



كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين
في جامعة آل البيت

**Management of Administrative Processes According to the
Administrative Network of Administrative leaders
at Al al-Bayt University**

إعداد الطالبة

عفراء عبدالوهاب عبدالستار السامرائي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٩ / ٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

"إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت"

إعداد الطالب

عفراء عبد الوهاب عبد الستار السامرائي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
أ.د. محمد عبود الحراحشة	مشرفاً ورئيساً
أ.د. تيسير محمد الخوالدة	عضواً
أ.د. ميسون طلاع الزعبي	عضواً
أ.د. منيرة محمود الشрман	عضواً خارجياً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم

الإدارة التربوية والأصول / كلية العلوم التربوية / جامعة آل البيت

نوقشت و أوصى بإجازتها ٣١ / ١٢ / ٢٠١٨م

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٨ / ٢٠١٩

ب

مؤذج التفويض

أنا عفراء عبدالوهاب عبدالستار السامرائي أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٣١ / ١٢ / ٢٠١٨ م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالبة: عفراء عبدالوهاب عبدالستار الرقم الجامعي (١٦٢١١٠٦٠٥٠)

التخصص: إدارة تربوية الكلية: العلوم التربوية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك مما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة:

التاريخ: ٣١ / ١٢ / ٢٠١٨ م .

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء

فالإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى أعز إنسانين في الوجود الذي يعجز اللسان عن الكلام ، والعقل عن التفكير، والقلب عن التعبير وإلى منبع
الحنان والرحمة أحبكم يا نور عيوني أبي وأمي

(حفظكم الله ورعاكم وأطال الله في عمركم)

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة في ضحتهم والوفاء في محبتهم

أخواتي وإخواني وكل عائلتي

(رعاهم الله)

أهديهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

فالحمد لله الكريم الذي أعانني ويسر لي إتمام هذه الرسالة ، والهمني الصبر والمثابرة على جميع إجراءاته وخطواته حتى أصبح على ما هو عليه. وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى استاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشنة، المشرف على هذه الرسالة الذي أفادني بعلمه وملاحظاته وأفكاره وتوجيهاته السديدة في جميع مراحل الرسالة وإجراءاتها. فكان مرشداً وموجهاً لما فيه مصلحة البحث باذلاً جهده ووقته في تقديم نصائحه وتوجيهاته لي مما كان له بالغ الأثر في التغلب على الصعاب التي اعترضت طريق هذه الرسالة حتى خرجت إلى حيز الوجود فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من:

"الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة"

"الأستاذة الدكتورة ميسون طلاع الزعبي"

"الأستاذة الدكتورة منيرة محمود الشрман"

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أسجل الشكر لكل أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة لما أبدوه من ملاحظات كان لها بالغ الأثر في تطوير أداة الدراسة، كما أشكر جميع عينة الدراسة من المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام و رؤساء الشعب والموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.

وختاماً أسأل الله الغفور الرحيم أن ينفع بهذا العمل وأن يجعل ما علمنا شاهداً لي لا علي يوم ألقاه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة
ج	نموذج التفويض
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	الملخص باللغة العربية
ك	Abstract
١	الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٢	أسئلة الدراسة
٢	أهداف الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	التعريفات الاصطلاحية والأجرائية
٣	حدود الدراسة ومحدداتها
٤	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
٤	أولاً: الأدب النظري:
٤	أ-المحور الأول: العمليات الإدارية
١٢	ب-المحور الثاني: القيادة والشبكة الإدارية
٣٠	ثانياً : الدراسات السابقة

٣٩.....	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٣٩.....	منهج الدراسة
٣٩.....	مجتمع الدراسة
٣٩.....	عينة الدراسة
٤٠.....	أداة الدراسة
٤٠.....	صدق أداة الدراسة
٤١.....	ثبات أداة الدراسة
٤١.....	متغيرات الدراسة
٤٢.....	المعالجة الإحصائية
٤٢.....	إجراءات الدراسة
٤٣.....	الفصل الرابع : عرض النتائج
٤٣.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٤٩.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٥٤.....	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٥٤.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٥٨.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٦٠.....	التوصيات والمقترحات
٦١.....	قائمة المصادر والمراجع
٦١.....	المراجع العربية
٦٦.....	المراجع الاجنبية
٦٧.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العمل	رقم الجدول
٥٠	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والمسمى الوظيفي	1
٥٢	قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	2
٥٥	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	٣
٥٦	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط المتسلط مرتبة تنازلياً.	٤
٥٧	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط الفعال مرتبة تنازلياً	٥
٥٨	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط المعتدل مرتبة تنازلياً	٦
٦٩	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط الإنساني مرتبة تنازلياً	٧
٦٠	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط السلبي مرتبة تنازلياً	٨
٦٢	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي.	٩
٦٣	تحليل التباين الرباعي لأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المسمى الوظيفي على نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين.	١٠
٦٥	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأثر المسمى الوظيفي على النمط المعتدل	١١

إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت

إعداد الطالبة

عفراء عبدالوهاب عبدالستار السامرائي

إشراف

الاستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة

جامعة آل البيت / ٢٠١٨م

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين، وأثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في درجة ممارسة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت من (٢٩٥) عاملاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام أستانه تكونت من (30) فقرة توزعت على خمسة أمط (المتسلط والإنساني والفعال والسلبى والمعتدل)، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين متوسطة، وجاء ترتيب درجة ممارسة الأمط على النحو الآتي: (المتسلط والفعال والمعتدل والإنساني والسلبى) على التوالي وجاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين تعزى الى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على جميع الأمط (المتسلط والإنساني والفعال والسلبى) والكلبي، باستثناء النمط المعتدل أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك بين مستوى المسمى الوظيفي كاتب إداري والمسمى الوظيفي رئيس ديوان وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (كاتب إداري). وبين المسمى الوظيفي رئيس ديوان والمسمى الوظيفي مدير وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير). وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة مستوى المشاركة للعاملين في العمليات الإدارية ومراعاة الجانب الإنساني في التعاملات الإدارية معهم.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإدارية، الشبكة الإدارية، العاملين، جامعة آل البيت.

Management of Administrative Processes according to the Administrative Network of Administrative Leaders at Al al-Bayt University

Prepared by:

Afraa Abdulwahhb Abdulsattar Alsamarae

Supervisor:

Prof. Mohammad Abood Al-Harahsheh

Abstract

This study aims at investigating the degree of practice in management of administrative processes according to the administrative network of the administrative leaders at Al al-Bayt University from employees' point of view, moreover; the impact of each of gender, scientific degree, years of experience and job title variables, in the degree of practice in management of administrative processes according to the administrative network. Stratified random sample was chosen consisting of (295) employees. The researcher employed the descriptive survey methodology by using a questionnaire consisting of (30) paragraphs which was distributed over five modes; (Authority leadership, country club leadership, Team leadership, impoverished leadership, and Middle of the road leadership,) after having determined its validity and reliability. The results showed that the degree of the practice of managing the administrative processes according to the administrative network among the administrative leaders at Al al-Bayt University from employees' point of view is medium. The degree of practice of these modes was registered as follows: Authority leadership, Team leadership, Middle of the road leadership, country club leadership and impoverished leadership, respectively, all of which were of a medium degree. The results also showed that there were no statistically significant differences in the study sample responses averages in the degree of practice in management of administrative processes according to the administrative network of the administrative leaders from employees' point of view due to gender, scientific degree, and years of experience variables. Moreover; the results showed that there were no statistically significant differences in the study sample responses averages in the degree of practice in management of administrative processes according to the administrative network of the administrative leaders at Al al-Bayt University, from the point of view of the employees which is attributed to job title variable on all modes; (Authority leadership, country club leadership, Team leadership, impoverished leadership), except for the field of Middle of the road leadership, the results showed that there were statistically significant differences due to the variable of job title between the job of administrative clerk and Divan head. The differences came in the favour of the title (administrative clerk). As for the title Divan head and director title, the differences came in the favour of the title (Director). And in light of the results of the study, numbers of recommendations were made, the most important of which are: increasing the level of participation of employees in the administrative processes and taking into account the humanitarian aspect in the administrative dealings with them.

Keywords: Administrative Process, Administrative Network, Employee, Al al-Bayt University.

الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تُعَدُّ الإدارة من أهمِّ النشاطاتِ الإنسانيةِ التي تُمارَسُ داخلَ المجتمعاتِ حيثُ لها تأثيرٌ كبيرٌ على نواحي الحياة المختلفةِ نظراً لارتباطها المباشرِ بالشؤونِ الاقتصاديةِ والقضايا الاجتماعيةِ والسياسيةِ والتعليميةِ وأن الإدارة أحد أوجه التعاونِ الإنساني وتُعدُّ من أقدم الممارساتِ الإنسانية على الإطلاقِ لأن ظهورَ الإدارة كان مع ظهورِ الإنسانِ على وجه الأرض فهي تنظم للإنسانِ حياته .

والإدارة هي حصيلةُ العملياتِ التي يَتِمُّ بوساطتها وضعُ الإمكانياتِ البشريةِ والماديةِ في خدمةِ أهدافِ أيِّ عملٍ من الأعمالِ وتؤدي الإدارةُ وظيفتها من خلال توجيهه في سلوكِ الأفرادِ (ربيع ، ٢٠٠٦) وقد كان لتطويرِ نظريةِ الإدارةِ وأختلافِ مبادئها قِيَمٌ راسخةٌ تضبطها في قوالبِ وأسسِ سليمةٍ متينةٍ على أُسسٍ علميةٍ ومعاييرِ عالميةٍ ، لأنها تُعدُّ مجالاً للبحثِ المتواصلِ والدراسةِ المستفيضةِ على مدارِ السنينِ من قِبَلِ العلماءِ والذين كانت لهم الخبرةُ الواسعةُ الطويلةُ في مجالِ الإدارةِ (الرشيدة ، ٢٠٠٩) .

وتُعدُّ العمليةُ الإداريةُ مجموعةً من الأنشطةِ أو الوظائفِ التي يمارسها أيُّ إداريٍّ لتحقيقِ الأهدافِ الخاصةِ بأيِّ مؤسسةٍ من المؤسساتِ ، وتتكوَّنُ العمليةُ الإداريةُ من سلسلةٍ من العملياتِ الجزئيةِ لتسهلَ دراستها لأنها تمثل في الواقع العملي كلاً متكاملًا يصعب تحليل أجزاءه كما أنَّ ليس ثمة اتفاقٌ بين الدراساتِ الإداريةِ على تحديدِ عددِ العملياتِ أو الأنشطةِ الجزئيةِ التي تتكون منها العمليةُ الإداريةُ ومهما تكن هذه العملياتِ فإنَّ جوهرها واحدٌ وجميع هذه التقسيمات متأثرة بالوظائف التي حددها هنري فايول (Henry Fayol) وهو أول من وضع هذه المبادئ ويعد أشهر روادها والأب الحقيقي لهذه الإدارة ولأن العملية الإدارية تُعتبرُ النبضَ الرئيسَ للعملِ المؤسسي فمن خلالها تفرض السيطرة على السلوكِ الإنسانيِّ مع وضع ضوابطٍ محددةٍ من خلال العمليةِ الإداريةِ من (تخطيط - وتوجيه - وتنظيم - ورقابة) فقد لاحظ فايول أنَّ الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية ولكن بدرجات متفاوتة لتعود هذه الوظائف بالمنفعة على كل فرد (العميان ، ٢٠١٣) .

