

Artical History

Received/ Geliş
26/5/2018

Accepted/ Kabul
9/7/2018

Available Online/yayınlanma
1/8/2018

نمط القيادة وعلاقته بسمات الشخصية لدى عينة من القيادات بالجامعات السعودية

د. عائشة بنت علي حجازي

أستاذ علم النفس المساعد / جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط القيادة وسمات الشخصية لدى عينة من القيادات بالجامعات السعودية ، تمثلت أدوات الدراسة في مقياسي قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية(Costa & Mc Crae1992) ، وأنماط القيادة (إعداد الباحثة) ، وبلغت عينة الدراسة 73 من القيادات بالجامعات السعودية من الجنسين ، أثبتت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط الأول لدى القيادات بالجامعات السعودية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والفوضوي) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، أهم أبعاد سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية سمة (الانبساطية، وبقطة الضمير) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على سمات (العصابية، والانبساطية، والطيبة) تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متوسطات أنماط القيادة وبين جميع متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية، باستثناء العلاقة بين النمط الديمقراطي وسممة الصفاوة الكلمات المفتاحية : نمط القيادة - سمات الشخصية - القيادات - الجامعات السعودية

**Management style and its relationship to personality traits
among a sample of Saudi university principals**

Abstract

This study aims to identify Relationship between leadership style and personality traits at a sample of leaderships in Saudi universities, The study tools were measure the list of five major factors of personality (Costa & Mc Crae1992) and the management Styles Scale (Researcher preparation) , The sample of the study was 73 leaders in Saudi universities of both sexes, The results of the study were that the democratic administration is the most prevalent administrative pattern among the leaders of Saudi universities ,There are statistically significant differences in patterns (Democratic, autocratic, and anarchist) depending on the gender variable in favor of males, The most important dimensions of personality traits among the leaders of the Saudi universities

were in attribute (oblique, attentive conscience), There are statistically significant differences in the attributes (Neurotic, proportional, and good) depending on the gender variable in favor of males , There are positive relationship of statistical significance among all average management patterns and all the average personality traits at leaders of Saudi universities.

Keywords: leadership style - personality traits - leadership - Saudi universities

المقدمة

المؤسسة عبارة عن كيان تم إعداده لغرض ما ، إن سبب وجود أي مشكلة مستمرة هو تحقيق الفائدة المرجوة دائماً وهي رضا العملاء عن طريق تقديم خدمة ذات جودة عالية ، ولكي تظل المؤسسات مجدية وقابلة للاستمرار ، يجب عليها أن تحقق الفعالية التنظيمية ، ونمط أو أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد أو المدير هو أحد أهم الأساسيات التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة يرتبط بنجاح المؤسسة بأسلوب إدارتها، فالنهج العام للمدير في التعامل مع الناس في العمل وممارسة السلطة على الرؤوسين في محاولة للوصول إلى الأهداف التنظيمية دليل لنجاح أو فشل المؤسسة⁽¹⁾ ، فيرى Davidmann (1995)⁽²⁾ أن فعالية أي منظمة يتم تحديدها من خلال نمط إدارتها ، ومستوى التزام العمال ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومع المجتمع. ونمط القيادة هو لغة إدارية تستخدم في كثير من الأحيان لوصف كيفية الإدارة والتي تختلف باختلاف الأفراد حيث أنها ترتبط بسمات الفرد الشخصية أو بتعبير آخر ترجمة لشخصية القائد أو المدير التي تتضح سماتها في أسلوب إدارة وتنظيم العمل، كما وضع Schleh أن أسلوب الإدارة هو "المادة اللاصقة التي تربط بين العمليات والوظائف المتنوعة معا ، فهي الفلسفة أو مجموعة المبادئ التي يستثمرها المدير للاستفادة من قدرات القوى العاملة⁽³⁾ . فمط القيادة أو أسلوب الإدارة ليس إجراءً ل(كيف تفعل الشيء) بل هو ولكنه إطار للعمل ، وأسلوب حياة يتيح للقائد أو المدير الاعتماد على موظفي المؤسسة والتعامل معهم ، انه طريقة تعامل القائد مع الواقع من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات على درجة عالية من الجودة⁽⁴⁾ . لقد تطورت العديد من أنماط القيادة حتى الآن حيث استخدم المديرون المتميزون أساليب مختلفة لإنجاز مهم عملهم ، وفي الآونة الأخيرة ، ركز تطوير القادة الفعالين على التحديد وتحديث سمات القيادة . وهناك عدد كبير من المصطلحات التي تحدد سمات القيادة ، ولكن يمكن

تصنيفها إلى ثلاث فئات عامة وهي "من هم القادة" (القيم ، الدوافع ، السمات الشخصية ، الخصائص) "ما يعرفه القادة" (المهارات والقدرات والكفاءات) و "ما يفعله القادة" (السلوك والعادات والأنماط)⁽⁵⁾

فالقيادة الفعالة أكثر من مجرد امتلاك سمات القيادة المناسبة، بل هناك بعد آخر قد يكون أكثر أهمية حيث أن القيادة الفعالة تعتمد على كل من السمات والنتائج وأن القادة الذين يسعون للتميز في قيادتهم، يجب عليهم يمتلكوا السمات الشخصية الضرورية لتحقيق النتائج المطلوبة.⁽⁶⁾ وقد خلص بعض الباحثين الذين ركزوا على تحديد السمات الشخصية للقادة الفعالين إلى أن الأمر لا يتعلق بالسمات بقدر ما هو كيفية استخدام الأفراد لهذه السمات. إنهم يؤكدون أن القيادة العظيمة تدور حول ما يفعله المرء أكثر من "من هو"⁽⁷⁾ إن القيادة الفعالة تتكون من مجموعة من العوامل الشخصية والمعرفية والسلوكية حيث تشير (Dulewicz & Higgs, 2005) إلى أن القيادة الفعالة مزيج من الخصائص الشخصية المطلوبة لتمكين الفرد من الانخراط في دور قيادي بطريقة فعالة. ، مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يجب أن تكون في مكانها لتحقيق قيادة فعالة.، مجموعة من الأساليب المتعلقة بالسياق الذي تمارس فيه القيادة ، مجموعة من الطرق والوسائل التي يمكن أن تمارس بها سلوكيات القيادة بطريقة تتوافق مع النمط الشخصي للقائد⁽⁸⁾ قد أدى تنوع أساليب القيادة سعى الباحثين إلى ربط أنماطها بسمات الشخصية كدراسة (De Hoogh, A., et all, 2005)⁽⁹⁾ ودراسة (Anderson, 2006)⁽¹⁰⁾ الذي يرى أن دراسة ارتباط سمات الشخصية بأنماط القيادة كانت نتائجها مختلفة وأن التناقض في صياغة في

