكاديمي وإداري بنفس الوقت. كذلك غياب أو ضعف عنصر التخطيط للأعمال الإدارية اليومية أو الأسبوعية بشكل دوري، وبالتالي عدم الالتزام ببرنامج أسبوعي يساعد في إنجاز المهام، وعدم اللجوء لتفويض السلطة في بعض المهام، والتي تساعد في توفير الوقت وإنجازه بشكل أسرع، والإعتماد على النفس في كل صغيرة وكبيرة، كالرد على المكالمات.

وانفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة جابر (2002)، والعوائد (2003)، والجبوري (1997) التي أظهرت نتائجها تمتع مديري المدارس الحكومية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات بنمط متوسط بإدارة الوقت. في حين اختلفت مع نتائج كل من دراسات عبيدات (2003)، والراوي (2000)، وحنان (1998)، والعمرى (1997)، وبيدس (1995) التي أظهرت نتائجهم تمتع مديري المدارس الثانوية والإعدادية ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء الكليات بإدارة وقت تتراوح ما بين العالية إلى الجيدة.

5.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟

بينت نتائج هذه الدراسة انه يوجد إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة الوارد ذكرها، فبخصوص متغير:

المسمى الوظيفي

بينت نتيجة هذه الدراسة انه يوجد إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسط باختلاف متغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، بمتوسط حسابي (3.57)، مقابل (3.41) لأعضاء هيئة التدريس.

وقد يعزى ذلك لإدراك رؤساء الأقسام، وبحكم موقعهم الوظيفي، بأن إدارة الوقت لديهم هي الأنسب والأفضل، وأن رؤيتهم للأمور الإدارية عن قرب وتعاملهم مع الآخرين كرؤساء أقسام جعلتهم يقدرون واقع إدارتهم للوقت بمتوسط حسابي أعلى من تقديرات أعضاء هيئة التدريس.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عربيات (2001)، وأبو زنت (2001) اللتان أظهرتا وجود إختلاف في واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن، والإداريين في جمعية الهلال الأحمر بإختلاف المسمى الوظيفي. في حين إختلفت مع نتائج دراسة كل من يوسف (2003)، والأخضر (1992)، اللتان أظهرتا عدم وجود إختلاف في واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية، ومديري العموم والإدارات في وزارة التربية والتعليم في اليمن بإختلاف المسمى الوظيفي.

متغير الجنس

بينت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإختلاف متغير جنس المستجيب لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الذكور (3.45)، مقابل (3.40) لدى الإناث.

وقد تعزى هذه النتيجة لحاجة أفراد مجتمع الدراسة من الإناث للوقت أكثر من الذكور، نظراً لإرتباطاتهن الأسرية، ورغبتهن في الإستفادة من كل دقيقة من الوقت للوفاء بالتزاماتهن، سواءً في العمل أو البيت، وشعورهن بأن ضياع دقائق معدودة من قبل رئيس القسم قد يسبب لهن إرباكاً في الوقت، بخلاف الذكور، الذين لن يجدوا حرجاً في التأخر في مقابلة، أو الإستمتاع بجلسة مع رئيس القسم، قد تتجاوز وقتها المحدد، وبالتالي يمكن القول أن الإناث العاملات أكثر مراقبة للوقت من الذكور، رغبة منهن في العودة إلى بيوتهن للقيام بالإلتزامات البيئية.

وانفقت مع نتيجة هذه الدراسة نتائج دراسات عبيدات (2003)، وجابر (2002)، وعربيات (2001)، وأبو زنت (2001)، وحنّا (1998)، وبيدس (1995) التي أظهرت وجود إختلاف في واقع إدارة

الوقت إختلاف متغير الجنس. واختلفت مع نتائج كل من الشراري (2004)، ويوسف (2003)،
والعريني(2002)، والعوائد(2003)، والرجوب(1997) التي أظهرت عدم وجود إختلاف في واقع
إدارة الوقت بإختلاف متغير الجنس.

متغير المؤهل العلمي

وقد بينت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت
لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بإختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل العلمي(أعلى من
بكالوريوس) بمتوسط حسابي(3.46)، في حين كان لحملة الدبلوم (3.32).

وقد تعزى هذه النتيجة لكون فئة المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) غالباً ما يكونون في
مناصب إدارية، أو مرشحون لها، بخلاف حملة الدبلوم، الذين قد لا تتاح لهم فرصة القيام بمهام
إدارية، وبالتالي يقدر واقع إدارة الوقت بدرجة أقل مما يقدرها زملائهم.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عبيدات(2003)، وجابر(2002) اللتان أظهرتا وجود
فروق في واقع إدارة الوقت بإختلاف متغير المؤهل العلمي. في حين إختلفت مع نتائج دراسات
الشراري(2004)، ويوسف(2003)، والعريني(2002)، والراسبي(1999)، والرجوب (1997)،
وبيدس(1995)، والأخشر(1992) التي أظهرت عدم وجود فروق في واقع إدارة الوقت تعزى إلى
متغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة

أما متغير سنوات الخبرة، فقد بينت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع
الدراسة لواقع إدارة الوقت لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (3.51)، في
حين كان لذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (3.39).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لكون ذوي الخبرة الأقل لا زالت علاقاتهم الإدارية مع رؤسائهم حديثة
العهد مقارنة مع من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وبالتالي فهم لم يتعاملوا مع جميع المواقف
الإدارية الخاصة بإدارة الوقت كزملائهم من ذوي الخبرة الأطول، فكلما كانت خبرة الموظف أطول
كلما تعرض لمواقف إدارية مع رئيس قسمه بشكل أكثر، وهذا قد يترتب عليه إطلاعاً على قصور
في إدارة الوقت من قبل رئيس القسم. وهذا لا يتسنى لمن كانت خبرته قصيرة.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات جابر (2002)، وأبو زنط (2001)، وحنان (1998) التي أظهرت وجود إختلاف في واقع إدارة الوقت بإختلاف متغير سنوات الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسات كل من الشراري (2004)، ويوسف (2003)، والعريني (2002)، والعوائد (2003)، والرجوب (1997) التي أظهرت عدم وجود إختلاف في واقع إدارة الوقت بإختلاف متغير سنوات الخبرة.

متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب

فقد بينت نتيجة هذه الدراسة وجود إختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت بإختلاف متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب لصالح خريجي الجامعات العربية بمتوسط حسابي (3.48)، مقابل (3.42) لخريجي الجامعات الأجنبية.

إن هذا الإختلاف بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة من خريجي الجامعات العربية والجامعات الأجنبية، قد يعزى لكون خريجي الجامعات الأجنبية تعودوا على ممارسات إدارية في مجال إدارة الوقت، من خلال جامعاتهم التي درسوا فيها، لم يشاهدوها أثناء عملهم في الكليات الجامعية المتوسطة في فلسطين، فالمعروف أن للوقت أهمية كبرى لدى أبناء المجتمعات الصناعية، أو المؤسسات في هذه المجتمعات، ويحرصون على إدارته بشكل منظم، قد لا نجد نظير ذلك في المؤسسات العربية، أو المؤسسات في العالم الثالث، حتى التعليمية منها.

7.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة إرتباطية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت ؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية مرتفعة بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة وواقع إدارتهم للوقت، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.707).

وقد تعزى هذه العلاقة الإيجابية والقوية بين المتغيرين، إلى كون النمط القيادي الديمقراطي في إدارة المؤسسات من شأنه أن يبرز مجموعة من الممارسات الإدارية التي تساعد رئيس القسم على إدارة وقته بصورة أفضل، وكلما إقترب رئيس القسم من هذه الممارسات، كلما تمكن من إدارة الوقت بفاعلية. فتفويض السلطة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتشجيع قنوات

الإتصال المختلفة مع أعضاء هيئة التدريس، ومنح أعضاء هيئة التدريس الثقة في أداء الأعمال الموكلة إليهم وغيرها، ستؤدي إلى إدارة وقت فاعلة من قبل رئيس القسم. في حين فوضوية الإدارة أو ديكتاتوريتها ستؤدي إلى تداخل الأعباء وعدم إنتظامها، وبالتالي إلى إدارة وقت ضعيفة وغير فاعلة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة من علاقة عكسية بين كل من النمط الفوضوي والنمط الديكتاتوري من جهة وإدارة الوقت من جهة أخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات عبيدات (2003) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية ومتغير إدارة الوقت. ودراسة العمري (2002) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية. ودراسة الراوي (2000) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين السمات الإدارية للعمداء (اتخاذ القرارات، والإبداع) وبين إدارة الوقت، أي انه كلما زاد شيوع النمط الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كلما زادت إستخداماته لأساليب وإستراتيجيات إدارة الوقت.

7.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خلصت الباحثة إلى التوصيات الآتية:

١ - ضرورة إستمرار إستخدام النمط القيادي الديمقراطي، لأنه النمط الأمثل في خلق تكامل بين إهتمامات أعضاء هيئة التدريس وتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة، وتطوير المسيرة التعليمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين.

٢ - إعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرهم مهنيًا عند توليهم هذا المنصب، والعمل على زيادة فرص التأهيل الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وتوضيح الدور الذي سيقومون به، عن طريق وضع برنامج تعريفي يوضح الأدوار والمهام المطلوبة، والصلاحيات والسلطات التي يستطيع التحرك من خلاله.

٣ - العمل على تعميق مفهوم الوقت وأهميته، من خلال تخطيط البرامج حول هذا الموضوع، والعمل على عقد دورات وحلقات دراسية بالتنسيق مع إدارات هذه الكليات المتوسطة والتقنية.

٤ - ضرورة التعرف إلى سبل إدارة الوقت، والمبادئ الخاصة بإدارته بفاعلية، والأسباب التي تؤدي إلى هدره.

٥ - العمل على تفعيل دور السكرتارية في حفظ البيانات والرد على المكالمات، وتنسيق المواعيد، والعمل على توفير سكرتيرة مؤهلة لكل قسم أكاديمي إن أمكن، والعمل على إستخدام التكنولوجيا الإدارية، نظراً للدور الهام لها في تقليل الوقت والجهد.

٦ - ضرورة قيام رؤساء الأقسام بتفويض وتكليف العاملين في الأعمال الروتينية لم ن هو أهل لها. حتى يتسنى لهم إتخاذ القرارات اللازمة لتطوير القسم. وبالتالي توفير الوقت للقيام بالأعمال الأكثر أهمية.