وتم إنجاز هذه الأهداف بكفاءة بوساطة العاملين أو من خلالهم ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الوظائف الأساسية لها فتتم (بالتخطيط من أجل وضع الأهداف) (والتنظيم من أجل تحديد الأنشطة التي تحقق أهداف نموذج الشبكة الإدارية) (والرقابة لمتابعة الأداء الفعلي للعاملين والتأكد من أن الأهداف التي تم تحقيقها) (السالم ، ٢٠١٤) .

ويُعدُّ نموذج الشبكة الإدارية نموذجاً قيادياً ضمن نماذج العمليات الإدارية والتي تُعني بالسلوك الإداري ويتم بذلك التفاعل بين المهمة والعلاقة وقد طوروا كل من (بلاك وموتون) ، (Black ، Moton) ضمن إطار بعدي السلوك القيادي وتعرف بالشبكة المتسامتة الإدارية. (العميان ، ٢٠١٣)

وفق هذه الشبكة يتم النظر إلى سلوك القائد على أساس شمولي لهذين البعدين (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد) (الطويل ، ٢٠٠٦) ، من خلال الأنماط القيادية الخمسة وترتبط جميعها ببعدي (الاهتمام بالعمل والأنتاج والاهتمام بالناس والعاملين) والأنماط القيادية الإدارية الخمسة هي :

(النمط القيادي السلبي ، النمط القيادي المتسلط ، النمط القيادي الإنساني ، النمط القيادي المعتدل ، النمط القيادي الفعال) (العلاق ، ٢٠٠٨).

ونظراً للحاجة إلى الممارسات الإدارية الحديثة ونتيجة لما سبق من أهمية الممارسات الإدارية وفقاً للنماذج الإدارية الحديثة والتي تختلف باختلاف الحالة والاهتمام للموقف الإداري فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت .

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الإدارية محركاً رئيسياً للعمليات الإدارية في المؤسسات باختلاف نشاطاتها ، سواء إدارية أم فنية ، وبما أن الجامعة لها وظائف تتمثل بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع فهي بحاجة ماسة إلى قيادة تأثرية تمارس أماتها الإدارية وفقاً للموقف الذي يناسب مجاله وذلك بتفعيل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف وتخاذ القرارات بكل عناية ودقة ولما كانت الشبكة الإدارية تفرز من تفاعل سلوكيات القائد والمرؤوسين أمهاتاً قيادية تتمثل بالتسليط والفعال والمعتدل وعدم التدخل والاجتماعي وهذه أمهات تمكن تفعيلية ضمن المواقف الإدارية المتباينة داخل المؤسسة وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالكشف عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها؟.

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي؟.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة :

١- التعرف إلى درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- التعرف على أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي على درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

- ١- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات التي تعنى بموضوع إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت.
- ٢- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.
- ٣- تسعى هذه الدراسة إلى إن يستفيد صانعوا القرار في جامعة آل البيت من نتائج الدراسة الحالية وما تقدمه من توصيات ومقترحات لتطوير إدارة العمليات الإدارية في جامعة آل البيت.

التعريفات الاصطلاحية والأجرائية:

وردت في الدراسة عدداً من المصطلحات من الضروري تعريفها:

- إدارة العمليات الإدارية : هي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات .
- الشبكة الإدارية : تُعدّ هذه الشبكة لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake and Jane Mouton) وتتكون هذه الشبكة من (٨١) مربعاً تمثل مختلف أنماط القيادة الإدارية ولها محورين الأول : رأسي يُمثّل بُعد (الاهتمام بالفرد) ، الثاني : أفقي يُمثّل بُعد (الاهتمام بالإنجاز) .
- حيث أن كل مربع يُمثّل مزيجاً من الاهتمامات (بالفرد والانتاج) وفي الوقت نفسه تُمثّل (٨١) أسلوباً من أساليب القيادة (العلاق ، ٢٠١٠) .
- إجرائياً : تعرف بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المعدل لهذه الدراسة والمحددة بالأنماط الآتية (المتسلط والإنساني والفعال والسلبى والمعتدل) .

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على موضوع درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين الإداريين في جامعة آل البيت.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي الجامعي (٢٠١٨/ ٢٠١٩) .
- المحددات: تحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق ، الثبات) لأداة الدراسة وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهو درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين كالآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تناول هذا القسم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وتم تقسيمه إلى محورين الأول : العمليات الإدارية والثاني : الشبكة الإدارية.

أ-المحور الأول: العمليات الإدارية:

يُعدّ مفهوم العمليات الإدارية : اتخاذ القرارات التي توجه عمل الأشخاص وتعمل على تنظيم الموارد وأستثمارها لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل صورة ممكنة وبأحسن الأساليب من خلال عملية تخطيطية للتعبير عن الحاجات والرغبات مع عملية تنفيذها وتسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبما أنّ الإدارة عملية ملازمة لكل جهد جمعي ، إذا هي تعاونية تؤكد على دور الفرد للإسهام في إيجاد روح التعاون وممارسة العمل الجماعي لتحقيق الإدارة الناجحة من خلال القوى المادية والبشرية لها ،لأنّ الإدارة عملية تنظيم وتنسيق ومراقبة جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة (البدري ، ٢٠٠١) .

وتعرف الإدارة : على أنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمالية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة (كلالدة ، ٢٠١٣) .

أما نظرية المبادئ الإدارية : التي يُعدّ هنري فايول (Henry Fayol) الفرنسي من أشهر رواد مبادئ الإدارة الحديثة وتفرض هذه النظرية السيطرة على السلوك الإنساني مع وضع ضوابط

محددة من خلال العملية الإدارية من (تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة) فقد لاحظ فايول أنّ الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية ولكن بدرجات متفاوتة (العميان ، ٢٠١٣) .

وقد أعتبر فايول أبا العملية الإدارية لأنه : (أول من وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وأول من وضع قائمة بالوظائف الإدارية للمؤسسة ، وأول من وضع الوصف الوظيفي للعمل) .

وقد وضع فايول (١٤) أربعة عشر مبدأ للإدارة الفاعلة ، وهي :

قام على (تقسيم العمل ، المسؤولية والسلطة التوجيهية للعاملين ، النظام والطاعة ، وحدة الأمر ووحدة التوجيه رئيس واحد للعاملين ، خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة ، مكافحة الأفراد ، المركزية ، تدرج السلطة التسلسل الهرمي ، الترتيب ، المساواة ، استقرار المستخدمين ، المبادرة أو الابتكار، روح الاتحاد أو روح الجماعة (السعود ، ٢٠٠٧) .

وظائف وعمليات الإدارة:

تتمثل عمليات الإدارة بالوظائف الآتية: (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة).

التخطيط :

تُعدّ وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ، والمدير الناجح هو الذي يخطط لأعماله الإدارية ويجب أن تكون خطته متكاملة وقابلة للتنفيذ (سمارة، ٢٠٠٧)، وأصبحت عملية التخطيط ضرورة ومتطلباً من متطلبات التنمية ، وهي تُعبّر عن الاستفادة القصوى من عملية تحقيق الموارد البشرية خاصة إذا ما علمنا أنّ الموارد البشرية في أيّ دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر القوة الدافعة للتنمية والتخطيط في الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة ، والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي الوظيفة إلا بتحقيق هذا الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة .

ويعرّف التخطيط بأنه : عملية الموازنة بين القدرات والطاقات والموارد المتاحة وما يريد الفرد أو الجماعة أن يحققه من أهداف وتطلعات بغرض النهوض بمستوى المعيشة ويُعدّ على هذا الأساس وسيلة لا غاية ويعرف : على أنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة (العجمي ، ٢٠٠٨) ، ويعرف أيضاً التخطيط : بأنه العملية الرسمية لصناعة القرارات لمستقبل أيّ مؤسسة (عبانة، ٢٠١٥؛ ٣٢).

كما عرفه المصري (٢٠١٥) : بأنه نشاط إنسانيّ موجه للعمل المستقبلي وذلك بغية حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

كما عرفه سوسواني (٢٠١٥، Sosiawani) للتخطيط هو "فعل تحديد الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، والتخطيط يساعد المدراء على التفكير في المستقبل بدلاً من التفكير فقط في الأنشطة اليومية وهكذا، يمكن الاستنتاج أن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل وأهداف المؤسسة وتحديد المبادئ التوجيهية والإجراءات القيادية الإدارية وأن القيادة الإدارية بصورة عامة علاقة تبادل وتأثير بين القادة أو التابعين له (الموظفين والعاملين) وتُعدّ المقدرّة على التأثير على سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة ويكون الهدف منها هو تحقيق مصالح منشودة وإنجازها على إكمال وجه صحيح ، وحتى يتمكن القائد الناجح بشكل صحيح يجب أن يحدد أساليب كيفية ارتباطهم بالآخرين داخل العمل وخارجه ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار كيفية رؤية القائد لنفسه ومركزه، ولأن القيادة مهمة تُعتبر حلقة وصل بين الطبقة العاملة وأهداف وخطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية وتسهم القيادة في صهر جهود العاملين في إنجاز الأهداف وتحقيقها لأنها تفرض السيطرة على كل العوائق التي تقف في وجه تحقيق الأهداف والعمل على إيجاد حلولٍ جذرية لها ولأنها تساعد على تدريب الأفراد والعاملين وتنميتهم وتحفيزهم من خلال تحفيز قدرات الأفراد ومهاراتهم الإنسانية والعلمية .

أهمية التخطيط :

ارتفعت أهمية التخطيط عبر التاريخ وخاصة في بدايات الستينيات للقرن العشرين لأسباب من أهمها الأهتمام بالمستقبل : إن كل وظيفة من شأنها إن تساعد على التعامل مع المستقبل فتثري حاضرنا وتجعله كياناً مستمراً مما يجعل للتخطيط أهمية كبيرة في واقع حياة الإنسان لأن المستقبل لا يتم إلا عن طريق التخطيط ، كما يقول دروكر (Drucker) التخطيط لا يعني التحكم الذهني في المستقبل فهو يعني محاولة الكشف عن التقديرات والأحتمالات والاقتراحات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل .

العمل على تحقيق الأهداف : تشغل القوى العامة عادة بتفاصيل العمل اليومي وتسعى للمستقبل إيجابياً مع التخطيط وتصنع أمامها الهدف باستمرار في شكل خطة لتتمكن من الوصول إليه .

تحقيق التناسق في الأعمال وتطويرها .

تيسير الرقابة والتقييم : عندما توضع الخطة لنتائج لعمليات التخطيط بأهدافها وإجراءاتها فإنه يتم التيسير على الرقابة في متابعة كافة العمليات .

تيسير عملية التنفيذ : عندما ترمج الخطط فإن المنفذين يسهل عليهم تنفيذها وبذلك يتم تحقيق ما هدفت إليه الخطة .

البعد عن الضغوطات اليومية للعمل : إن التخطيط يجعل القوى العاملة سيده التغير بدلاً من أن تكون أسيرة لها .

مواجهة الشك في إحداث المستقبل : لأن المستقبل دائماً يكون مجهولاً وتوقعات قد تحدث وقد لا تحدث والطريقة لتلافي أخطاء المجهول هو التخطيط .

الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات : يفيد التخطيط العاملين لتدبير المواد والإمكانيات التي بين أيديهم ويشرح طريقة استغلالها بطريقة أمثل وبأقل جهد وتكلفة ووقت .

تحقيق المشاركة الاجتماعية : يساعد التخطيط على تحقيق المشاركة الاجتماعية الواعية مما يساعد على محاربة السلبية الاجتماعية .

تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية : يساعد التخطيط على العدالة الاجتماعية داخل المجتمع منها: إعادة توزيع الموارد والإمكانيات لمصلحة أصحاب الدخل المنخفضة والتخطيط للتعليم لئلا يكون يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق التخطيط للمؤسسة والمدارس ليستفيد منها كل أفراد المجتمع .

إحداث التوازن بين جميع أنظمة المجتمع : لأن المجتمع مبني على مجموعات منها النظام الاقتصادي والنظام الاجتماعي والنظام الصحي والنظام التربوي والسياسي فإن مع عملية التخطيط يحدث التوازن بينهما .

وتعود أهمية التخطيط إلى الأدوار التي يقوم بها بالمفهوم العام من حيث تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة وحشد الموارد المتاحة لتحقيق الأفضل من خلال تحديد الرؤية وتحقيق التكامل والتنسيق وترشيد القرارات وحل المشاكل لتخفيض المخاطر المتوقعة (عبانة، ٢٠١٥) .

ويساعد التخطيط القائد التربوي في تفعيل مقدراته وجهده الهادئ والمستمر في توعية المعينين التربويين وتنمية المفاهيم بالقضايا التربوية والمجتمعية المتوقعة والممكنة بدور النظام التربوي وأهميته في التعامل معها ويهدف إلى تحقيق النظام والأهداف والمشاركة في قيادة المجتمع نحو نهايات سعيدة منشودة (الطويل، ٢٠٠٦).

التنظيم :

هو تحديد أنشطة ووظائف المؤسسة والفائدة من التنظيم هو توحيد الجهود للوصول إلى الهدف مع توزيع الأعمال والأنشطة لكل فرد مع تحديد العلاقات بينهم ويخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال ، أما عناصر التنظيم : فتحدد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيفها وتحدد الأدوات والأقسام التي تكون الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وعلى تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمة لحاجة العمل للمؤسسة مع تحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم والدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر (عززي، ٢٠١١: ٥٢).

وعرفه روبنز (Robbins,1990) : للتنظيم ، بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف ، ويتضمن التنظيم تأسيس علاقة بين نشاطات النظام التي ستتم ممارستها ومستخدميه الذين سيشارونها ويقومون بها حتى ينظم الإداري المصادر المتوفرة وينسق بينهما لابد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفاء للأهداف وإن الأهتمام الرئيس في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعة العمل وتشكيل مراتب السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية (الطويل، ٢٠٠٦) ، والمدير الناجح الذي يقوم بوضع خطة لتنظيم العمل ولتيسير المهام الإدارية بسلاسة ودون تعقيد ليدرك بذلك كل فرد ما له وما عليه من أعمال (سمارة، ٢٠٠٧)، وبمجرد انتهاء المديرين من وضع الخطة اللازم يقع عليهم القيام بتطبيقها على الواقع العملي للقيام بتنفيذها نحو تحقيق الهدف (العاني وجواد، ٢٠٠٨) ، وتساعد عملية التنظيم العمل داخل المؤسسة مع توزيع دقيق للموارد وبما يضمن تحقيق أهداف التخطيط والدرجة الأساسية هي من قدرة المديرين في رسم هياكل تنظيمية تتضمن مستويات إدارية مناسبة لأن رسم الهياكل التنظيمية سوف يساعد المديرين على تحديد سلوكيات الأفراد أيا كان موقعها التنظيمي ومسا هذه السلوكيات هي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

أما مبادئ التنظيم : يُعد الهدف أو الغاية للتنظيم أحد الأسس المركزية لتبرير وجود المؤسسة فالهدف منه هو التوجهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويتم ذلك من خلال تقسيم وتنظيم العمل والذي يساعد في السيطرة على جودة العمل وسرعة تنفيذها للواجبات، لأن التنسيق والتنظيم أحد الصفات الإدارية الناجحة التي تساعد في تحديد وتوضيح البرنامج وأسلوب العمل بكل جوانبها (البدرى، ٢٠٠١).

التوظيف :

صممت عملية التوظيف لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة من خلال بعض الشروط المناسبة لها ، ومهمة التوظيف تقوم على تخطيط الموارد البشرية من خلال التغطية للاحتياجات المؤسسية من الموظفين من خلال تحليلي خطة منظمة لتحديد المهام المطلوبة وتوافرها من الموظفين فتقوم هذه المؤسسة من خلال جذب المرشحين لسد احتياجاتهم من الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات ووكالات العمل وحالياً تتم الإعلانات عن طريق التواصل الاجتماعي الأنترنت

التوجيه :

يشار إلى وظيفة التوجيه يشار أحياناً على أنها التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية ويُعتبر التوجيه الوظيفي القيادي الأكثر أهمية في مستوى الإدارة الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة ، وتؤدي وتقوم القيادة بتوجيه العاملين والإشراف عليهم لتقوم على تنفيذ الأهداف إلى ارساها التخطيط مع ممارسة الإشراف والدافعية والتواصل فجميع العاملين بحاجة إلى إشراف لأنها ملاحظة العمل والعامل وظروف العمل نفسه وللتأكيد من تحقيق أهداف وحدة معينة (الطويل، ٢٠٠٦) ، وإن التوجيه وتحفيز العاملين يؤمن بضبط الأداء لما يخدم اتجاه سير الهيكل التنظيمي كما هو مخطط له مع ضبط الأداء وتوجيهه وفقاً لسير العمل لأعضاء التنظيم وعلى كافة المستويات التنظيمية لضمان فاعلية التواصل والترابط بين أفراد العمل وذلك لتؤمن أسباب القرارات والتعليمات والمعلومات والتوجيهات بشكل يضمن من خلال تهيئة مناخات تنظيمية يسودها الثقة والأحترام المتبادل بينهم في العمل (بربر، ٢٠٠٨)، والقائد الناجح يحدد مستوى العاملين وأدائهم ومع تطوير نفسه باستمرار من خلال حضوره للدورات أو قراءة كل جديد له مع الاستماع لاقتراحات العاملين معه بأهتمام شديد ويتعرف على مشكلاتهم محاولاً وضع الحلول المناسبة له (سمارة، ٢٠٠٧).

الرقابة :

تميل الرقابة إلى متابعة الوظائف لتقييم أداء المؤسسة واتجاه تحقيق أهدافها ووظيفة الرقابة تكون مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في حقيقة الغرض الرئيسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط ، فقد عرفها ريتشارد (Richart، ١٩٩٧) : عنصرهام من عناصر العملية الإدارية وتتضمن مجموعة العمليات والأساليب التي بمقتضاها يتم التأكد من أن الأداء يجري على النحو الذي حددته الأهداف الموضوعية ، بمعنى أنها تسبق الأداء وتعقب حدوثها والغاية منها توجيه الأداء لتحقيق ما هو مرسوم له بالإرشاد والتحفيز والترغيب ، وتتم عملية الرقابة من خلال :

- اعداد معيار لقياس كمية أو نوعية الأداء لتحديد التقدم أو التأخير عن الأهداف الإدارية كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء مع تحديدها لشروط العمل .

- متابعة الأداء الفعلي للعمل وهذه الخطوة تعتبر مقياساً وقائياً للمؤسسة .

- تصحيح انحراف العمل وتحديد الإجراءات الصحيحة الواجب إتخاذها والتي تعتمد على دقة القياسات التي بينت على وجود الانحراف ومع تحليل أداء الفرد لمعرفة سبب هذا الانحراف (عزازي، ٢٠١١) ، ولأجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من الوظائف الإدارية التي تساعد المؤسسة في عملها يجب أن تتميز بدورها الرقابي على الأهداف ، وذلك من خلال مشاريعها الواضحة لجميع العاملين ، مع رقابتها على السياسات التي تهدف إلى التأكد من الأعمال وسيرها وفق السياسات المقررة لها في المؤسسة مع تحكم التفكير في الظروف المشابهة للمستقبل ، ومراقبتها للإجراءات وكيف تتم مع الالتزام بإجراءات العمل المقررة ، ومراقبتها على التنظيم والالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد والنشاطات والتقسيمات والخرائط والمواصفات للوظائف، وتتم من خلال ذلك بتوفر كافة المستويات الإدارية ، مما يساعد الرقابة على تطوير القوى العاملة بمراقبتها بمدى التزامها بسياسات لأختيار البرامج التدريبية والكفاءة وسياسات الأجور والرواتب وتقييم الوظائف مع مراقبة الفاعلية

وذلك من خلال الكفاءة الإدارية ومدى فاعلية هذه الإدارة مع مراقبة العمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الموسوي، ٢٠٠٤)، وإن لوظائف العملية الإدارية حلقات متصلة ومتراصة ذات علاقات متبادلة وتأثيرية على العملية الإدارية ككل فهناك علاقة أساسية بين (الرقابة والتخطيط) برأي كثير من العلماء والمفكرين على إنهما العنصر الأساسي للإدارة، فعملية التخطيط بالأساس هي صياغة الخطط الاستراتيجية، أما الرقابة فهي الوسيلة التي تهدف بالأساس إلى التأكد من أن مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

كما عرفه بيلى جوتز (Billy Goetz): التخطيط والرقابة بأنهما: التخطيط يسعى إلى البرمجة المتوافقة والمتعاملة والواضحة في حين، أن الرقابة تسعى إلى إن تقيد التنفيذ مع الخطط الموضوعية، اما العلاقة بين (الرقابة والتنظيم) فالتنظيم يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها، اما مسؤولية التنظيم يساعد بشكل كبير وظيفة الرقابة في تحديد مراكز الخلل في الأداء، اما ما يتعلق بالعلاقة ما بين (التوجيه والرقابة) فالقيادة والإدارة الفاعلة لهما تأثير على جماعات العمل وتوجيه سلوكياتهم والتأثير على مستويات أدائهم مما يخفف من عبء العملية الرقابية وللرقابة دورها أن تدل على العيوب والثغرات في نظام التحفيز وشبكات التواصل داخل التنظيم (بربر، ٢٠٠٨).

مفهوم الجامعة :

مؤسسة اجتماعية تربوية علمية ثقافية أوجدها المجتمع من أجل تحقيق أهدافه وغاياته من خلال إيجاد وسط منظم يساعد على تنمية شخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والأنفعالية والروحية بشكل متكامل ومتوازن، وممكنه من اكتساب القيم والاتجاهات والمعارف والأهواط السلوكية التي تجعله فرداً سوياً، تحميه من الانحراف والفساد والخلل القيمي الذي أوجده عوامل الهدم في المجتمع (القواسمة والبلوي، ٢٠١٥)، وتعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم الجامعة بهدف تحديد فلسفتها وأهدافها، واختلفت التوجهات عند محاولة وضع مفهوم محدد لها (الألفي، ٢٠١٤)، إن اصطلاح الجامعة مأخوذ من كلمة (Universities) وتعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة، من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلبة من مختلف البلاد والشعوب.