- 1-Dictionary of Management, Hartzell D. (2006). New Delhi: Academic Publishers, p23.
- 2-Styles of Management and leadership, Davidmann, M. (1995). Accessed 8 June, 2009 from <http://www.solbaram.org/articles/dm2.html>.
- 3- 'Which Management Style to Use' London, - McGuire, R. (2005), The Pharmaceutical Journal 275 (9)
- 4 'Leadership styles and Job satisfaction among Human Services workers' Field, S. & Dubey, S. (2001).. The Indian Journal of social works, 48 (1)
- 5-Results-based Leadership. Boston MA Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, W.N. (1999), Harvard Business School Press, p 45-49
- 6- Leadership that gets results, Goleman, D. (2000). Harvard Business Review, Mar/Apr 2000, 1-15.
- 7- Effective leadership in a changing world, Boseman, G. (2008). Journal of Financial Service Professionals, May 2008, 36-38.
- 8- Assessing leadership styles and organizational context, Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Journal of Managerial Psychology, 20(2), 105-123.

صياغة رابط نهائي بين أنماط القيادة وسمات الشخصية يرجع إلى انتشار أنماط القيادة المتداخلة في عالم القيادة التي لم يتم تضمينها في ترتيب منطقي، ودراسة (Van Eeden, R., 2008)⁽¹¹⁾

مشكلة الدراسة:

تركز العديد من الجهود البحثية على مجموعات صغيرة من الاختلافات الفردية التي يجب أن تتنبأ بالقيادة على الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين بتوفير قوائم طويلة من السمات الرئيسية للقائد، إلا أنها نادراً ما يتم تنظيمها في بناء مفاهيمي متماسك وذات مغزى.⁽¹²⁾ وعلاوة على ذلك، نادراً ما تنظر الدراسات في كيفية تأثير سمات الشخصية على سلوك القيادة وفعاليتها على الرغم من وجود التكهينات حول هذه العلاقات منذ فترة طويلة⁽¹³⁾، والقيادة الجامعية عليها الكثير من الأعباء وفقاً للتحويلات والتغيرات العالمية المتسارعة، والذي يفرض وجود قيادات تتسم بالرؤى الإبداعية للأداء المهني والقدرة على المواءمة والتكيف بين مقتضيات الإنجاز المؤسسي والمتطلبات الراهنة للواقع التنظيمي الجامعي، وعلى هذا يُمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما نمط القيادة المتبع لدى القيادات بالجامعات السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq (\alpha)$ في متوسطات نمط القيادة لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس؟
- ما أهم سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية؟؟

9- Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator, De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Journal of Organizational Behavior, 26, 839-865. doi: 10.1002/job.344.
10-Leadership, personality and effectiveness. Anderson, J. A. (2006). The Journal of Socio-Economics, 35, 1078– 1091. doi: 10.1016/j.socec.2005.11.066.
11- Leadership styles and associated personality traits, Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008).: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, 38, 253-267. doi: 10.1177/008124630803800201.

12- Trait-based perspectives on leadership, Zaccaro, S.J. (2007). American Psychologist, 62(1), 6-16.

13- Leadership in Organisations (6th ed.) Yukl, G. (2006). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ في متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات نمط القيادة وبين متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على التعرف على العلاقة بين نمط القيادة وسمات الشخصية لدى عينة من القيادات بالجامعات السعودية وتأثير سمات الشخصية على فعالية القيادة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية وهي الربط بين سمات الشخصية والنمط القيادي لدى بعض القيادات الجامعية، وأثر ذلك على ثقافة الإبداع القيادي الإداري بالجامعة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية فتركز على مساعدة المخططين والتربويين من أجل التخطيط ووضع الاستراتيجيات التي تُساعد في تولي الشخص المناسب للمنصب القيادي المناسب.

القيادة:

تُعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي، والاقتصادي، والديني⁽¹⁴⁾

ولا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين على تعريف معين أو موحد لهذا المفهوم فقد عرفها Livingston "بأنها هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك"⁽¹⁵⁾ ويعرفها (Northous, 2004)⁽¹⁶⁾ "بأنها هي عملية يؤثر فيها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".

أما Smith and Rost فقد عرفها بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه ، وتهدف إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يُريد أن يحققها كل من القائد والأتباع".⁽¹⁷⁾

أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية في كل المنظمات أيأكان نشاطها. فالقيادة جوهر العملية الإدارية ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة . وازدادت هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال

العلمي والتكنولوجي، وتزايد أعداد الأفراد واختلاف احتياجاتهم، تعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها لهم، فأصبحت القيادة عملاً لا يؤثر في المنظمة وأهدافها، وفي المجتمع وتطوره.⁽¹⁸⁾

الفرق بين القيادة والإدارة :

تعددت آراء الباحثين والمهتمين حول العلاقة بين القيادة والإدارة. فمنهم من يفترض أن القيادة هي إحدى وظائف الإدارة التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة من الوظائف الأخرى حتى تكون إدارة ناجحة وفعالة. وآخرون يرون أن كلاً من المفهومين منفصلين عن بعضهما البعض ولكن مرتبطين بشكل ما. والرأي الآخر يرى أن هناك تداخلاً جزئياً بينهما.⁽¹⁹⁾

القيادة الفعالة:

يتوقف نجاح أي منظمة على قيادتها ، ويتحدد نجاح القائد أو فشله في قيادة الموظفين بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الموظفين وتغيير سلوكهم ، فقد يتمكن القائد من إحداث تغيير في سلوك الموظفين ولكن بدون نتيجة ، وتسمى عملية التأثير هذه بمحاولة القيادة ، أما إذا تغير سلوك الموظفين في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد فتسمى عملية التأثير هذه بالقيادة الناجحة ، وأخيراً إذا كان التغيير .الحاصل في سلوك الموظفين نتيجة لجهود القائد بالإضافة إلى العمل على إشباع حاجاتهم ، وتحقيق أهدافهم، وقبولهم للقائد ، وثقتهم به فتسمى عملية التأثير هذه بالقيادة الفعالة .⁽²⁰⁾

أنماط القيادة :

وتقتصر الباحثة في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين موظفين القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الفوضوي، نمط القيادة الموقفية وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً.