٧ - العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع إدارة الوقت وربطه بعناصر أخرى من عناصر التنظيم الإداري. وأيضاً العمل على إستخدام أدوات للدراسة غير الإستبانة كالمقابلة والملاحظة

٨ - تعميم ملخص هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة، ليتنبهوا إلى واقع إدارة الوقت لديهم ومعرفة الأنماط الإدارية التي لديهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

الإبراهيم ، ع ، ب.(2002): الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، اربد، الأردن.

إبراهيم، م.(ديسمبر، 2003) "تربية احترام الوقت"، مجلة العربي، 541 ص ص168-170.

أبو جليان، ع، م.(2002): درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية و التعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو زنت، ن، س.(2001): العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في فلسطين. جامعة النجاح، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو شيخه، ن، أ.(1991): إدارة الوقت، دار مجدلاوي للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

أحمد، إ، أ.(2001): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الجديدة، الإسكندرية، مصر.

أحمد، ح، حافظ، م.(2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

الأخضر، أ، م.(1992): مشكلات إدارة الوقت في وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

إدريس، ث، ع.(1992): المدير والتحديات المعاصرة، ط 2. مكتبة عين شمس، القاهرة.

الأغبري، ع ، ص.(2000): الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

الياس، ط ، ح.(1984): الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها، وظائفها، نظرياتها ، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن.

البدارين، م ، خ.(2003): درجة ممارسة الإداريين التربويين للنمط القيادي الفعال في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظرهم. جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

بيدس، هـ، ح.(1995): إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

التكروري، س.(2001): "تفعيل إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات". العربية 3000، 4، ص ص 47-59.

جابر، ح، أ.(2001): أثر نمط إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة الخليل على إنجازهم الإداري. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الجبر، ز، ع.(1998): "إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المطورة، دراسة ميدانية". المجلة التربوية، 12(47)، ص ص 35-89.

الجبوري، ك ف.(1997): إدارة الوقت لمديري المدارس الإعدادية ومديراتها في ضوء مهماتهم الإدارية. جامعة بغداد، العراق. (رسالة دكتوراه غير منشورة).

الجرادات، إ، م. (1992): مركز الضبط وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حجي، أ، إ. (2001): إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.

حنا، س، خ. (1998): إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الضفة الغربية . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخطيب، ر، الخطيب، أ، الفرح، و. (2000): الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط 3، دار الأمل، اربد.

الخطيب، س، ح، (1992): إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن (دراسة ميدانية تحليلية). الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخميسي، س. (2001): قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية، وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

ديرانية، أ، ح. (1989): تأثير النمط القيادي لمدير كلية المجتمع في دافعية معلمي الكلية نحو العمل. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

دويكات، ف، ع. (2000): نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الراسبي، ز، ن. (1999): إدارة الوقت لدى مديرات المدارس الثانوية بسلطنة عمان . جامعة السلطان قابوس، عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الراوي، ر، ع. (2000): سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت، دراسة تحليلية مقارنة. جامعة بغداد، العراق. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

الرجوب، ع، أ. (1997): مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

سالم، ف، رمضان، ز، الدهان، أ، مخامرة، م. (1998): المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6. مركز الكتب الأردني، عمان.

السحيمي، م، ر. (2002): السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشراري، ع، م. (2004): إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

السعيد، م، خ. (1998): النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون والمعلمات العاملون معهم. جامعة السلطان قابوس، عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

شلول، أ، ح. (1985): أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعة. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

شقيب، ي، ح. (1999): إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشنطي، ن، خ. (2005): الفعالية الإدارية و النمط القيادي لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشيخ، ط، م.(2001): أثر الممارسات الإدارية على دافعية المعلمين في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس. جامعة بيرزيت، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

طبعوني، هـ، ص.(1997): نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الطراونة، ت، اللوزي، س.(1996): "إدارة الوقت، دراسة ميدانية استطلاعية". مؤتم للبحوث والدراسات، 11(4)، ص ص 89-120.

الطراونة، م، أ.(2002): "إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة". مؤتم للبحوث والدراسات، 17(1)، ص ص 63-93.

طوقان، ع، م.(1994): "النمط القيادي لمديري ومديرات المكتبات العامة والجامعية في الضفة الغربية كما يتصوره العاملون في هذه المكتبات، دراسة ميدانية." رسالة المكتبة(الصادرة عن جمعية المكتبات الأردنية)، 29(4)، ص ص 26-46.

الطويل، هـ، ع.(1998): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الطويل، هـ، ع.(1999): الإدارة التعليمية، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن.

الطيب، أ، م.(1999): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

العبد، ع، ح.(2001): "التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية". مجلة رؤية، 11 ص 5 (2005/2/26)

<http://www.sis.gov.ps/Arabic/roya/11/page5.html>

عبد الرحمن، م. (2001): الأنماط القيادية السائدة لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عبيدات، س، أ. (2003): الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم. جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

عربيات، م، ب. (2001): "واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن". دراسات للعلوم التربوية، 28(1)، ص ص 15-34.

العرفي، ع، مهدي، ع. (1996): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قان يون س، بنغازي.

العريني، ع، ع. (2002): "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها". المجلة التربوية، 16(62)، ص ص 233-257.

العسيلي، ر، ز. (1999): النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي (دراسة حالة). جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عليمات، ص، ن. (1990): أثر مشاركة أعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع الأردنية في اتخاذ القرارات الإدارية على روحهم المعنوية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عليمات، ص، ن. (2002): "النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي". مجلة جامعة دمشق، 18(1)، ص ص 169-209.