نظرة في نشوء الجامعات ومنجزها العلمي:

إن من أهم الأمور التي يجب إعادة النظر فيها وتغييرها جذرياً، هي أمور التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة، لأنه للمرة الأولى في التاريخ الإنساني نجد أن بقاء المجتمع يعتمد اعتماداً كلياً على الجامعات ومخرجاتها، ولأن العلم الجامعي يعني الفكر، فالتوقف عن التفكير يؤدي إلى التداعي والاضمحلال والانهيار ومن هنا فإن الجامعات مطالبة بمواكبة التغيرات والتحول الحاصلة بحكم موقعها ومكانتها المؤسسية في المجتمع، حيث أصبحت السلطة الوطنية والمؤسسية للتعليم الجامعي كذلك في أساليب التدريس والتدريب، ومن بين النتائج المباشرة لذلك حدث التنوع في التعليم الجامعي في كل مناطق العالم تقريباً، وترجع تلك التغيرات إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية، تتمثل الخارجية منها بظهور قيم جديدة وازدياد الطلب على التعليم الجامعي، وازدياد احتياجات سوق العمل المتغير باستمرار، بينما الأسباب الداخلية تعود إلى إعادة تنظيم أنشطة التعليم والبحوث في التعليم الجامعي، وتتمثل بالتقدم العلمي الهائل وتنامي الوعي بضرورة توشي الطرائق التعليمية الشاملة للتخصصات وتعددتها، والتدريب وإجراء البحوث والتقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات وسبل الاتصال الجديدة

لذلك فالجامعات تقف في الوقت الحاضر على مفترق طرق إذ عليها أن تحدد اختيارها بين أ تتجاهل المتغيرات المعرفية والتقنية والقيمية الجديدة أو أن تتفاعل مع المتغيرات المعرفية والتقنية والقيمية وتعلم على تطوير نفسها وتحديث أساليبها، لما يتناسب مع تغيرات العصر السريع، فالجامعة هي جزء من المجتمع، بل هي عنصر هام وعامل من أكبر العوامل في التأثير الاجتماعي، خاصة في هذه المرحلة العمرية للشباب، والهمة المندفعة، ويمكن أن تُعتبر الجامعة امتداداً للأسرة والمدرسة وهي بمثابة المؤسسة التي أنشئت لتوجيه نمو الشباب، ونمو مهاراتهم المعرفية، وقدراتهم على اختراق سوق العمل، وذلك عن طريق نمو الدوافع والميول والاتجاهات والقيم والمهارات الاجتماعية، بالإضافة إلى تقدير الشباب لذاته (القواسمة والبلوي، ٢٠١٥).

الإدارة الجامعية:

لقد حازت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، وإن للجامعات دوراً كبيراً في مجتمعاتها بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية وقد تركزت الأهتمامات منذ بداية عقد الستينيات على توفير نظام للمعلومات يدعم اتخاذ القرار وخاصة لإدارات الكليات والجامعات وقد جاءت نتائج دراسات تتحدث عن أهمية المعلومات وتزايد الحاجة لنظم معلوماتية تسهم في تطوير الإدارة الجامعية لغرض تحقيق الكفاءة في استخدام المواد والتوزيع الأفضل لها وأيضاً تحقيق الفاعلية والمساهمة في تطوير البناء العلاقتي بين الجامعة والمجتمع (العبادي والطائي والاسدي، ٢٠٠٨)، وتُعدّ الجامعة الوحدة التي يتم فيها التفاعل في مدخل الخطط لتحسين الأداء الجامعي (الهادي، ٢٠١٣)، ولأن الجامعة المركز الحضاري الذي يهدف إلى تنمية المجتمع المحلي بكافة جوانبه، حيث إنها تمثل أداة فاعلة لنقل وتطوير البحث العلمي ومجالاته كافة، فهي تمتلك القدرات والكفاءات المتخصصة التي تمكن المجتمع من الارتقاء والتطور، وتُعدّ الجامعة أحد الدعائم الرئيسة التي ترتكز عليها آمال المجتمع في تحقيق التنمية، وذلك لدورها المهم في إعداد الكوادر البشرية، وبناء الإنسان ونشر المعرفة وتنميتها لفروع العلم المتنوعة، وهو الذي يشكل الروابط القائمة بين العلم وتحولها إلى القوة وقدرته على تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق الازدهار، وتعزيز قدرته على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل كل ذلك أكد على أن الجامعة لم تعد مقصورة على فئة بعينها بل أصبحت أمراً حيوياً للجميع لضمان تحقيق تنمية المجتمع، وقد أثبتت الجامعة قدرتها على التغيير والإسهام في تغيير المجتمع وتقدمه ولكي تحقق أهدافها، وتقوم بوظائفها، عليها إحداث نوع من التوازن بين مجموعة القوى والعوامل المؤثرة في المجتمع من ناحية والإمكانيات التي يمكن أن يوفرها المجتمع للجامعة من ناحية أخرى، وبذلك تصبح الجامعة أكبر مؤسسة مجتمعية تعليمية تتفاعل مع المعرفة والثقافة باعتبارها مؤسسة الخبرة العلمية والبحثية لمختلف التخصصات وتسهم في تهيئة مناخ الإبداع والابتكار كما تتبنى مسؤولية تنمية أهم ثروات المجتمع وهي الثروة البشرية (الألفي، ٢٠١٤).

كما وتُعدّ الجامعات منظمات متعددة الأنشطة والإنتاج ، وهي تأخذ على عاتقها أدواراً إضافية بشكل متزايد في العصر الحديث ، خاصة فيما يتعلق بالمعرفة والاندماج مع المجتمع بالإضافة إلى دورها في التدريس والبحث ، وهذا التوسع في الدور الذي تقوم به الجامعات يمثل إتحافاً جديداً وهاماً في الحياة الجامعية (شاتوك، ٢٠٠٨) ، وتمثل الإدارة الجامعية العنصر الديناميكي لذا يجب أن يتوافر لديها ما يتطلب من مهارات تساعد في تطوير المؤسسة الجامعية كمهارات القيادة والاتصال وإتحاف القرارات وأستخدام التكنولوجيا وكذلك من خلال تبني الإدارة بعض المداخل الإدارية الحديثة ، والتي يأتي في مقدمتها القيادة الإدارية لما لها من دور فاعل في إدارة المؤسسة الجامعية من خلال التركيز على العمليات والأساليب القيادية للإدارة التي تساعد على تحقيق رسالة الجامعة والنهوض بها، وتُعدّ الجامعة إحدى المؤسسات الفاعلة في تقدم المجتمعات وإبرازها شخصياتها ومستقبلها ، ومعالجة مشكلاتها ، فهي لا تسعى فقط إلى نقل المعرفة فحسب وإنما لتطبيق العلم فالتعليم الجامعي يهدف إلى تزويد الفرد بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة لبناء المجتمع ، وبذلك تُعدّ الجامعة مركز إشعاع الفكر والمعرفة للمجتمع (الألفي، ٢٠١٤) .

ويقصد بالقيادة الجامعية : هي التي تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة بالتعليم والتربية فالتعليم العالي مسؤولية قومية واجتماعية وإدارية فهي دور قيادي وإنساني له ما يستلزمه من مؤهلات أكاديمية وعلمية فضلاً عن الأطر والمؤهلات الشخصية والمهارات والخبرات الإدارية ، والقيادة الإدارية هي محور العملية الإدارية وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دوراً فاعلاً في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية اتجاه تحقيق الأهداف (العبادي واخرون ،٢٠٠٨) .

يؤكد شاپيرو(Shapiro، 1998) : بأن القيادة الجامعية هي محور الفعالية الإدارية والعملية في الجامعة فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة وبأكفاً الوسائل المتاحة لذا تُعد هذه القيادة هي محور الفعالية الإدارية والعلمية .

الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت : (٢٠١٦ - ٢٠٢٠)

نبذة عن الجامعة:

صدرت الإرادة الملكية السامية بتأسيس جامعة آل البيت ، في محافظة المفرق، سنة (١٤١٣هـ = ١٩٩٢م)، وبشرت الجامعة عامها الدراسي الأول بعد مرحلة من الإعداد والعمل الجاد، سنة (١٤١٤هـ = ١٩٩٤م)، فبدأت مسيرتها بطرح برنامجي: البكالوريوس والماجستير، في ثلاث كليات رئيسة، هي: كلية الدراسات الفقهية والقانونية، وكلية الآداب والعلوم، وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فضلاً عن ثلاثة معاهد متخصصة، هي: معهد العمارة الإسلامية، ومعهد بيت الحكمة، ومعهد علوم الفلك والفضاء ومركزين خدميين، هما: مركز اللغات، ومركز الحاسوب، فضلاً عن ثمانية دوائر إدارية، وقد بلغ عدد طلبة الجامعة في عامها الأول قرابة خمسمائة طالب، قام على تدريسهم ثمانية وثمانون عضو هيئة تدريس استقبطوا من دول مختلفة، ومنهم علماء مشهورون على مستوى العالم الإسلامي.

وتضم الجامعة اليوم عشر كليات، هي: كلية الشريعة، وكلية القانون، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية العلوم، وكلية إدارة المال والأعمال، وكلية الأمير الحسين بن عبد الله لتكنولوجيا المعلومات، وكلية العلوم التربوية، وكلية الأميرة سلمى بنت عبد الله للتمريض، وكلية الهندسة، وكلية علوم الطيران. وتضم الجامعة المعاهد العلمية الآتية: معهد بيت الحكمة، ومعهد علوم الأرض والبيئة والمعهد العالي للدراسات الإسلامية، ومعهد علوم الفلك والفضاء، وتضم الجامعة ثلاث عمادات، هي: عمادة البحث العلمي، وعمادة الدراسات العليا، وعمادة شؤون الطلبة. وتضم الجامعة عشرة مراكز علمية وبحثية وخدمية، هي: مركز اللغات، ومركز الحاسوب، والمركز الثقافي الإسلامي، ومركز إحياء التراث الإسلامي، ومركز دراسات العالم الإسلامي، ومركز بحوث الطاقة، ومركز الاستشارات والخدمات الفنية وتنمية المجتمع، ومركز الإبداع والتميز، ومركز تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ومركز بحوث المياه والبيئة والمناطق الجافة. وتضم الجامعة وحدتين، هما: وحدة الدراسات العمانية، ووحدة الامتحانات المحوسبة، وتضم الجامعة عشرين دائرة إدارية مختلفة وقد بلغ عدد طلبة الجامعة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٥ م (١٨١٣٧) طالباً، منهم (١٦٧١٨) طالباً في مستوى البكالوريوس، و(١٤١٩) طالباً في مستوى الدراسات العليا، وبلغت نسبة الذكور إلى الإناث (٤٥%) إلى (٥٥%)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (٤٠٢) من مختلف الرتب العلمية، وبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية (٩٦١) موظفاً.

ب-المحور الثاني: القيادة والشبكة الإدارية:

مفهوم القيادة:

الصعب أن نضع تعريفاً محدداً لمفهوم القيادة لأنه تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة والمؤثرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والنظام في المجتمع أما من الناحية الشخصية ممكن أن تعرف بأنها مجموعة من الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد ويندرج تحت ذلك حسن المظهر والمقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والمقدرة على التنسيق والتوفيق بين الأهداف التي يجب أن يتصف بها القائد الناجح حتى يكون ناجحاً أما من ناحية منظور وظيفي فهي تعني تأثير القائد في سلوك التابعين له في موقف معين ولتحقيق أهداف معينة في معاملة الأفراد في التأثير على سلوكهم لتوجيههم (الدوري، ٢٠١١). وقد عرف الإنسان القيادة منذ عرف حاجته إلى التعامل مع غيره من الناس ومنذ أن أدرك النظم الاجتماعية في مختلف صورها وأحس بأنها العامل الأول الذي يساعد على تماسك الجماعة وإنها العنصر الأساسي في تحقيق رغباتهم والسير بيها لتحقيق أهدافها فالقيادة تعني التأثير في الآخرين ودفعهم نحو الإنجاز بفاعلية وبأقل جهد وكلفة ووقت وبأحسن نوعية وبأستخدام المواد المتاحة (علي، ٢٠٠٦)، ولا زال الكثير من الأفراد لا يدرك مفهوم القيادة ومعناها بشكل صحيح فيعتقد البعض أن القيادة عبارة عن عملية إصدار الأوامر من جانب القائد وتنفيذها من جانب المرؤوسين ولكن القيادة تختلف عما يدركه البعض عن هذا المفهوم لأن العلاقة بين القائد والمرؤوس هي جوهر عملية القيادة ولكن القيادة تتضمن مفهوم التأثير الذي يتم من جانب القائد في مرؤوسيه وعلى القادة أن يتبعوا النمط المناسب في القيادة والذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين في مختلف جوانب عمل المؤسسة (العلوانة وفريجات والعبيدات والطراونة، ١٩٩٩).