القيادة الديمقراطية:⁽²¹⁾

في هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع

14-الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، (العجمي، محمد حسين، 2010م)، ط9 ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ص55.

15- القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، نجم، نجم عبود (2011م) ، ط0 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ، ص22.

16- Leadership: Theory and Practice, Northouse, P.G. (2004). Thousand Oaks, CA: Sage,pp:2.

17- قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة أبو النصر، مدحت محمد (2009م)، ط1 ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص:22.

18- فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً (زايد، فهد خليل) (2013 م) ، ط1 ، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ص:22-37.

حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها ، وفيها يمنح القائد الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات، ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة

نقاط القوة لنمط القيادة الديمقراطية:

- ✚ ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، والتعاون فيما بينهم، والعمل بروح الفريق.
- ✚ تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين، ووجود جو من الثقة والاحترام المتبادل .
- ✚ تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم الإبداع والابتكار، والنمو المهني والوظيفي .
- ✚ التزام الموظفين بتنفيذ القرارات التي ساهموا بصنعها.
- ✚ يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

نقاط الضعف :

- ✚ عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي، لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفاً ، ومظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- ✚ تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين، وسماع آرائهم واقتراحاتهم، مما يقلل من تركيز القائد على الانتاج، فيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم. حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

القيادة الأوتوقراطية : (22)

من أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي ، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق.

نقاط القوة في النمط الأوتوقراطي:

- 19- القيادة الاستراتيجية: مدخل إسلامي مقارن، غربية، رمضان فهيم (2008م)، الرياض: مكتبة الشقري، ص:79-80.
- 20- القيادة الإدارية، (كعبان، نواف سالم 2007م) ، ط7 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 221-231.
- 21-فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً ، زايد ، فهد خليل (2013م)، ط1 ، عمان ، دار يافا للطبع والنشر ، ص: 20-25.
- 22-السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العميان، محمود سلمان (2010م)، ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 24.

يلائم هذا النمط أو أحد أشكاله بعض الظروف والمواقف التي تقتضي تطبيقه، ومن هذه المواقف أوقات الأزمات، قيادة موظفين ذوي قدرات محدودة، افتقاد الموظفين لروح المبادرة والمسؤولية، وجود قرار بالغ الأهمية وليس لقبول الموظفين به أهمية تذكر.

وجود القائد المتفاني في العمل كأحد أشكال نمط القيادة الأوتوقراطية التي يكون فيها القائد ناحجا وفعالاً في بعض المواقف، فيحصل على النتائج عندما تتوفر لديه القدرة والكفاءة.

نقاط الضعف :

انفراد القائد بالسلطة في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة لبعض الموظفين. استخدام¹ القائد للحوافز السلبية لتحفيز الموظفين للعمل، مما يدفع الموظفين لإنجاز ما هو مطلوب منهم بدون إبداع وابتكار، والشعور بالإحباط واليأس.

انخفاض الروح المعنوية للموظفين وعدم رضاهم الوظيفي، وتولد الكراهية وانعدام الولاء بين القائد والموظفين

القيادة الفوضوية: (23)

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الحرة، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسببة، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة المنطلقة، أو القيادة غير الموجهة. ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم. فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل. وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة.

نقاط القوة لنمط القيادة الفوضوية:

توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه للقائد، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم.

نجاح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالي من التعليم، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجبات والمهام المطلوبة.

23- القيادة والإشراف الإداري، الغزو، فائق عوض (2010م) ، ط 1 ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ص: 147.

يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط، كمؤسسات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الخيرية والتطوعية. حيث يترك للموظفين حرية البحث، وإجراء التجارب حسب الظروف والمواقف.

نقاط الضعف :

نادر الحدوث في المجال العملي ونمط¹ غير فعال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.

ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه. مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتذمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت.

يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.

النظر على القائد كشخص غر مبال، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له.

تدني الانتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.

القيادة الموقفية⁽²⁴⁾

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعاً وانتشاراً وقد تم تطويره من قبل هيرسي وبلانكاردا. والقيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف والمقدمة المنطقية الأساسية للنظرية هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة. ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فعالاً فإنه يلزمه أن يكتف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة، وتشدد القيادة الموقفية على أن القيادة تتألف من بعدين هما: بعد التوجيه وبعد المساندة، ويشتمل على السلوكيات التوجيهية (المتعلقة بالعمل) (وسلوكيات المساندة) المتعلقة بالعاملين (ويساعد السلوك التوجيهي أعضاء المجموعة في تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التوجيهات وتحديد الأهداف وطرق التقويم، ووضع الجداول الزمنية، وتحديد الأدوار وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف).

نقاط القوة في القيادة الموقفية:

أتم تنجح في الممارسة العملية

أتم عملية، فمن السهل فهم القيادة الموقفية ويمكن إدراكها ومن السهل تطبيقها في العديد من الأوضاع.

24- قراءة في كتاب القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، بيتر ج. نورث هاوس، تنمية القيادات، ص: 12-36. www.leadership.com.sa

أما تتمثل في قيمتها الإرشادية وعلى الرغم من أن نظريات عديدة للقيادة تعد وصفية في طبيعتها، فإن المدخل الموقفي يعد إرشاديا فهو يخبرك بما ينبغي وما لا ينبغي عليك فعله في حالات متنوعة

أما تؤكد مفهوم مرونة القائد.