العميرة، م، ح. (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

العمرى، ص، ع. (2002): إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن. جامعة بغداد، العراق. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

عيد، ف، س. (2000): علاقة النمط القيادي لمديري المدارس "حسب نظرية بلانشرد وهرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى . الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العيسى، إ، م. (1992): العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين منسوب الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات العاملات معهن. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

فلسطين. (1998): مجموعة التشريعات الفلسطينية. مادة رقم (10)، (2005/2/26)
<http://www.justice.gov.ps.tashraat/law.62.htm>

فلسطين، (2005): واقع التعليم العالي في فلسطين، أرقام وإحصائيات. نشرة صادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

قراقيش، أ، ح. (1999): النمط القيادي لدى إداري التمريض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الممرضين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

القريوتي، م، ق. (1993): السلوك التنظيمي، ط 3، دار الشروق، عمان.

قرواني، خ، ن. (1997): النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

كنعان، ن. (2002): القيادة الإدارية، ط 1 الاصدار6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، م. (2003): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

مصطفى، ص، ع.(1982): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر، الرياض.

مصطفى، ص، النايب، ن.(1986): الإدارة التربوية، مفهوما، نظرياتها، وسائلها ، الإمارات العربية للنشر والتوزيع، دبي.

المغربي، ك، م.(1995): السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

معاينة، ع، س.(1995): أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المنيع، م، ع.(1989): " أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس "، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، 1(1)، ص ص 195-220.

يوسف، أ، ح.(2003): إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ومديراتها في منطقة القدس وأريحا من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمات فيها . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المراجع الأجنبية

Al- shuwairekh, K. S. (2005): **The Impact of the Managerial Leadership Style on the Levels of Job Satisfaction of Staff Members: A study at Al-Imam University in Riyadh, Saudi Arabia.** DAI- A66/02, p.751.

Andrew, D. Szilagy, Jr. and Mar J.Wallace, Jr, (1980): **Organizational Behavior and Performance.** Second ed. Good year Publishing Co, Santa Monica.

Arch bold, R. H. (2004): **The Perception of Leadership Style: Effect on The Work Environment,** Nova South Heastern University, DAI-A 65/05, p. 1853, AA3132802.

Atkinz, T. (1990): The Relationships Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principles. **School Organization**, 11(2), p142-146.

Ayers, H. (1999): **Time Management.** Workforce Online
[Http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg4476/eja/ayerseje.htm](http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg4476/eja/ayerseje.htm)

Bennis, W. (1990): **Why Leaders Cannot Lead: The Unconscious Conspiracy Continues.** Josse-Bass Pubs. San Francisco.

Blake, R. & Mouton, J. (1978): **The Managerial Grid,** Gulf Publishing Co. Texas.

Bryman, A. (1992): **Charisma and Leadership in Organizations.** Sage, London.

Chang, H. R. (2005): **The Relationship of Leadership Style to Education Reform as Indicated By Teacher's Job Satisfaction**. University of Montana, DAI-A 66/02, p495, AAT3166290.

Collmer, J. (1990): **A Correctional Study of Principles, Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction**. DAI-A 52/04, p1173 .

Dorney, B. (1988): **Making Time to manage**, Harvard Business Review, Jan-Feb.p38-40.

Eagly, A., Karau, S., Johnson, B. (1992): Gender And Leadership Style Among School Principals: A Meta-Analysis. **Educational Administration Quarterly**, 28(1) p76-107.

Ferner, J. (1995): **Successful Time Management**, 2nd edition, John Wiley & Sons, New York.

Fiedler, F.E. (1971): **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw- Hill Book Co., New York.

Hanson, E.M. (1990): **Educational Administration and Organizational Behavior**, 3rd ed. Allyn & Bacon, Boston.

Hawkins, T. (2002): **Principle Leadership Style Organization Climate: A Study of Perceptions of leadership Style Behavior on School Climate School**. DAI-A 62/11.p369.

Hoy, W.K, and Miskel, C.G. (1982): **Educational Administration Theory, Research and Practice**, NY, Random House.

Hua. P. C. (2005): **The Relationship Between Gender, Presidential Leadership, And The Quality of Community Colleges**. University of Southern California, DAI-A 66/06, p.2079

Kotter, J. P. (1990): **What Do Leaders Really Do?** Harvard Business Review, 68, 103-111.

Loudon, K.C., Loudon, J. P. (1992): **Management Information System**, NY, Macmillan Publishing Company.

Lunenberg, F.C.and Ornstien, A.C. (2004): **Educational Administration**, Wadsworth, Belton, CA.

Macan, T. H. (1996): Time Management–Training Effects on Time Behavior, Attitudes, And Job Performance. **Journal of Psychology**, 130(3).

Maxcy, S .H. (1991): **Educational Leadership. A Critical Pragmatic Perspective**, Bergin & Garvey, New York.

Patten, W. J. (1981): **Organizational Development Through Teambuilding**, John Wiley & Sons, New York.

Reddin, W.J. (1970): **Managerial Effectiveness**. McGraw-Hill Book Co. New York.

Roitman, S. (1986): **ABCDF Time Management For New Administrators**, Paper presented at the annual meeting of the association for supervision and curriculum development, SanFranisco, USA.