ويعرف القائد بأنه الشخص الذي يستخدم سلطته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (سمارة، ٢٠٠٧) .

ويعرف القائد أيضاً : هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين (مساد، ٢٠٠٥:٥٣) .

(إما خصائص القائد الناجح) :

يتميز بالصفات الذاتية كالصحة والذكاء والمقدرة على التحمل .

لديه مقدرة على الإقناع والاتصال والقدرة على إيجاد الحلول بكل الظروف .

يجب أن يتوفر لديه الجانب الأخلاقي من خلال الصبر والأمانة والشرف والنزاهة حتى يكون قدوة حسنة لجميع العاملين .

أن يكون مقتنعاً بالأهداف العامة والعمل على تحقيقها للمصلحة العامة .

يتوفر لديه قدرة من المهارات والخبرات الخاصة بما يتعلق بالعمل الذي يتولى القيادة في مجاله (فراج، ٢٠١٤)، ويجب أن يكون القائد ذا مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ذو شعبية عند الآخرين وديمقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرارات (عطوي، ٢٠٠٤) .

لأن القائد الناجح يجب أن تتوفر فيه هذه الصفات لأنه العامل المحفز لإنجاز عمل معين فذكاؤه واتساع تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب العمل مع مفسر ومحلل لكل أهداف المشروع والسياسات مع طلاقة لسانه ووضوح التعبير مع النضج العقلي والالتزان العاطفي وقوة الشخصية حتى يتمكن من التكيف بكل الظروف المحيطة (العلاونة وآخرون، ١٩٩٩) وإن القائد الناجح يكون صاحب مهارة عالية من حيث البلوغ وتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاج والأداء مع تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة للمؤسسة (العديلي، ١٩٩٣)، والقائد الإداري الناجح يتركز اهتمامه على تطوير وتحسين استراتيجيات أو تحليل العناصر البيئية وفهم دوره مع معرفة في تحليل العناصر البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة ابتداء من بنائها وإنهاء بتقييمه وتنفيذ واتخاذ الحيطة والحذر والأنتباه إلى الأعمال الجارية (جواد، ٢٠٠٠) ، لأن القائد يتعرض لمشكلات وأزمات وضغوط مختلفة وفي نطاق التصدي لها يستخدم مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهةها بشكل فعال ، ويُعدّ القائد الفعال الذي يثبت نفسه في هذه الموقف ليحقق القول عليه بأنه (رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة ليخرج منها محققاً أهداف الإدارة ومصالح المؤسسة) (العلاق، ٢٠٠٨) .

تعريفات القيادة :

لقد عرفت القيادة بعدة تعاريف مختلفة ومتنوعة ومن هذه التعاريف :

القيادة لغة : كلمة قيادة يونانية الأصل مشتقة من (الفعل) يفعل أو يقوم بمهمة ما ، ولأن القيادة هي سلطة ونشاط وتأثير على الآخرين أي السلطة القانونية .

اما مفهوم القيادة اصطلاحاً :

عرفها ليتز (Letterer) الوارد في (مساد، ٢٠٠٥:٥٤) : بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد اخر لتحقيق أهداف معينة .

عرفها باس (Bass,1990) : بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب .

وعرفها ليكرت (Lkert) الوارد في (العجمي،٢٠٠٨:١٧٢): بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة ، وقد عرفت بأنها سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر من شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون لأنه هدف حيوي من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية .

وأشار ديفز (Davis ،١٩٧٧) : بأنها القدرة على حث المرؤوسين على القيام بإنجاز الأعمال والأنشطة بالطريقة والزمان والمكان الذي يريده منهم القائد ، من خلال التعاريف السابقة ممكن أن نفهم بأن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون لتحقيق أهداف مشتركة (كلالدة، ٢٠١٣) .

وأشار البعض بأن القيادة عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين (العجمي، ٢٠٠٨:١٧٣) ، إذا القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعة وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (الموسوي، ٢٠٠٤:١٨٣) .

الحاجة إلى القيادة :

الاحتياج للقيادة أصبح عاملاً أساسياً بسبب التغيرات المتسارعة في مجالات الحياة ونظراً للتطور المعلوماتي الهائل في وسائل الاتصال والحاجة لها وذلك .

بتهيئة البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تعمل على تنمية رأس المال الفكري .

كما وتقود لعمليات الابتكار والابداع .

وتوظف نواتج الخبرات الإنسانية .

وتقوم بتحفيز العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم .

مع توفير مساحة من حرية العمل للعاملين للحصول على أفضل النتائج .

وتساعد على التقليل من الهدر والزهد في العمل .

تعمل على تحسين نواتج العمل ومخرجاته (سمارة، ٢٠٠٧) .

عدم شمولية تصميم المؤسسة ، لأنه من الصعب وضع تصميم كامل وواضح لأي مؤسسة وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها لأن الواقع أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً من هذه التصاميم والسياسات هذا يستدعي بأن يمارس القائد لسد هذه الثغرات في التصميم والسياسات والأنظمة وفق ما يتطلبه الواقع .

تغيير بيئة المؤسسة مؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به وأي تغيير يحتاج إلى إدخال بعض التغييرات في المؤسسة لأن عصرنا يتسم بالتغيير أكثر من أي عصر مضى ودور المؤسسة هنا هو تكيف المؤسسة وفق التغييرات التي تحيط بها .

حركة دينامية المؤسسة ، إن إحداث التغيير داخل المؤسسة قد يسبب في عوامل داخلية في المؤسسة لأنها بصورة عامة تميل إلى النمو والتوسع وهنا التغيير ربما يسبب عدم التوازن داخل المؤسسة مما يستدعي اتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة التنسيق وإحداث التغيير لتحقيق التوازن من خلال التوسع في وظائف المؤسسة وأنشطتها وبالتالي تغيير وتعديل البناء المؤسسي

طبيعة الأفراد العاملين في المؤسسة ، لأن الدعامة الأساسية هي العنصر البشري والأفراد

يتفاوتون من حيث الدوافع والميول والاتجاهات والاهتمامات ومن ناحية أخرى إن الفرد العامل في أي مؤسسة قد يكون عضواً في جماعات أخرى في ذات الوقت وهذا قد تملي عليه بعض المتطلبات التي قد تتعارض مع متطلبات وظيفته فهذه تؤثر كثيراً على سلوكيات الفرد في المؤسسة (حريم، ١٩٩٧) .

أهمية القيادة :

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية حيث تهدف تصرفات القائد إلى مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهداف المنظمة ، فالقيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا بوعيهم على تحقيق أهداف الحاجة (عميش، ١٩٩٧) ، وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط (الحريري، ٢٠٠٨) ، لأن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتها ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف ، فالقيادة أهمية بالغة من حيث إنها الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم لأن أهميتها هي حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، وتعد مهمة القيادة ضرورية للمؤسسة من حيث إن للقيادة دوراً بارزاً في تحقيق تلك الأهداف المرسومة لها ، كما أنها تساعد على تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وذلك بتقليصها للجوانب السلبية بقدر الإمكان للحفاظ على التوازن داخل المؤسسة مع سيطرتها على مشاكل العمل عن طريق رسم الخطط اللازمة لعملها ، وتنمية وتدريب الأفراد العاملين عليها و مراعاتها للتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، ٢٠٠٨) .

أشار عبد الهادي (٢٠٠٦) إلى عدد من العناصر الرئيسية للقيادة على النحو الآتي :

جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (المرؤوسين).

شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد).

ظروف يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد للموقف .

اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة .

مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

إذاً عناصر القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية :

القائد : يُعدّ القائد الشخص الذي يعهد إليه بتنظيم جهود العاملين تحت قيادته ويسرها نحو تحقيق الأهداف ومهمة القائد هي إيجاد طبقة من القادة الآخرين يستطيع كل منهم أن يحل مكانه إذا دعت الحاجة وللقائد جانبان (الجانب الشخصي المتمثل بشخصية القائد ودوافعه وقيمه وطموحه ، والجانب العلمي المتمثل بخبرات القائد نفسه ومهامه وإنجازاته) .

جماعة أو تابعين: هم الذين يعملون مع القائد من (فنيون ، إداريون ، موظفون ، عمال ، طلبة) كلما كان بينهم تجانس ومثاقيل بين سمات العاملين وسمات القائد تصبح دافعيتهم لتحقيق الأهداف سهلة فيقوم القائد بتربط العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه لتجانس العلاقات بينهم ولفهم كل واحد للآخر .

هدف مشترك أو الموقف : الظرف الذي يعايشه كل من القائد والتابعين أثناء ممارستهم للعملية التربوية وما يصادفهم من أزمات أو مشكلات تعمل على إعاقة سير العملية أو تأخيرها سواء أكان سببها ظروفاً بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنظيمية أو إنسانية وكيفية التعامل معها (سمارة،٢٠٠٧)، والقيادة من يكتسب وينمي ويمارس بدرجات مختلفة من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة معينة (مساد،٢٠٠٥) القيادة والعمليات الإدارية :

تبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص فالقائد التشاوري على سبيل المثال يهيئ جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرص للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وإذ يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم فالقيادة الرشيدة تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعة وتكون مكانة القيادة مهمة في دورها الأساسي في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها ولأنها المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي مؤسسة إدارية (الحريري ، ٢٠٠٨) ، ولعل جزءاً كبيراً من سحر القيادة العامة يعود إلى الاعتقاد السائد بأنها الحل السهل لجميع المشاكل التي تواجه المؤسسة (Tolbert,2009) .

القيادة الإدارية : تصنف القيادة الإدارية إلى (القيادة الرسمية ، والقيادة غير الرسمية) :

فالقيادة الرسمية : هي القيادة التي تمارس مهارات وفقاً لمنهج التنظيم من لوائح وقوانين والتي تنظم أعمال المؤسسة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول لها .

أما القيادة غير الرسمية : هي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن موهبة القيادة وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً ، وبشكل عام إنّ هذين النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المؤسسات لأن القيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونة مع بعض في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المؤسسة (عليوي، ٢٠٠١) .

القيادة الإدارية وقد أشار إليها روبرت (Robert، ١٩٩٥) بأنها نشاط إداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي ، وإن القيادة الإدارية لا تقتصر على إنها عملية إنسانية فحسب ، وإما تمثل نشاطاً إدارياً يمارسه القائد ويؤدي فيه العاملون الواجبات بفاعلية إلى جانب الأنشطة الأخرى كما بالتخطيط والتنظيم والرقابة (Certo & Samuel، ٢٠٠٠) ، إذا تُعدّ القيادة الإدارية بأنها توفر نوعاً من أنواع التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (كلالدة، ٢٠١٣) .