نقاط الضعف:

النقد الأول للقيادة الموقفية هو أن هناك عددا قليلا من الدراسات والبحوث التي أجريت لإثبات الافتراضات والمقترحات التي طرحها هذا المدخل.

النقد الثاني للقيادة الموقفية يتعلق بكيفية ملاءمة النموذج لأسلوب القائد مع مستوى تطور التابعين

يمكن أيضا انتقاد القيادة الموقفية من منطلق عملي لها حيث إنها تطرح تماما قضية شخص إلى شخص في مقابل قيادة المجموعة في وضع تنظيمي. وإذا كان القائد يكيف أسلوبه مع مستوى التطور المتوسط للمجموعة فكيف سيؤثر ذلك في الأفراد الذين تعد مستويات تطورهم مختلفة تماما عن مستويات تطور زملائهم.

سمات الشخصية:

تعتبر الشخصية من الموضوعات الأساسية التي تعرّض لها علم النفس بالبحث والدراسة، فكل شخص يتميز عن الآخر نفسيا وعقليا ووجدانيا واجتماعيا مما يدل على التباين والاختلاف في الشخصية بين الأفراد والتي هي جملة الصفات أو الأبعاد أو السمات التي تطبع الشخصية وتحدد استجاباتها ونمط سلوكياتها، وركزت معظم الدراسات التي تناولت الشخصية على السؤال الاتي، ماهي المكونات الأساسية التي تشتمل عليها الشخصية ؟ وكانت الاجابة عن هذا السؤال عديدة واختلفت وجهات نظر علماء نفس الشخصية من حيث عدد العوامل التي يمكن في ضوءها وصف أي شخصية (أبو هاشم، 2007) (25) فقد توصل كاتل الى 16 عاملاً من عوامل الشخصية الأولية هي (الانطلاق ، الذكاء ، قوة الأنا ، السيطرة ، الاستتارة ، قوة الأنا الاعلى ، المغامرة ، الطراوة ، التوجس ، الاستقلال ، الدهاء ، الاستهداف للذنب ، التحرر ، الاكتفاء الذاتي ، التحكم الذاتي في العواطف ، ضغط الدوافع) .

25- المكونات الأساسية للشخصية في نموذج كل من كاتل وأيزنك، وجولديبرج لدى طلاب الجامعة (دراسة عملية)، أبو هاشم، محمد السيد (2007م) ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 70 ، ص 210-274 .

وتوصل) أيزنك الى خمس عوامل هي: (الانبساط ، العصابية ، الذهانية ، المحافظة ، الذكاء)، أما ألبرت فقد رفض أساساً فكرة العوامل المشتركة لأنه يعدها مفروضة على الفرد من الخارج ولا يمكن الاعتماد عليها في فهم السلوك وعليه لم يحدد عدد السمات او العوامل المكونة للشخصية.⁽²⁶⁾

وتتضمن الشخصية فكرة الزمن، فلها تاريخ ماض وحاضر ومستقبل، والشخصية ليست مثير ولا استجابة، إنما هي مكون افتراضي.⁽²⁷⁾

وقد ميز الباحثون بين أنواع الشخصية كالتالي:⁽²⁸⁾

1. الشخصية العصابية التي تعاني من نقص وحرمان وتعمل على تعويضه للوصول إلى الراحة النفسية.
2. الشخصية السيكوباتية التي تُعاني من اضطرابات نفسية.
3. الشخصية المتذبذبة وغير المتوازنة التي تتحكم فيها نزعات متضاربة.
4. الشخصية الانفصامية والتي تظهر مجموعة من ردود الأفعال الغريبة والمتناقضة.
5. الشخصية المتقلبة والمتأرجحة بين المشاعر الحزينة والسارة.
6. الشخصية المتوحدة التي تهرب من الواقع وتنسج عالماً من وحي الخيال.
7. الشخصية المحبة للعزلة والوحدة والاختباء بالنفس.
8. الشخصية المتكاملة التي تعمل بتوازن وانسجام على أساس يحقق للفرد التوافق النفسي.

خصائص السمات:⁽²⁹⁾

1. نظام فسيولوجي عصبي.
2. غير مُلاحظة ولكن يُمكن الاستدلال عليها.
3. قد ترتبط بعض السمات بعضها ببعض بنفس القدر، وقد ترتبط بصورة عكسية.
4. تتبدل بعض السمات وتتغير مع النمو.
5. السمات لها قوة دافعية داخل الفرد.

26-العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، محمد، عباس محمد(2010 م)،مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الثلاثون ، ص:313-334.

27- الشخصية وسماتها، مؤسسة شباب الجامعة ، الميلادي ،عبد المنعم (2006م)، الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية ، ص74-ص89 .

28- الموسوعة النفسية، أبو فرجة ، خليل (2000م) دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص:110-198.

29- المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي ، سفيان نبيل (2004م) ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، ص:95-106.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء القيادات بالجامعات السعودية حول علاقة نمط القيادة بسمات الشخصية من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات بالجامعات السعودية من كلا الجنسين، وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي (2017 – 2018م).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (73) مبحوثاً من القيادات بالجامعات السعودية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري وسنوات الخبرة، والجنس والعمر.