Ruocco, E. M.(1990): **Time Management Personality Hardiness And Personal Characteristics in Women school Administrators in Connecticut**, Dissertation Abstracts International, University of Connecticut, 52(106), p 48-A.

Stalk, G. (1988): **Time The Next Source of Competitive Advantage**. Harvard Business Review, 66(4).

University Advising Center, **Time Management Questionnaire**, Wayne state university.

[\(2/5/03\)](http://www.advising.wayne.edu/hndbk/time.php).

Yukl, G. (1994): **Leadership in Organization**. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Zaleznile, A. (1992): **Managers and Leaders: Are They Different?** Harvard Business Review. March- April

–Ayers, H. (1999): Time management. Workforce Online

[Http:// academic.emporia.edu/smithwil/s99mg4476/eja/ayerseje.htm](Http://academic.emporia.edu/smithwil/s99mg4476/eja/ayerseje.htm)

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع التقنية المحترمين
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس
حول النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات
المجتمع التقنية في فلسطين من وجهتي نظر الرؤساء أنفسهم وأعضاء هيئة التدريس.
أرجو من حضرتكم التكرم والتعاون في تعبئة هذه الاستبانة بالبيانات المطلوبة بدقة، وإعادته
في اقرب فرصة ممكنة، لما لرأيكم من أهمية في إنجاح الدراسة.
والمعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعالج بسرية تامة.

ولكم مني فائق الشكر والعرفان

الباحثة رندة محمد صالح غنيم

*القسم الأول: المعلومات العامة (بيانات شخصية)

- الجنس: () ذكر () أنثى
- المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس فقط () أعلى من بكالوريوس
- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: () أقل من 5 سنوات () من (5 - 10) سنوات
() أكثر من 10 سنوات
- الجامعة التي تخرجت منها: () عربية () أجنبية

*القسم الثاني: فقرات الاستبانة الخاصة بالنمط القيادي لرئيس القسم الأكاديمي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة

رقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	احتفظ لنفسي بجميع السلطات والصلاحيات.					
2.	احدد أساليب العمل لأعضاء هيئة التدريس.					
3.	لا أصغي إلى أعضاء هيئة التدريس حول مشكلات العمل.					
4.	أخاطب أعضاء هيئة التدريس بلغة الأمر والنهي.					
5.	اطلب من أعضاء هيئة التدريس الالتزام بحرفية الأنظمة والقوانين.					
6.	أصر على تطبيق أفكارى اثناء تطبيق القرارات.					
7.	اعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.					
8.	اجعل الولاء لي معيارا للحصول على الامتيازات.					
9.	أصر على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الخطط الدراسية.					
10.	اعمل على إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أفكارى لصالح القسم.					
11.	لا يهمني أن أبرر للآخرين أخطائي في عملي الاداري.					
12.	أوجه تعليماتي إلى أعضاء هيئة التدريس لبذل مجهود اكبر دون الثناء عليهم.					
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
13.	يصعب عليّ تقبل آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس.					
14.	أشارك أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع					

					الخلافات ولا اعمل على حلها.
					29. اترك لأعضاء هيئة التدريس حرية التصرف دون أن أتحمّل مسؤولية العمل.
					30. ابذل الحد الأدنى من الجهد الذي يحفظ لي بقائي في مركزي.
					31. أتغيب عن الدوام في الكلية .
					32. أقبل ما يقرره أعضاء الهيئة التدريسية ولا أعلن موافقي في القضايا المطروحة.
					33. لا اهتم بجدولة أعمالى الإدارية.
					34. أقوم بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.
					35. أدين بالولاء لرؤسائى بالدرجة الاولى.
					36. لا اخطط لأعمالى الإدارية اليومية.
					37. أتغاضى عن الضعف في أداء عضو التدريس.
					38. لا اهتم كثيرا بتحقيق الأهداف المرسومة.
					39. أتردد في اتخاذ القرارات.
					40. انسب النجاح الذي يحققه القسم لشخصى بصفتى رئيس القسم.

*القسم الثالث: فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الوقت لدى رئيس القسم الأكاديمي:

رقم	الفقرات	درجة الممارسة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
1.	أتعامل مع إدارة الوقت على أنها إدارة الذات.				
2.	أحاول إنجاز الأعمال الأكثر أهمية وأنا في أوج نشاطى خلال الدوام الرسمى.				
3.	أرتب الأعمال التى أنوي إنجازها حسب أهميتها.				
4.	أجد بأن وقت العمل الرسمى يكفى لأداء				

					المهام الموكلة لي.	
					5. أقوم بإنجاز الأعمال التي تردني في حينه، دون إعطاء الأعمال المهمة أفضلية على غيرها.	
					6. التزم ببرنامج عمل أسبوعي يتضمن مجموعة من المهمات الثابتة.	
					7. أستطيع أن أجد وقتا لمواجهة الأزمات والأمور الطارئة.	
					8. أعمل على تفويض السلطة لبعض المهام لأجد الوقت الكافي لما هو أهم.	
					9. اخطط لأعمالي الإدارية بشكل دوري.	
					10. ابذل جهدي للالتزام بأوقات عملي المخططة.	
					11. أتمكن من إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات	الرقم
					12. أتعامل مع المهام الصعبة دون تأجيل.	
					13. أقوم بإنجاز بعض المهام بعد الدوام الرسمي.	
					14. أسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي أمارسها يوميا.	
					15. أقسم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة ليسهل تنفيذها.	
					16. أقيم استخدامي للوقت بين فترة وأخرى.	
					17. أعطي التعليمات والإرشادات بشكل واضح لتجنب تضييع الوقت.	
					18. التزم بالوقت المحدد لجدول أعمال الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس.	