العناصر الأساسية للقيادة الإدارية :

المتطلبات (وضوح الهيكل التنظيمي ، علاقة العمل بالحاجة ، ملائمة الفرد وعمله ، طرق الاتصال ، أهداف صحيحة ، سياسات وبرامج ، نظم الرقابة) .

النشاطات الإدارية للقائد (تنمية التعاون ، الإرشاد والتأديب ، الاتصال باتجاهين) .

مهارات القيادة الإدارية :

بما أنّ القائد الإداري له مقدرة التأثير على سلوك العاملين من خلال الظروف إذا يجب أن يمتلك ويتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهام عمله ، وأهم المهارات الإدارية القيادية هي :

(المهارات الفنية) : وهي مقدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والاجراءات، وأيضاً القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل لإنجاز العمل.

(المهارات الإنسانية) : المقدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم .

(المهارات الفكرية) : وهي مقدرة القائد على الدراسة وتحليلها والاستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتفعيل أفكار الآخرين أو نقدهم ومقترحاتهم .

(المهارات التنظيمية) : وهي المقدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمؤسسة لأنها المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القدرات وأبعادها وأثرها (العديلي، ١٩٩٣) .

مفهوم النظرية :

هي تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعرف على نحو ما يتسم بالعمومية وينظم علماً أو عدة علوم ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ ، فالنظرية هي مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم على توجيه العمل بدقة ووضوح ، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض (عزازي، ٢٠١١) .

نظريات القيادة :

لقد أسهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب القيام بها ، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ، وقد مرت نظرية القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية لذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة (Daft,2001).

وإنّ الهدف الرئيس لإدارة أي نظام يتحدد في توجيه وتنظيم العاملين فيه وتفعيل جيد لمدخلات هذا النظام تحقيقاً لأهداف النظام ومع تعدد المجتمعات البشرية تطورت سبل إدارة النظام ،لأن الإدارة أصبحت تركز اليوم على الجهد العلمي والعملي وعلى الأفكار والنظريات وليس على مجرد التعليمات التي يجب اتباعها ، فإن النظرية في الإدارة هي وسيلة وتوفير التوجيه اللازم للممارسات الإدارية ، وإنّ مصطلح النظرية مصطلح قديم إلا أن الخلاف حوله لم يظهر سوى في القرن (التاسع عشر) كان يعتقد بأنّ العالم ثابت تحكمه قوانين ثابتة ومطلقة ولكن بعد أن تطور العلم وإثبت أن بعض المفاهيم متغيرة وقد تتعارض أو تتفق مع ما قبلها ، أدى ذلك إلى تغير وتعديل في موقف العلماء وأصبحوا ينظرون إلى مكتشفاتهم على أنها نظريات قابلة للتغير والتعديل والتطوير (ابوناصر، ٢٠٠٨).

وقد أشار ستوجدل (Stogdill,194٨) : المشار إليه في نتيجة جدل دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات.

نظرية السمات :

تنظر هذه النظرية إلى القيادة على أنها فن له علاقة وثيقة بسمات شخصية خاصة يمتاز بها القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد وهذه السمات موروثه لا يمكن اكتسابها في الحياة ولا يمكن تعليمها للأشخاص ليصبحوا قادة أي أن القادة يولدون ولا يصنعون ثم تطورت هذه النظرية فأصبحت تقول إن القائد يشبه الناس الآخرين من حيث السمات إلا أن نسبة توافرها في شخصية أكثر منهم لذا يصبح متميزاً عنهم ويرى بعض العلماء إن السمات القيادية للقائد هي العوامل البيولوجية أي (الطول ، الوزن ، الشكل ، القوة) (البدرى، ٢٠٠١،

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية فليس لها الآن تأكيد قوي في صفوف الباحثين حيث إن هناك خلافاً شديداً حول عدد الصفات التي يمكن أن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وما إذا كانت متوفرة فعلاً في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتوفيق في القيادة كما إذا كانت السمات القيادية موروثاً فستحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً ، ومع ذلك فإننا لانرفض نظرية السمات كلياً لأنه يجب أن تتوفر بعض السمات في القائد ومن هذه الصفات والخصائص التي يمتلكها ، قدرته على الحفز والتشجيع للأفراد ، مع قدرته على الاتصال من خلال المهارات التي تعني المقدرة على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ، مع قدرته على الإقناع من خلال ثقته في الأهداف التي يعرضها ، والمقدرة على اتخاذ القرارات وعلى تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين فالقائد الناجح يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه التي يمكن للمرؤوس التوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم (المصري، ١٩٩٨) ، وأيضاً وعلى رغم الانتقادات التي وجهت للنظرية إلا أنه ما زال يؤخذ بها عند اختيار القادة في بعض المواقع حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس التطبيقية على نطاق واسع في بعض المنظمات وفي مجال اختيار أصلح القادة (ربيع، ٢٠٠٦) ، وتتصف هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم منها :

السمات الجسمية : من طول وحسن مظهر وصحة وحيوية ونشاط .

السمات الذهنية : من الذكاء والفهم والإدراك والمقدرة على التنبؤ والتخطيط .

السمات الشخصية : مثل التسامح والتحمل والشجاعة والثقة بالنفس .

السمات الوظيفية : مثل الاهتمام بالإنجاز والابتكار والمثابرة مع قدرته على تيسير الأمور .

السمات الاجتماعية : مثل النضج الاجتماعي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع مقدرته على إقامة علاقات جيدة مع الغير (العميان، ٢٠١٣) .

ويرى الن (Allen، ١٩٩٣) : أن أهم السمات تتمثل في (الصحة والمقدرة على الاهتمام بالآخرين وقدرة الحكم على الأشياء).

ويرى شميل (Chmiel, 2000) : إنها تمتاز (بالهدوء والثقة النفسية والذكاء) ، كما أن ليس كل قائد يجب أن يتصف بكل هذه الصفات فرمما يتصف بصفة أو بصفتين ليميز بها ، فقد يكون ناجحاً بسبب حسن أخلاقه أو بسبب قوته أو بسبب عمله أو ذكائه كل هذا الأمور تساعد في تكوين القائد الناجح (كنعان، ٢٠٠٢) .

المدرسة الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) :

المدرسة الكلاسيكية لقد لقت هذه المدرسة بهذا الاسم لتدل على الفكر الذي قامت عليه الظروف والعوامل التي ساعدت في بلورتها وتطويرها لأنها تقوم على مفاهيم مثالية غير ديمقراطية مستخدمة الأمر والسلطة والتوجيه والرقابة في كفاءة الأداء وتتضمن المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية عدداً من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين.

ومن أهم هذه النظريات :

النظرية البيروقراطية :

ترد كلمة (البيروقراطية) على لسان الكثير من الناس للتعبير عن نظام يسوده الروتين الممل ويتصف بضعف الإنجاز والبطء في التصرف ولكن هذا المفهوم مغاير للمفهوم الأساسي الذي يتبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Maxweber) الذي وضع الأساس للنظرية البيروقراطية لأنه وصف جهاز إداري مثالي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر مثل هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي (المغربي، ١٩٨٨) ، فقد أثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي وهذه الخصائص هي (التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيههم ، سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ، واختيار العاملين وترقيتهم حسب جدارة عملهم) (العميان، ٢٠١٣) .

نظرية المبادئ للتقسيمات الإدارية :

تهدف هذه النظرية إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تساعد الإدارة في تكوين هيكل رسمي للمنظمة الأمر الذي يساعد في إدارتها بحكمة ورشد وتسعى إلى خلق مجموعة من المبادئ الإدارية لتصبح بمثابة قوانين وأساسيات لعملية التنظيم والتصميم الإداري ومن أبرز مبتكري هذه النظرية الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) (المغربي ، ١٩٨٨) .

النظرية الإدارية العلمية :

تُعد هذه النظرية وليدة القرن العشرين وذلك من خلال التطور العلمي الذي حصل في العالم ومن رواد هذه الإدارة هو فردريك تايلور (Ferderick Taylor) (حسين، ١٩٩٨) ، وإن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية (العميان، ٢٠١٣) .

خصائص المدرسة التقليدية :

تتصور العلوم المتعلقة بحياة الأفراد كالاقتصادية والسياسية والاقتصادية وذلك تُعتبر مهمة بالحيوية الفكرية ، الاستعانة بالنظرية العلمية لكافة أبعاد الحياة العلمية عن الأساليب القديمة في التفكير ولاسيما فيما يتعلق بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، ظهور ما يسمى بالفردية ويسبب في ذلك إلى أن الفلسفة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للأفراد المنتمين إلى فئة اجتماعية .

أما إستراتيجيات المدرسة التقليدية : هي المثالية بضرورة وجود أجوبة وافية لكل سؤال ، وضع الوظيفة والاهتمام والتركيز عليها بالدرجة الأولى ، تحفيز الأفراد على الإنتاج والعمل من خلال تقديم الحوافز المادية لهم (المغربي، ١٩٨٨) .

المدرسة الفكرية السلوكية :

إنها نشاط اجتماعي هادف وإن مدخلات العملية الإدارية تتمثل في العناصر المادية والبشرية لأن أصحاب هذه المدرسة اهتموا بالعنصر البشري وبدراسة السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية بشكل عام لما في ذلك من أثر على تحقيق الفعالية الإدارية ، وتركز الاهتمامات الرئيسية في مدرسة السلوك الإنساني على دراسة العلاقات الإنسانية والأنماط القيادية المختلفة والعلوم السلوكية من أجل الوصول إلى طرق أفضل لفهم الأفراد بعضهم البعض بغرض تحقيق هذه المنظمة (حسين، ١٩٩٨) ، وقد اهتمت هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعات أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاج فقد كانت لها مداخل لدراسة السلوك كمدخل علم النفس وعلم السلوك الإنساني وعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة التي تحيط به من الناحية الإنسانية والطبيعية ، ومدخل علم دراسة الإنسان الذي يدرس أنماط السلوك البشري المكتسب السائد في مجتمع معين ، مع تحديد مظاهر الحضارة المميزة لهذا المجتمع ولا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العمل الإنساني والجماعي في المنشأة ، إلا أن هناك كانت بعض الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة من حيث إنها تركز على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى (الموسوي، ٢٠٠٦) ، واهتم رواد الحركة العلمية السلوكية اهتماماً كبيراً بالوصف والتفسير، ومن أهم نظرياتها :

- نظرية النظام التعاوني : يقوم هذا النظام على أساس تعاوني مقصود وهادف أي التنظيم الرسمي.
 - نظرية اتخاذ القرارات : يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وإن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات .
 - النظرية الاجتماعية والمعدلة .
 - النظرية الصحيحة : نظرية الموقف أو التكيف على أساس المثل القائل (لكل مقام مقال ، ولكل زمان دولة ورجال) .
 - نظرية الفعل : تركز هذه النظرية على ضرورة تعميق فهم الفرد لنفسه كعضو فعال في المجتمع .
- المدرسة الفكرية الموقفية:

تعدّ هذه المدرسة من المدارس الحديثة نسبياً للإدارة ويهتم أنصارها بالأرتباط القوي بين التصرفات الإدارية وبين خصائص الموقف الذي تم فيه أي أن لكل موقف خصائص معينة وقرار معين يتشكل حسب الموقف والمتغيرات المحيطة بها (حسين، ١٩٩٨)، ويؤدي الموقف والظروف المحيطة بالقائد الإداري دوراً بارزاً وأساسياً في فعالية القائد الإداري وإنجاز مهام عمله لأن الظروف والمواقف جزء لا يتجزأ من القائد لأن شخصية القائد تظهر من خلال المواقف والظروف (العديلي، ١٩٩٣) ، تقوم هذه النظرية على افتراض أساس اهتمت هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة أثناء العمل إن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته وبمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية فيما يتعلق بذاته لايمك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بتاتاً ويرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً على المواقف والظروف وأن الفروق الفردية تؤثر وبوضوح على إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين ومن ثم تقوم بدورها الهام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظهورهم كقادة (علي، ٢٠٠٦).