جدول رقم (1). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري وسنوات الخبرة، والجنس والعمر.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
73	20.5	15	وكيل/ة	المنصب الإداري
	24.7	18	رئيس/ة قسم	
	54.8	40	أخرى	
73	31.5	23	اقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
	27.4	20	بين 10 – 20 سنة	
	41.1	30	20 سنة فأكثر	
73	28.8	21	ذكر	الجنس

	71.2	52	أنثى	
73	38.4	28	40 سنة فأقل	العمر
	38.4	28	بين 40 - 50 سنة	
	23.3	17	50 سنة فأكثر	

أداتا الدراسة:

تم استخدام مقياسين في هذه الدراسة، وهما مقياس نمط القيادة، ومقياس سمات الشخصية، وفيما يلي وصف لكل مقياس من هذه المقاييس:

1. مقياس نمط القيادة :

للتعرف إلى نمط القيادة لدى أفراد العينة قامت الباحثة ببناء مقياس نمط القيادة بعد الاطلاع على بعض الدراسات والمقاييس السابقة ومنها دراسة (De Hoogh, A., et all, 2005)، ودراسة (Anderson, 2006)، ودراسة (Van Eeden, R., 2008) وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (60) فقرة - ملحق رقم (1) -، وبعد عرض المقياس مجموعة من المختصين والخبراء أصبح المقياس يتكون في صورته النهائية من (57) فقرة، موزعا على أربعة أبعاد رئيسية والجدول رقم (2) يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل نمط من أنماط القيادة.

جدول رقم (2). يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل نمط من أنماط القيادة.

الرقم	القيمة	فقرات النمط	الفقرات السلبية	عدد الفقرات
البعد الأول	الديمقراطي	1 - 15	3	15
البعد الثاني	الأوتوقراطي	16 - 29	25، 26، 29	14
البعد الثالث	الفوضوي	30 - 42	33، 34، 37، 38، 39، 42	13
البعد الرابع	الموقفية	43 - 57	47، 51، 52، 53، 54	15

تصحيح المقياس:

تم تصميم المقياس على أساس مقياس (ليكرت الخماسي، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي والسلبي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (موافق جدا: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات. غير موافق: درجتين. غير موافق على الإطلاق: درجة واحدة). وقد استندت الباحثة في تفسيرها لنتائج الأداة لأسلوب ليكرت الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمسة نقاط. وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد (نمط القيادة)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تم تقسيمه على 4 للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: -

جدول رقم (3): يوضح طول الخلايا.

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين 1 - 1.79	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 1.80 - 2.59	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 4.20 - 5	5

صدق المقياس:

أولاً: الصدق الظاهري:

استخدمت الباحثة صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض المقياس على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بهدف التأكد من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه.

ثانياً: صدق البناء:

كذلك تم التأكد من صدق الأداة من خلال حساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في جدول رقم (4). والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى صدق البناء لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس نمط القيادة لدى القيادات بالجامعات السعودية.

جدول رقم (4). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات نمط القيادة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس.

الموقفية			الفوضوي			الأوتوقراطي			الديمقراطي		
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
0.000	0.484**	1	0.009	0.304**	1	0.000	0.416**	1	0.004	0.337**	1
0.000	0.464**	2	0.000	0.576**	2	0.000	0.648**	2	0.000	0.466**	2
0.000	0.500**	3	0.010	0.299*	3	0.000	0.794**	3	0.000	0.465**	3
0.000	0.498**	4	0.000	0.783**	4	0.000	0.757**	4	0.002	0.362**	4
0.002	0.353**	5	0.000	0.880**	5	0.000	0.491**	5	0.001	0.377**	5
0.000	0.536**	6	0.000	0.637**	6	0.000	0.559**	6	0.000	0.605**	6
0.000	0.620**	7	0.000	0.762**	7	0.000	0.684**	7	0.000	0.419**	7
0.000	0.539**	8	0.000	0.805**	8	0.000	0.632**	8	0.005	0.325**	8
0.000	0.668**	9	0.000	0.858**	9	0.000	0.734**	9	0.000	0.526**	9
0.003	0.341**	10	0.000	0.746**	10	0.000	0.726**	10	0.001	0.392**	10
0.000	0.579**	11	0.003	0.344**	11	0.000	0.704**	11	0.000	0.476**	11
0.000	0.542**	12	0.001	0.378**	12	0.000	0.760**	12	0.000	0.520**	12
0.000	0.469**	13	0.000	0.527**	13	0.000	0.795**	13	0.000	0.595**	13
0.000	0.501**	14				0.000	0.762**	14	0.000	0.656**	14
0.000	0.553**	15							0.000	0.616**	15

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً وبدرجة عالية جداً، مما يشير إلى صدق البناء لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس نمط القيادة من وجهة نظر القيادات بالجامعات السعودية.

ثبات المقياس:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس نمط القيادة على الدرجة الكلية وجميع الأنماط المكونة لمقياس نمط القيادة حيث تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5).

جدول (5) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

رقم	القيمة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
البعد الأول	الديمقراطي	15	0.783
البعد الثاني	الأوتوقراطي	14	0.906
البعد الثالث	الفوضوي	13	0.856
البعد الرابع	الموقفية	15	0.777

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (78%) وبين (91%)، معبرة عن درجة بين جيدة وممتازة من الثبات.

2- قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لكوستا وماكري (Costa & Mc Crae 1992):

تم تصميم قائمة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية من قبل (Costa & Mc Crae 1992) والتي تم اقتباسها وإعدادها باللغة العربية من قبل الدكتور بدر محمد الأنصاري عام 1997.

جدول رقم (6). يوضح أرقام الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد مقياس سمات الشخصية.

الرقم	السمة	فقرات البعد	الفقرات السلبية	عدد الفقرات
السمة الأولى	العصائية	12 - 1	12 - 9	12
السمة الثانية	الانبساطية	13 - 24	24 - 21	12
السمة الثالثة	الصفاوة	36 - 25	36 - 30	12
السمة الرابعة	الطيبة	37 - 48	48 - 41	12
السمة الخامسة	يقظة الضمير	49 - 60	60 - 57	12

تصحيح المقياس:

يتضمن هذا المقياس في تقدير الشخص لنفسه بطريقة ذاتية، أي كما يرى نفسه، ويتضمن المقياس (60) فقرة. وقد بنيت الفقرات حسب سلم خماسي بالاتجاه الإيجابي والسلبي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (موافق جدا: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات. غير موافق: درجتين. غير موافق على الإطلاق: درجة واحدة). وقد استندت الباحثة في تفسيرها لنتائج الأداة لأسلوب ليكرت الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم

موافقته على بنود المقياس، وتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمسة نقاط. وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد (سمة الشخصية)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على 4 للحصول على طول الخلية الصحيح (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: -

جدول رقم (7): يوضح طول الخلايا.