					19. أستطيع قول (لا) للذين يضيعون جزءا من وقتي.
					20. أناقش مع الزملاء خلال الدوام الرسمي أمورا خارجة عن نطاق العمل.
					21. اشعر بالحرج إذا اعتذرت عن مقابلة زائر حضر لمناقشة أمورا شخصية.
					22. أقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.
					23. اعمل على توفير الوقت الكافي لإتمام المهام الجديدة المسندة إلي.
					24. تحتفظ سكرتارية القسم بالبيانات والمعلومات المناسبة للاستفادة منها في الوقت المناسب.
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات
					25. اخصص وقتا محددا لمقابلة الطلبة والمراجعين.
					26. أقابل كل من يزورني أثناء ساعات العمل.
					27. ابدأ عملي بشرب القهوة وقراءة الصحف.
					28. لا أجد أثناء ساعات العمل فرصة للراحة بسبب ضغط العمل الدائم.
					29. أفضل الرد على جميع المكالمات الهاتفية بنفسني.
					30. احرص على حضور دورات للتدري ب على أهمية الوقت وإدارته.

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع التقنية المحترمين:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس حول النمط القيادي وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع التقنية في فلسطين، من وجهتي نظر الرؤساء أنفسهم وأعضاء هيئة التدريس.

أرجو من حضرتكم التكرم والتعاون في تعبئة هذه الاستبانة بالبيانات المطلوبة بدقة، وإعادته في أقرب فرصة ممكنة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح الدراسة. والمعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعالج بسرية تامة. ولكم مني فائق الشكر والعرفان

الباحثة رندة محمد صالح غنيم

*القسم الأول: المعلومات العامة (بيانات شخصية)

- الجنس: () ذكر () أنثى
- المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس فقط () أعلى من بكالوريوس
- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: () أقل من 5 سنوات () من (6 - 10) سنوات () أكثر من 10 سنوات
- الجامعة التي تخرجت منها: () عربية () أجنبية

*القسم الثاني: فقرات الاستبانة الخاصة بالنمط القيادي لرئيس القسم الأكاديمي:

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					1. يحتفظ رئيس القسم لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات	
					2. يحدد أساليب العمل لأعضاء الهيئة التدريسية	
					3. لا يصغي إلى أعضاء هيئة التدريس حول مشكلات العمل.	
					4. يخاطب أعضاء الهيئة التدريسية بلغة الأمر والنهي.	
					5. يطلب من أعضاء الهيئة التدريسية التزام الأنظمة والقوانين.	
					6. يصير رئيس القسم على تطبيق أفكاره إثناء تطبيق القرارات	
					7. يعتبر رئيس القسم المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.	
					8. يجعل الولاء له معيارا للحصول على الامتيازات.	
					9. يصير على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الخطط الدراسية.	
					10. يعمل رئيس القسم على إقناع أعضاء الهيئة التدريسية بأن أفكاره لصالحهم.	
					11. لا يهتم أن يبرر للآخرين أخطائه في عمله الإداري.	
					12. يوجه رئيس القسم تعليماته إلى أعضاء الهيئة التدريسية إلى بذل مجهود اكبر دون الثناء عليهم.	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الفقرات	الرقم

					27. يعمل على إثارة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.
					28. يقوم بدور الاستشاري فقط عند ظهور الخلافات ولا يعمل على حلها.
					29. يترك إلى أعضاء الهيئة التدريسية حرية التصرف دون أن يتحمل مسؤولية العمل.
					30. يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يحفظ له بقائه في مركزه.
					31. يتغيب عن الدوام في الكلية.
					32. يقبل ما يقرره أعضاء الهيئة التدريسية ولا يعلن موافقه في القضايا المطروحة.
					33. لا يهتم بجدولة أعماله الإدارية.
					34. يقوم بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة.
					35. يدين بالولاء لرؤسائه بالدرجة الأولى.
					36. لا يخطط لأعماله الإدارية اليومية.
					37. يتغاضى عن الضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس.
					38. لا يهتم كثيرا بتحقيق الأهداف المرسومة.
					39. يتردد في اتخاذ القرارات
					40. ينسب النجاح الذي يحققه القسم لشخصه، بصفته رئيس القسم.

***القسم الثالث: فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الوقت لدى رئيس القسم الأكاديمي:**

رقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	يتعامل رئيس القسم مع إدارة الوقت على أنها إدارة الذات.					

					2. يحاول إنجاز الأعمال الأكثر أهمية وهو في أوج نشاطه خلال الدوام الرسمي.
					3. يرتب الأعمال التي ينوي إنجازها حسب أهميتها.
					4. يجد بأن وقت العمل الرسمي يكفي لأداء المهام الموكلة له.
					5. يقوم بإنجاز الأعمال التي ترده في حينها دون إعطاء الأعمال المهمة أفضلية على غيرها.
					6. يلتزم ببرنامج عمل أسبوعي يتضمن مجموعة من المهمات الثابتة.
					7. يستطيع أن يجد وقتا لمواجهة الأزمات والأمور الطارئة.
					8. يعمل على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد الوقت الكافي لما هو أهم.
					9. يخطط رئيس القسم لأعماله الإدارية بشكل دوري.
					10. يبذل جهده للالتزام بأوقات عمله المخططة.
					11. يتمكن من إنجاز أعماله في الوقت المحدد.
					12. يتعامل مع المهام الصعبة دون تأجيل.
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الرقم
					13. يقوم رئيس القسم بإنجاز بعض المهام بعد الدوام الرسمي.
					14. يسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يوميا.
					15. يقسم المهام الكبيرة إلى أجزاء صغيرة ليسهل تنفيذها.
					16. يقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.