وأشار فيدلر (Fiedler) عوامل ثلاثة لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية

العلاقة بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في مواقف موات للقيادة .

طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً .

توافر عوامل القوة لدى القائد (عطوي، ٢٠٠٤) .

النظرية الموقفية :

التي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة وفعاليتها لأن متغيرات الموقف تتساوى مع متغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار القيادية (مساد، ٢٠٠٥)، وعلى أساس أن القائد هو وليد الموقف وإن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن امكانياتهم الحقيقية في القيادة وليست السمات التي يتمتعون بها، لأن النظرية ترى أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة (ربيع، ٢٠٠٦)، وأن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته وإن الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهارات وإمكانيات القيادة (عطوي، ٢٠٠٤).

ونظرية التكامل والتفاعل : يعتمد القائد على تفاعل وتكامل كافة المتغيرات التي تبدو ذات صلة بها ولا تعتمد على متغير واحد أو عدد محدد من المتغيرات (مساد، ٢٠٠٥)، فالنظرية التفاعلية تقوم على فكرة التفاعل بين جميع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والظروف والعناصر في مرحلة ما والتي تحتاج إلى من يقوم بتنظيم هذا التفاعل وقيادته من أجل تحقيق الأهداف العامة التي رسمها من قبل المجتمع أو المؤسسة وتعمل هذه القيادة التفاعلية على أساس تعامل القائد مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم بهم ، وبهذا تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (الدوري، ٢٠١١) .

المدرسة الفكرية الحديثة :

مدرسة علم الإدارة : لقد تطورت وظهرت هذه المدرسة نتيجة لتطور الحلول الرياضية والإحصائية في حل المشاكل العسكرية إبان الحرب العالمية الثانية وبعدها انتهاء الحرب العالمية الثانية انتقل استخدام هذا العلم من الجوانب الحربية إلى عالم مؤسسات الأعمال ويستخدم هذا العلم في المؤسسات في مجال تحسين القرارات المتخذة ومما زاد في أهمية هذه المدرسة من خلال التطورات الحاضرة والهائلة في مجال أجهزة الحاسوب ولاتركز هذه المدرسة على علم الإدارة فقط ولكن استخدام الآلات بل تُعدّ الكفاءة نتيجة للتخطيط السليم .

الإدارة بالأهداف : تقوم هذه النظرية التي نادى بها بيتر دروكر (Peter Druker) على المشاركة في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرارات ويُعدّ أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً لتحفيز العاملين إضافة لكونها أسلوباً من أساليب تقييم العاملين .

نظرية النظم : لقد نظرت المدرسة الكلاسيكية وبالذات الإدارة العلمية للتنظيم على أنها نظام مغلق حيث كان تركيبها يعتمد كلياً على ما هو داخل حدود المؤسسة وتعني بالمؤسسة المتكاملة التي تتكون من أنظمة فرعية كالنظام الفرعي للإنتاج والنظام الفرعي للتسويق وهكذا، وتعدّ المؤسسة من وجهة نظر هذه النظرية نظاماً مفتوحاً ويقصد بالمؤسسة كنظام مفتوح لأنه ليس بإمكانها البقاء دون أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، البيئة الداخلية للمؤسسة من (مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات)، البيئة الخارجية للمؤسسة من (استيراد المدخلات، الانظمة والعمليات، تصدير المخرجات) (العلاونة، فريجات، عبيدات، الطراونة، ١٩٩٩).

نظرية المسار والهدف : تُعدّ على أساس رابط السلوك القيادي ودافعيته ومشاعر المرؤوسين باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك القيادي مع قدرة القائد على فهم مدركات المرؤوسين ودوافعهم وأهدافهم ومقومات رضاهم واتجاهاتهم النفسية والعمل على التأثير فيها لأن قدرة القائد على فهم الممارسات يساعده على تحقيق الأهداف ورضا المرؤوسين (مساد، ٢٠٠٥).

مدرسة الجودة الشاملة :

يُعدّ ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينيات من القرن العشرين ما يزال مستمراً وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية ويرجع سبب ظهوره إلى تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعات اليابانية للأسواق وخاصة أسواق البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية فقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية وتوسيعه بإضافة واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة ليصبح أسلوباً رقيقاً استراتيجياً على الجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا فلسفة إدارية حديثة ومن أجل تحقيق غايتها فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على قاعدة ذهبية مؤداها : (افعل الشيء الصحيح من أول مرة) (السعود، ٢٠٠٧)، وإن إدارة الجودة الشاملة تُعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات والأساليب والأدوات وايضاً عن اعداد بيئة تُسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار، وإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمل القيادي يعني جودة القرار المتخذ بصدد ذلك وجودة القرار تعكس جودة لدى القائد، وتتوقف جودة القرار على حسن تعامل القائد الاستراتيجي من خلال مهاراته وتقويمه لعمل المؤسسة وإن نجاح القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في عناصر معينة وتكون مستوحاه من تجربة القادة اليابانيين وهذه العناصر هي :

- جودة الذات القيادية : تعني أن تعكس عادات وقيم القائد نفس القيم الموجودة في مجتمعه .
- جودة المحيط القيادي : أي أن يعمل القائد في مناخ يتسم بدعم جميع الأطراف له من أجل تحقيق الجودة الشاملة .
- جودة المهام القيادي : تؤكد المنظمات اليابانية على ضرورة الصعود إلى القمة من الأسفل إلى الأعلى في الهرم التنظيمي أي أن يمارس الموظف بكل المناصب من أدناها إلى أعلاها حيث يكون الصعود إلى القيادة على أساس السن والخبرة والمعرفة الطويلة داخل التنظيم .

- جودة الاختيار الإستراتيجي : بان يقوم القائد بدورالمسهل بين أعضاء التنظيم ليساهم في تحديد الاختيار بشكل جماعي مما يساهم في تطوير جودة الاختيار(صالح، ٢٠١٤)، وإن عملية إدارة الجودة الشاملة تقوم على القيادة العملية من خلال العمل والتفاني بالإدارة بالتحسين والتطوير المستمر وذلك من الأهتمام بالأفراد لأنهم العنصر الأساسي من خلال جهودهم من إبداع وابتكار ويتم ذلك بتدريبهم مع وجود رؤية استراتيجية صحيحة لمنهم الكفاءة من خلال عملهم لتحقيق الجودة (ماهر، ٢٠٠٤) ، تعرف القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمون طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها وأن هذا البعد الذي تجسده هذه الرؤية للقيادة هو بعد سلوكي يركز على الخصائص التي تتسم بها القيادة فتؤثر بالأفراد وقد تدفعهم لإنجاز الأهداف طوعياً (ال علي و الموسوي، ٢٠٠٦).

خلاصة الرأي في نظريات القيادة : تفسر النظرية من نظريات القيادة ولوجزئياً ظاهرة القيادة والتبعية ولكن الحقيقة إنه لاالصفات ولاالمواقف لوحدها ولاالتفاعل بين الأثنين تُعتبر كافية لتفسير ظاهرة الانقياد والقيادة لأن الانقياد من قبل جماعة أو القائد لا تتم إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلبه منهم ، ولايكن تفسير العلاقة القيادية على مستوى المؤسسة لأنها نتيجة علاقة عاطفية للجماهير بقائد ما بغض النظر عن قدرته على تحقيق مصالحهم وطموحاتهم ، ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى قدرته للقيادة لا بد وأن يكون قدوة لأعضاء المجموعة .

نموذج قيادة الشبكة الإدارية:

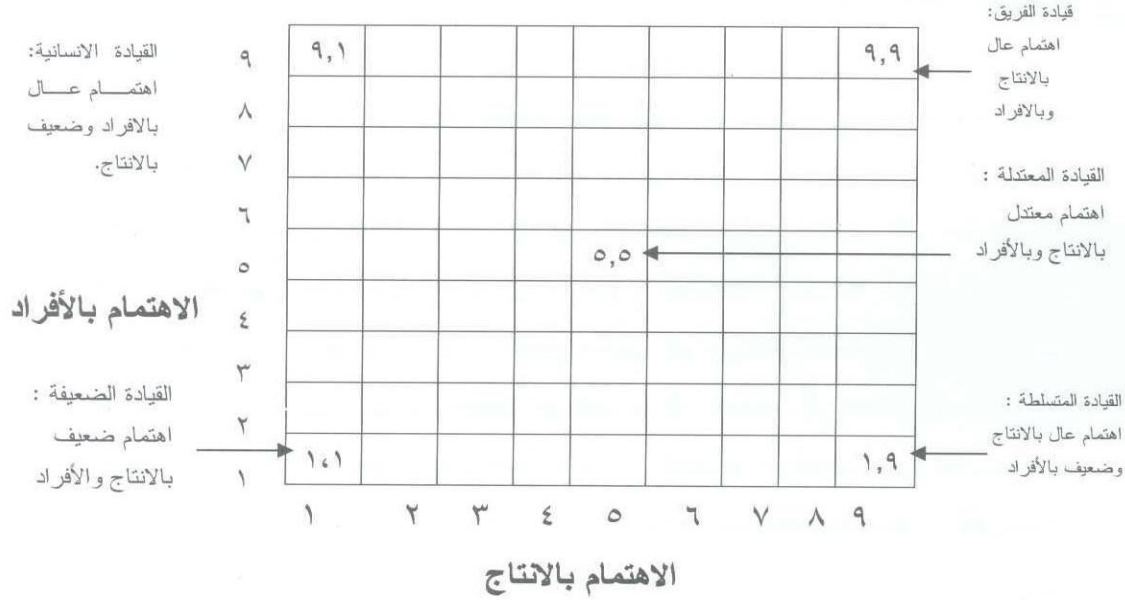
تُعدّ هذه الشبكة لكل من بلاك وموتون (Black, moton) من مفكري المدرسة السلوكية وتنمية التنظيمات ولأن الأهتمام هو زيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم وخاصة نمط الاتصال والتخطيط ويرى كل من (بلاك وموتون) أن فشل معظم التنظيمات الإدارية يرجع إلى نمط الإشراف السيء الذي لا يقوم على فهم صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية ولغياب الاستراتيجية أوعدم دقتها ولمعالجة هذه المشاكل اهتموا عن طريق برنامج أسموه (بالشبكة الإدارية) وهي من ست فقرات ثلاث فقرات لمعالجة الاتصالات وهي :

(مرحلة الشبكة الإدارية والتي من خلالها يتعرف كل مدير على نمط إشرافه لاختياره للنمط المثالي الأفضل ، تطوير العلاقات بين جماعات مختلفة مع تقليل التناقضات التي تؤدي إلى الإضرار بالأهداف التنظيمية ، تطوير فرق العمل من أجل عمل أفضل).