الدرجة	المستوى	الرقم
منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين 1 - 1.79	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 1.80 - 2.59	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 2.60 - 3.39	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 3.40 - 4.19	4
مرتفعة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو الدرجة الكلية بين أكثر من 4.20 - 5	5

صدق مقياس سمات الشخصية:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض المقياس على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئته، ومناسبته للبيئة السعودية.

ثانياً: صدق البناء:

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8) والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية.

جدول رقم (8). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات سمات الشخصية مع الدرجة الكلية لكل سمة من سمات المقياس.

الصفافوة			الانبساطية			العصابية		
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
0.000	0.432**	1	0.000	0.556**	1	0.000	0.723**	1
0.000	0.442**	2	0.000	0.671**	2	0.000	0.662**	2
0.009	0.303**	3	0.000	0.462**	3	0.000	0.592**	3
0.004	0.330**	4	0.000	0.634**	4	0.000	0.821**	4
0.000	0.439**	5	0.000	0.674**	5	0.000	0.683**	5
0.000	0.432**	6	0.000	0.619**	6	0.000	0.751**	6
0.006	0.317**	7	0.000	0.456**	7	0.000	0.858**	7
0.000	0.723**	8	0.000	0.604**	8	0.000	0.863**	8
0.000	0.564**	9	0.001	0.391**	9	0.000	0.453**	9
0.000	0.572**	10	0.000	0.467**	10	0.000	0.421**	10
0.000	0.582**	11	0.000	0.444**	11	0.000	0.475**	11
0.000	0.508**	12	0.000	0.609**	12	0.000	0.473**	12
			يقظة الضمير			الطيبة		
			الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
			0.000	0.500**	1	0.000	0.416**	1
			0.000	0.442**	2	0.002	0.365**	2
			0.000	0.645**	3	0.000	0.567**	3
			0.000	0.522**	4	0.001	0.391**	4
			0.000	0.606**	5	0.001	0.524**	5
			0.000	0.631**	6	0.000	0.795**	6

			0.000	0.584**	7	0.000	0.791**	7
			0.001	0.368**	8	0.005	0.677**	8
			0.000	0.606**	9	0.000	0.768**	9
			0.000	0.672**	10	0.001	0.841**	10
			0.000	0.657**	11	0.000	0.755**	11
			0.000	0.633**	12	0.000	0.740**	12

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً وبدرجة عالية جداً، مما يشير إلى صدق البناء لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس سمات الشخصية .

ثبات المقياس:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس سمات الشخصية على الدرجة الكلية والأنماط المكونة لمقياس سمات الشخصية حيث تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (9).

جدول (9) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

رقم	السمة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
السمة الأولى	العصائية	12	0.871
السمة الثانية	الانبساطية	12	0.767
السمة الثالثة	الصفاوة	12	0.687
السمة الرابعة	الطيبة	12	0.851
السمة الخامسة	يقظة الضمير	12	0.790

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (69%) وبين (87%)، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على المقاييس (سمات الشخصية، ونمط القيادة)، وقد فحصت فرضيات الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية التحليلية التالية: اختبار (ت) (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (one – way anova) ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation). كما استخدم معامل

الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما نمط القيادة المتبع لدى القيادات بالجامعات السعودية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاهم نمط قيادي متبع لدى القيادات بالجامعات السعودية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أنماط القيادة.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النمط	البعد
مرتفعة جداً	84.64	0.30	4.23	73	الديمقراطي	النمط الأول
متوسطة	54.74	0.83	2.74	73	الأوتوقراطي	النمط الثاني
متوسطة	56.94	0.66	2.85	73	الفوضوي	النمط الثالث
مرتفعة	75.63	0.48	3.78	73	الموقفية	النمط الرابع

يتضح من الجدول رقم (10) أن أهم نمط قيادي انتشرا لدى القيادات بالجامعات السعودية تمثل في النمط (الديمقراطي) بمتوسط حسابي قدره (4.23) معبرا عن درجة مرتفعة جدا، وجاء في المرتبة الثانية نمط (الموقفية) بمتوسط حسابي قدره (3.78) معبرا عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة النمط (الفوضوي) بمتوسط حسابي قدره (2.85) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاء في المرتبة الرابعة النمط (الأوتوقراطي) بمتوسط حسابي قدره (2.74) معبرا عن درجة مرتفعة. وتفسر الباحثة انتشار النمط الديمقراطي يليه النمط الموقفي لدى القيادات في الجامعات السعودية بأنه قد يُعزى إلى أن القيم، والعادات، والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية والعربية تحث على هذه السلوكيات، وأن هذه السلوكيات تؤكد العديد من مبادئ وأخلاقيات العمل الإسلامي. كذلك قد يكون لإحساس القيادات بالمسؤولية اتجاه عملهم، والشعور¹ بالانتماء اتجاه الجامعة، وإدراكهم أن نجاح الجامعة متوقف على أسلوب إدارتهم. وأن ممارسة هذه السلوكيات والعمل بروح

30- الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، الشريف، طلال عبدالمملك (2004م) رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفريق تجعل رؤوسهم يقدموا المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، مما يساعد الجامعة على تحقيق أهدافها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2004م)⁽³⁰⁾.

نتائج السؤال الثاني:

نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات نمط القيادة لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس؟

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات نمط القيادة لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test)، كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11). نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لنمط القيادة.