					17. يعطي التعليمات والإرشادات بشكل واضح لتجنب تضييع الوقت.
					18. يلتزم بالوقت المحدد لجدول أعمال الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس.
					19. يستطيع رئيس القسم قول (لا) للذين يضيعون جزءا من وقته.
					20. يناقش مع الزملاء خلال الدوام الرسمي أموراً خارجة عن نطاق العمل.
					21. يشعر بالحرج إذا اعتذر عن مقابلة زائر حضر لمناقشة أمور شخصية.
					22. يقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.
					23. يعمل على توفير الوقت الكافي لإتمام المهام الجديدة المسندة إليه.
					24. تحتفظ سكرتارية القسم بالبيانات والمعلومات المناسبة للاستفادة منها في الوقت المناسب.
					25. يخصص رئيس القسم وقتاً محدداً لمقابلة الطلبة والمراجعين.
كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	الرقم الفقرات
					26. يقابل رئيس القسم كل من يزوره أثناء ساعات العمل.
					27. يبدأ عمله بشرب القهوة وقراءة الصحف.
					28. لا يجد رئيس القسم أثناء ساعات العمل فرصة للراحة بسبب ضغط العمل الدائم.
					29. يفضل الرد على جميع المكالمات الهاتفية بنفسه.
					30. يحرص على حضور دورات للتدري ب على أهمية الوقت وإدارته.

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	الجامعة	اسم المحكم
دكتوراه	جامعة بيرزيت	أجنس حنا نيا
دكتوراه	جامعة القدس	تيسير عبد الله
دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل	رجاء العسيلي
دكتوراه	جامعة بيت لحم	سامي عدوان
دكتوراه	جامعة بيت لحم	عبدا لله بشارات
ماجستير	كلية ترميز المقاصد	عصام دغلس
دكتوراه	جامعة القدس	عفيف زيدان
ماجستير	جامعة القدس	علي الأعرج
دكتوراه	جامعة القدس	محسن عدس
دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل	محمد شاهين
دكتوراه	جامعة القدس	محمد عابدين
دكتوراه	العلوم التربوية /مجتمع رام الله	محمد عمران
دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة	نادر أبو خلف
دكتوراه	العلوم التربوية/ مجتمع المرأة	ناصر السعافين

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
24	أسماء كليات المجتمع في القدس والضفة الغربية	1.1
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.	1.3
56	معاملات الثبات لمجالات أداة النمط القيادي السائد وإدارة الوقت حسب معادلتى الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	2.3
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين	1.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية المجتمع التقنية في فلسطين حسب فقرات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:	2.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي	3.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس	4.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي.	5.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة.	6.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة للأنماط	7.4

	القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقا لمتغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب	
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين مرتبة تنازليا.	8.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المسمى الوظيفي.	9.4
73	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس	10.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير المؤهل العلمي.	11.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير سنوات الخبرة.	12.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب.	13.4
75	قيم معامل ارتباط بيرسون (ر) بين النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت	14.4

ملحق رقم (4)

الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني

AL-QUDS UNIVERSITY
GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF EDUCATION

بسم الله الرحمن الرحيم



ملحق رقم (4)

جامعة القدس
الدراسات العليا
قسم التربية

التاريخ: ٢٠٠٥/١/٢٥

لنمن يهमे الأمر

تحية طيبة،،،

تقوم الطالبة: رندة غنيم بالتحضير لمشروع بحث حول النمط القيادي في الكليات الجامعية في فلسطين، وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الدراسات العليا/ التربية - جامعة القدس، لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

والله الموفق،،،

د. محمود ابوسمرة

ق. ١. رئيس قسم الدراسات العليا-تربية



Tel.02-2799753

هاتف: ٢٧٩٩٧٥٣

Fax: 02-2796960, P.O.Box:20002

فاكس: ٢٧٩٦٩٦٠-٠٢، ص.ب.٢٠٠٠٢

ملحق رقم (5)

01-FEB-2005 10:58 From:MINISTRY OF EDUCATION 2954518 To:972 2 6714299 P.1/2

السلطة الوطنية الفلسطينية
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General of TVET

ملحق رقم (5)
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني

الرقم: ٤٤١/٣٥/٤٠١/٤
التاريخ: ١/٣/٢٠٠٥
الموافق: ٢٠/٢/١٤٢٥هـ

السادة عمداء كليات فلسطين التقنية المحترمين،
السادة عمداء/مديري كليات المجتمع المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة رندة عنيم

تحية طيبة وبعد،

تهنئكم الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني وأطيب تحياتها، وبهذه المناسبة يرجى الإيعاز للجهة المعنية في كلياتكم لتسهيل مهمة الطالبة ، حيث تقوم باعداد دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية باسم (النمط القيادي في الكليات الجامعية).