الأنماط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الديمقراطي	ذكر	21	4.35	0.34	2.113	71	0.038*
	أنثى	52	4.19	0.27			
الأوتوقراطي	ذكر	21	3.19	0.91	3.149	71	0.002**
	أنثى	52	2.55	0.73			
الفوضوي	ذكر	21	3.11	0.91	2.228	71	0.029*
	أنثى	52	2.74	0.49			
الموقفية	ذكر	21	3.77	0.67	-0.150	71	0.881
	أنثى	52	3.79	0.39			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. ** دالة إحصائية بدرجة

عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

يتبين من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ على الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والفوضوي) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، في حين تبين أنه لا توجد فروق على نمط (الموقفية)، حيث بلغ

المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للنمط (الديمقراطي) لدى الذكور (4.35)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (4.19) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (2.113) عند مستوى الدلالة (0.038)، أيضا بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للنمط (الأوتوقراطي) لدى الذكور (3.19)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث¹ (2.55) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (3.149) عند مستوى الدلالة (0.002)، أيضا بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للنمط (الفوضوي) لدى الذكور (3.11)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (2.74) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (2.228) عند مستوى الدلالة (0.029)، في حين بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لنمط (الموقفية) لدى الذكور (3.77)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.79) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (-0.150) عند مستوى الدلالة (0.881)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم السابق. وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الأولى على الأنماط (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والفوضوي) بينما تم قبولها على نمط (الموقفية). وقد يعود ذلك إلى أسباب ثقافية تتعلق بميل القادة الرجال إلى المركزية في السلطة، والخوف من فقدانها عند مشاركة الموظفين لبعض السلطات والصلاحيات. وكذلك قد يعود لاعتقاد بضعف القيادات النسائية وافتقارهن للمعرفة الإدارية اللازمة لإنجاز العمل، وتنفق مع نتيجة مع دراسة (Chou and Pearson, 2011)⁽³¹⁾

نتائج السؤال الثالث:

ما أهم سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية.

جدول رقم (12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم سمات الشخصية.

الرقم	السمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
-------	-------	-------	-----------------	-------------------	----------------	--------

متوسطة	55.16	0.74	2.76	73	العصائية	السمة الأولى
مرتفعة	73.70	0.56	3.68	73	الانيساطية	السمة الثانية
مرتفعة	71.62	0.54	3.58	73	الصفاوة	السمة الثالثة
متوسطة	64.68	0.70	3.23	73	الطيبة	السمة الرابعة
مرتفعة	73.70	0.53	3.68	73	يقظة الضمير	السمة الخامسة

يتضح جدول رقم (12) أن أهم أبعاد سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية تمثلت في سمة (الانيساطية، ويقظة الضمير) بمتوسط حسابي قدره (3.68) لكل سمة معبرا عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية سمة (الصفاوة) بمتوسط حسابي قدره (3.58) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاء في المرتبة الثالثة سمة (الطيبة) بمتوسط حسابي قدره (3.232) معبرا عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة سمة (العصائية) بمتوسط حسابي قدره (2.76) معبرا عن درجة متوسطة أيضا. وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المخلافي، 2010م)⁽³²⁾

نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس؟

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدمت الباحثة اختبار ت (t-test)، كما هو واضح في الجدول رقم (13).

31-A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, Chou, S. Y., and Pearson, J. (2011), Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2, 1-15.

32- فاعلية الذات الأكاديمية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الطلبة، (المخلافي، عبد الحكيم، 2010م)، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة صنعاء، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، ص: 134.

جدول رقم (12). نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لسمات الشخصية.

السمات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
العصابية	ذكر	21	3.14	0.96	2.982	71	0.004**
	أنثى	52	2.60	0.57			
الانبساطية	ذكر	21	3.93	0.65	2.498	71	0.015*
	أنثى	52	3.58	0.49			
الصفاوة	ذكر	21	3.76	0.65	1.816	71	0.074
	أنثى	52	3.51	0.47			
الطيبة	ذكر	21	3.56	0.86	2.674	71	0.009**
	أنثى	52	3.10	0.58			
يقظة الضمير	ذكر	21	3.82	0.66	1.431	71	0.157
	أنثى	52	3.62	0.46			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. ** دالة إحصائية بدرجة

عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

يتبين من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ على السمات (العصابية، والانبساطية، والطيبة) تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، في حين تبين أنه لا توجد فروق على سمة (الصفاوة ويقظة الضمير)، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لسمة (العصابية) لدى الذكور (3.14)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (2.60) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (2.982) عند مستوى الدلالة (0.004)، أيضاً بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لسمة (الانبساطية) لدى الذكور (3.93)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.58) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (2.498) عند مستوى الدلالة (0.015)، أيضاً بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لسمة (الصفاوة) لدى الذكور (3.76)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.51) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (1.816) عند مستوى الدلالة (0.074)، في حين بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لسمة (الطيبة) لدى الذكور (3.56)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.10) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (2.674) عند مستوى الدلالة (0.009)، كما بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية لسمة (يقظة الضمير) لدى الذكور (3.82)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.62) كما تبين أن قيمة (ت) المحسوبة (1.431) عند مستوى الدلالة (0.157)،

وذلك كما هو واضح في الجدول رقم السابق. وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية السابعة على السمات (العصابية، والانبساطية، والطيبة) بينما تم قبولها على سمات (الصفاءة وبقطة الضمير).

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات نمط القيادة وبين متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية؟

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات نمط القيادة وبين متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين نمط القيادة وبين سمات الشخصية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين نمط القيادة وبين سمات

الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية.

المتغيرات	الديمقراطي	الأوتوقراطي	الفوضوي	الموقفية	العصابية	الانبساطية	الصفاءة	الطيبة	بقطة الضمير
الديمقراطي	معامل الارتباط	0.482**	0.567**	0.517**	0.452**	0.246*	0.219	0.410**	0.338**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.036	0.062	0.000	0.003
الأوتوقراطي	معامل الارتباط		0.734**	0.485**	0.696**	0.523**	0.558**	0.606**	0.440**
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الفوضوي	معامل الارتباط			0.788**	0.715**	0.537**	0.425**	0.715**	0.619**
	مستوى الدلالة			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الموقفية	معامل				0.442**	0.357**	0.349**	0.555**	0.503**

									الارتباط	
0.000	0.000	.002	.002	0.000					مستوى الدلالة	
0.635**	0.639**	0.595**	0.671**						معامل الارتباط	العصبية
0.000	0.000	0.000	0.000						مستوى الدلالة	
0.564**	0.564**	0.714**							معامل الارتباط	الانبساطية
0.000	0.000	0.000							مستوى الدلالة	
0.562**	0.453**								معامل الارتباط	الصفاءة
0.000	0.000								مستوى الدلالة	
0.562**									معامل الارتباط	الطبية
0.000									مستوى الدلالة	
									معامل الارتباط	يقظة الضمير
									مستوى الدلالة	