شاكرين لكم تعاونكم.
مع الاحترام،

مدير عام التعليم المهني والتقني
أجميل أبو سلف

مرافق: ورقة الثبات من جامعة القدس (ابو ديس) للطالبة.

نسخة: السيد الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي المحترم
السيد م. ع. لتعليم العالي غزة المحترم
السيد رندة عنيم المحترمة (الأكس) (02-6714299)

هاتف (298-2627-972) فاكس (4518-295-2-972) ب.م. رام الله ص.ب (576) Ramallah P.O.Box

فهرس الأشكال

الرقم الشكل الصفحة

10 نموذج الشبكة الإدارية كما وصفها بليك وموتون 1:1

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
103	استبانة الأنماط القيادية واستبانة إدارة الوقت الخاصة برؤساء الأقسام الأكاديمية	(1)
110	استبانة الأنماط القيادية واستبانة إدارة الوقت الخاصة بأعضاء هيئة التدريس	(2)
117	أسماء المحكمين	(3)
118	رسالة جامعة القدس لتسهيل المهمة	(4)
119	كتاب وزارة التعليج العالي لكليات المجتمع لتسهيل المهمة	(5)

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
	إجازة الرسالة	
	الإهداء	
أ	الإقرار	
ب	الشكر	
ج	التعريفات	
د	الملخص بالعربية	
و	الملخص بالانجليزية	
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية		
2	المقدمة	1.1
4	الخلفية النظرية	2.1
25	مشكلة الدراسة	3.1
26	أهمية الدراسة	4.1
26	أهداف الدراسة	5.1
27	حدود الدراسة	6.1
الفصل الثاني: الدراسات السابقة		
29	المقدمة	1.2
29	الدراسات العربية	2.2
29	الدراسات التي تناولت القيادة وأنماطها	1.2.2
37	الدراسات التي تناولت إدارة الوقت	2.2.2
44	الدراسات التي تتعلق بإدارة الوقت والأنماط القيادية	3.2.2
46	الدراسات الأجنبية	3.2
49	التعليق على الدراسات السابقة	4.2
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة		
53	المقدمة	1.3
53	منهج الدراسة	2.3
53	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3

54	أدوات الدراسة	4.3
56	صدق الأداتين وثباتهما	5.3
57	طرق جمع البيانات	6.3
57	طرق تحليل البيانات	7.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
60	المقدمة	1.4
60	عرض النتائج	2.4
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.4
76	ملخص النتائج الرئيسية	3.4
الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات		
79	المقدمة	1.5
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	2.5
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	3.5
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	4.5
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	5.5
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	6.5
89	التوصيات	7.5
المراجع		
92	المراجع العربية	
100	المراجع الأجنبية	
103	الملاحق	
120	فهرس الجداول	
122	فهرس الأشكال	
123	فهرس الملاحق	
124	فهرس المحتويات	

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، وعلاقته بإدارة الوقت، وبيان أثر كل من المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب على النمط القيادي السائد وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس) للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟
- 2) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟
- 3) ما تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين؟
- 4) هل تختلف تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب؟
- 5) هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين وواقع إدارتهم للوقت؟

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعددهم (22) رئيس قسم أكاديمي، وجميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (122) عضو هيئة تدريس موزعين على (14) كلية مجتمع متوسطة في القدس والضفة الغربية، للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي الدراسي 2006/2005. وقد بلغ عدد الإستمارات المسترجعة (137) إستمارة، وأهملت (5) إستمارات، وبهذا بلغ عدد أفراد المجتمع النهائي (132) رئيس قسم أكاديمي وعضو هيئة تدريس.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير وإعداد إستبانتين، إستبانة النمط القيادي، وتتضمن (40) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط قيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي)، وإستبانة إدارة الوقت و تتضمن (30) فقرة. وقد تم التحقق من صدق أداتي الدراسة من خلال صدق المحكمين المختصين في ميدان الإدارة والتربية، كما تم إحتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لأداتي الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبانة الأولى (0.81-0.94)، و(0.81) للإستبانة الثانية.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة، كما تم إيجاد قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد، وتقديراتهم لإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

شيع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة في فلسطين، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.78)، وبدرجة مرتفعة، في حين كانت تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمطين الأوتوقراطي والترسلي بدرجة متوسطة، ومنخفضة على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تقديرات أفراد مجتمع الدراسة للنمط القيادي السائد باختلاف متغيرات، المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.43). وبينت النتائج وجود إختلاف في تقديراتهم لواقع إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة باختلاف متغيرات: المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي تخرج منها المستجيب. كما وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع إدارتهم للوقت، وأن هناك علاقة إرتباطية سالبة بين النمطين الأوتوقراطي والترسلي وإدارة الوقت.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الإستمرار بالعمل بالنمط القيادي الديمقراطي. وإعطاء أهمية خاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرهم مهنياً، وذلك عن طريق وضع برنامج تعريفي يوضح الأدوار والمهام والصلاحيات التي يستطيعون التحرك

من خلالها. والعمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع إدارة الوقت وربطه بعناصر أخرى في التنظيم الإداري. وتعميم ملخص هذه الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المجتمع المتوسطة ليتنبهوا إلى واقع إدارة الوقت لديهم، والأنماط الإدارية التي لديهم.