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (13) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين جميع متوسطات أنماط القيادة وبين جميع متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية، باستثناء العلاقة بين النمط الديمقراطي وسممة الصفاوة حيث تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية. وتبعاً لوجود علاقة ذات دلالة

إحصائية فقد تم رفض الفرضية الصفرية التاسعة على جميع متوسطات أنماط القيادة وجميع متوسطات سمات الشخصية لدى القيادات بالجامعات السعودية، باستثناء العلاقة بين النمط الديمقراطي وسمه الصفاوة حيث تم قبولها على جميع الأبعاد، وهذا يتفق مع دراسة كل من (Therasa and Vijayabanu, 2015)⁽³³⁾ ، ودراسة (Camps et al., 2016)⁽³⁴⁾.

التوصيات:

- 1- تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى القادة في الجامعات السعودية .
- 2- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية ، لتحقيق أهداف الجامعة .
- 3- إنشاء مراكز لأبحاث القيادة الإدارية في جامعات المملكة، باعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية في مختلف المنظمات.

المراجع:

- 1- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (العجمي، محمد حسنين، 2010م)، ط9، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 55.
- 2- الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، الشريف، طلال عبدالمملك (2004م) رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 3- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العميان، محمود سلمان (2010م)، ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 24.
- 4- مصر العربية، ص74-ص89 الإسكندرية، جمهورية)، 2006م (المنعم الجامعة، الميلادي، عبد شباب مؤسسة وسماتها، 4- الشخصية
- 5- العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، محمد، عباس محمد(2010م)،مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الثلاثون ، ص:313-334.
- 6- فاعلية الذات الأكاديمية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الطلبة ، (المخلافي ، عبد الحكيم ،2010م) ، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة صنعاء ، بحث منشور ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، ص:134.
- 7- القيادة الإدارية، (كنعان، نواف سالم 2007م) ، ط7 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 221-231.

33 -The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths towards Job Satisfaction, Therasa, C. & Vijayabanu, C. (2015): a Review. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 23 (2), 142-150.-

34- The Relation Between Supervisors' Big Five Personality Traits and Employees' Camps, J., Stouten, J., Euwema, M. (February, 2016)., Experiences of Abusive Supervision. Frontiers in Psychology, 7 (112), 1-11.-

- ، ص 22.8- القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، نجم، نجم عبود (2011م)، ط 1 ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- 9- القيادة الاستراتيجية: مدخل إسلامي مقارن، غربية، رمضان فهميم (2008م)، الرياض: مكتبة الشقري، ص: 79-80.
- 10- القيادة والإشراف الإداري، الغزو، فاتن عوض (2010م) ، ط 1 ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ص: 147.
- 11- المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي ، سفيان نبيل (2004م) ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، ص: 95-106.
- الأردن، ص: 110-198 والتوزيع، عمان ، للنشر أسامة دار (فرجة ، خليل (2000م النفسية، أبو 12- الموسوعة
- عاملية)، أبو هاشم، محمد السيد (دراسة الجامعة طلاب لدى وجولديريج وأيزنك، كاتل من كل نموذج في للشخصية الأساسية 13- المكونات
- ، ص 210-274 . العدد 0 بنها، جامعة التربية، كلية ، مجلة) 2007م ،
- 14- فن القيادة : كيف تكون قائداً ناجحاً زايد، فهد خليل (2013م) ، ط 1 ، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ص: 22-37.
- 15- قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة أبو النصر، مدحت محمد (2009م)، ط 1 ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص: 22.
- نورث هاوس ، تنمية القيادات ، ص : 12-36. 16- قراءة في كتاب القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، بيتر ج
- www.leadership.com.sa

References

- 17-A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, Chou, S. Y., and Pearson, J. (2011), Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2, 1-15.
- 18- Assessing leadership styles and organizational context, Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Journal of Managerial Psychology, 20(2), 105-123.
- 19- Dictionary of Management, Hartzell D. (2006). New Delhi: Academic Publishers, p23.
- 20- Effective leadership in a changing world, Boseman, G. (2008). Journal of Financial Service Professionals, May 2008, 36-38.
- 21-. Leadership: Theory and Practice, Northouse, P.G. (2004) . Thousand Oaks, CA: Sage, pp:2
- 22- Leadership that gets results, Goleman, D. (2000). Harvard Business Review, Mar/Apr 2000, 1-15.
- 23- Leadership in Organisations (6th ed.) Yukl, G. (2006). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- 24-Leadership, personality and effectiveness. Anderson, J. A. (2006). The Journal of Socio-Economics, 35, 1078- 1091. doi: 10.1016/j.socec.2005.11.066.
- 25- Leadership styles and associated personality traits, Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008).: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. South African Journal of Psychology, 38, 253-267. doi: 10.1177/008124630803800201

26- 'Leadership styles and Job satisfaction among Human Services workers' Field, S. & Dubey, S. (2001).. 27-Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator, De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Journal of Organizational Behavior, 26, 839-865. doi: 10.1002/job.344. The Indian Journal of social works, 48 (1).

28-Results-based Leadership. Boston MA Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, W.N. (1999), Harvard Business School Press, p 45-49

29-Styles of Management and leadership, Davidmann, M. (1995). Accessed 8 June, 2009 from <http://www.solbaram.org/articles/dm2.html>

30 -The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths towards Job Satisfaction, Therasa, C. & Vijayabanu, C. (2015).: a Review. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 23 (2), 142-150.-

31- The Relation Between Supervisors' Big Five Personality Traits and Employees' Camps, J., Stouten, J., Euwema, M. (February, 2016)., Experiences of Abusive Supervision. Frontiers in Psychology, 7 (112), 1-11.-

32- Trait-based perspectives on leadership, Zaccaro, S.J. (2007). American Psychologist, 62(1), 6-16.