و فقرات ثلاث لمعالجة التخطيط وهي :

(العمل على إيجاد استراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل ، مع تنفيذ هذه الاستراتيجية للتوصل إلى أفضل تنظيم من خلال تطبيقها وإعادة ترتيبها ليتفق مع المطلوب ، ومن ثم تقييم هذا التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها مع إمكانية التطوير مستقبلاً) (زويلق ، القريوتي ، ١٩٨٤) ، وقد قاموا بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة المحورالافقي ويمثل الأهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الأهتمام بالأفراد ويشير رقم (١) على محور إلى أدنى درجة اهتمام ورقم (٩) إلى أقصى درجة اهتمام وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (١٨١) ، أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الأهتمام بالإنتاج والأفراد إلا إن (Blak, mouton) أكد على خمسة نماذج قيادية أربع منها زوايا الشبكية وواحدة في الوسط كما في الشكل التالي :

نظرية الشبكة الادارية



الشكل (١) نموذج الشبكة الإدارية (العميان، ٢٠١٣، ٢٧٠:)

الشبكة الإدارية : تعد أهمية الشبكة الإدارية بأنها حظيت بدراسة وبحوث متواصله ومتكاملة في نتائجها والاستفادة منها فبعد سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي (أوهايو وميتشجن) حول فعالية سلوك القائد الإداري والتي توصلت إلى مُطين للقيادة (النمط المهتم بتنظيم العمل والإنتاج ، والنمط المهتم بالعاملين) (العديلي ، ١٩٩٣) ، أو هما زيادة الإنتاج والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض (الغامدي ، ٢٠١٢) ، واستناداً إلى القول بأنه في حال الاهتمام بالإنتاج على حساب احتياجات أولئك الذين يشاركون في الإنتاج ، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا والصراع بين العاملين ، مما يؤثر سلباً في الأداء ومن ناحية أخرى فإن الاهتمام المفرط بتجنب الصراع ومحاولة الحفاظ على علاقات جيدة مع العاملين سيضر بتحقيق غاية المؤسسة وأهدافها (Zeidan، ٢٠٠٩) ، وقد توسعت البحوث والدراسات في دراسة فعاليات النمط القيادي وكانت تُعدّ من أهم هذه النظريات التي أتت كثرة لسابقتها هي الشبكة الإدارية في عام (١٩٦٤) حيث يرى الباحثان من خلال الشبكة الإدارية أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الاهتمام بالعمل والأنتاج والاهتمام بالناس والعاملين .

وملخص الأساليب الخمسة للأنماط للقيادة الإدارية :

النمط (١،١) اهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج .

النمط (٥،٥) اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج .

النمط (٩،٩) اهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج معاً .

النمط (١،٩) اهتمام عالٍ بالإنتاج وضعيف بالأفراد (السكرانة ، ٢٠١٤) .

ويُقَدِّم باس (Bass, 1990) وصفاً مختصراً لكل أسلوب من الأساليب الخمسة :

النمط (٩،٩) النوع المتكامل الذي يدمج بين الإنجاز والعمل ، وثقة الأتباع والتزامهم .

النمط (٩،١) النوع الحازم الذي لا يرى فخراً إلا بالإنتاج .

النمط (٥،٥) النوع المتنازل .

النمط (١،٩) إدارة النادي .

النمط (١،١) النوع المحايد والمتنصل من المسؤولية .

ولنتوسع في الأمهات القيادية للشبكة الإدارية :

- النمط القيادي (١،١) : القيادة السلبية (Impoverished leadership) يُولي القادة الإداريون في هذا النمط اهتماماً ضئيلاً بالأفراد والإنتاج على حد سواء ويطلق عليهم اسم الإدارة المنهوكة ، والإدارة مسلوقة القوة (الغامدي ، ٢٠١٢) ، والقائد في هذا النمط منطو على نفسه ولا يحب مقابلة احد ، ولا يحب الاجتماعات ويؤخّر الأعمال ويحاول الحفاظ على العمل بأقل قدر من الجهد ويبرر عدم قيامه بالأعمال بأنها ليست من مسؤولياته ولا يهتم بالأداء ولا يهتم بتطوير نفسه مع عدم رغبته بالالتزام ، كما انه لا يسهم في التحسين والتطوير ليتجنب الوقوع في المشاكل وانه لا يُحِبّ تحمل مسؤولية أي أخطاء ، والنتيجة المتوقعة لمثل اولئك القادة هي عدم تحقيق أي أهداف إنتاجية مع عدم تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين وكل ذلك بسبب الافتقار إلى القيادة الفاعلة (Zeidan، ٢٠٠٩) ، كما أن القائد هنا لا يهتم بمشاعر الأفراد ولا يهتمهم إتمام وإنجاز العمل (العديلي، ١٩٩٣) .

- النمط القيادي (١،٩) : القيادة المتسلطة (Authority leadership) يهتم هذا النمط اهتماماً كبيراً بالإنتاج مع تحقيق النتائج العالمية حتى ولو كان على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويُعدّ قائد هذا النمط احتياجات العاملين ومشاعرهم غير مهمة بل إنه يراهم مجرد وسيلة إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها لا أكثر (Northouse, 2013) ، ولأن شعاره الإنتاج فقط يهتم كثيراً ويعتمد على التخطيط وتحديد الواجبات وطرق تحقيقها للوصول إلى النتائج المراد له (العديلي، ١٩٩٣) ، ويسبب عدم اهتمام القائد بالعاملين إلى خفض الروح المعنوية لديهم مما سيؤدي إلى خفض الإنتاج أيضاً (العلاق ، ٢٠٠٨) ، ويكون هذا النوع على أنه الحاكم والموجه ومعطي الأوامر ويعتقد أنه يدرك الأمور وعلاقتها أكثر من غيره ، كما يظنّ أنه يدرك ماذا ينبغي عمله لأن القيادة المتسلطة هنا تهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة إليه أو التي يرغب في تحقيقها (الطويل، ٢٠٠٦) ، ولكن هذا الأسلوب لا ينصح باستخدامه الا في حالات الأزمات الشديدة (كالحروب والإفلاس والكوارث) ولفترة قصيرة لأنه يحقق إنتاجية مرتفعة خلال فترة قصيرة والاستمرارية في استخدام هذا النمط سيؤدي إلى خسارة الكثير بشكل حتمي بسبب ارتفاع حجم دوران العمل (ملائكة، ٢٠١٢) .

- النمط القيادي (٩،١) : القيادة الإنسانية (Country Club Leadership) وهو نمط أحادي الجانب يُعطي كل اهتمامه وتركيزه على العاملين ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية معهم ، ولا يُعطي اهتماماً يُذكر للإنتاج والعمل (السعود ، ٢٠١٢) ، ويكون العمل كأسرة واحدة مما يُعتبر القائد كالأخ الأكبر وهدفه إرضاء العاملين لأن ذلك في رأيه يؤدي إلى رفع وزيادة الإنتاج (العديلي ، ١٩٩٣) ، ويطلق على هذا النمط إدارة الترفيه والإدارة الإنسانية وإدارة النادي ويساعد القائد هنا العاملين عن طريق التشكي بكثرة العمل والمهام ويرغب بمساعدتهم ولو كان ذلك على حساب العمل والإنتاج ويثق بهم كثيراً ، ويكون حديث القائد واسلوبه معهم حديثاً معسولاً ولبقاً وهو يكون شديد الحساسية ويشعر بالإساءة من أبسط الأسباب وهو بذلك عاطفي وناغم كما أنه غير صبور ويسبق الأحداث أو الاستنتاج ما يرغب محدثه في قوله وفي بعض الأحيان يرتفع صوته عند النقاش ليفرض بذلك رأيه أو يجعله مقبولاً (ملائكة ، ٢٠١٢) ، ويؤدي هذا النموذج من القادة إلى الاهتمام بالمرؤوسين سيؤدي إلى زيادة الإنتاج تلقائياً ، ولكن أشارت الدراسات إلى أن العامل السعيد في عمله ليس بالضرورة مرتفع الإنتاجية (العميان ، ٢٠١٠) .

- النمط القيادي (٥،٥) : الوسط أو المعتدل (Middle of the road) وهو الذي يحاول الموازنة بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد وهذا النمط خليط يجمع بين قيادة الفريق (٩،٩) والقيادة السلبية (١،١) وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق (Trong , 2013) ، ويُشبه هذا النمط ببندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك ولا يثبت عند وضع معين (السكرانة ، ٢٠١٤) ، وهو يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين بُعدي الإنتاج والعاملين وإذا ما واجهته مشكلة ، سرعان ما يضحى بأحد البُعدين لصالح الآخر (السعود ، ٢٠١٢) ، ويحاول هذا النوع من الإداريين الذين يسعون ويحاولون جاهدين الحفاظ على استقرار النظام من خلال التوازن بين العناية بالإنتاج والأفراد (الطويل ، ٢٠٠٦) .

ويتميز قائد هذا النمط بحبه للصراحة والاجتهاد والتفاوض بين العاملين ولكنه يحب أن يزيد من جهده فقط إذا واجه تحدياً ، ولذلك نجدّه يعارض الأراء إذا كانت ستؤدي إلى مزيد من الجهد خاصة إذا كانت نتائج ذلك الجهد لن تعود عليه بفوائد مباشرة ، ويكون دائماً مع رأي الأغلبية وإن كان غير مُجدٍ ، أو أنه ينتظر ليرى ما ستصل إليه المجرىات قبل أن يقرر إلى أي فريق يُعطي صوته، ونتيجة ذلك لأيعني باحتياجات المؤسسة ولا باحتياجات العاملين ، وتقترح هذه النظرية إن هذا النوع يمكن تحسينه وتغييره إلى الأفضل من خلال التدريب ، والنقد البناء من الزملاء والمديرين (الملائكة ، ٢٠١٢) ، وتوقف (الغامدي ، ٢٠٠٦) عند هذا النمط ، الذي يعتقد الكثيرون أنه النمط الوسطي الذي دعا إليه الدين الاسلامي الحنيف من خلال جعل الوسطية منهجاً في جميع جوانب الحياة ويميل الكثير من الكُتّاب العرب إلى تسمية هذا النمط بنمط القيادة المعتدلة أو القائد الوسط ولكن هذا النمط يختلف عما دعا إليه ديننا الحنيف ، لأنه وبهذا الشكل يُضَيِّع الكثير من الفرص على العاملين وعلى التنظيم نفسه كما أنه يثير الشعور بالقلق وعدم الارتياح لدى العاملين بسبب عدم الثبات في اتجاه واضح .

- النمط القيادي (٩،٩) : قيادة الفريق (Team Ledevship) وهي القيادة التي تسعى إلى توفير علاقات وثيقة بين العاملين من خلال روح الفريق تهتم اهتماماً كبيراً بكل العناصر، العاملين والإنتاج معاً، استناداً إلى روح العمل بروح الفريق يؤدي إلى التزام العاملين ويساعد في الوصول إلى الهدف المشترك، وإن الاعتماد المتبادل بين القادة والعاملين، يؤدي إلى توفير علاقات تتميز بالثقة والاحترام مما يساعد في رفع الكفاءة وبذلك يزيد الإنتاج (فيله وعبد المجيد، ٢٠٠٥؛ الطويل، ٢٠٠٦)، وتسعى قيادة الفريق إلى حل المشاكل والخلافات والمساهمة في تحسين ظروف العمل والعاملين والقيادة في هذا النمط تملؤها الثقة والاحترام ولديهم القدرة على تحديد المطلوب ووضع الخطط المناسبة للوصول إليه، إضافة إلى أنها تحبّ العمل مع بحثها عن الفرص الجيدة والتحديات المثمرة مع حبها للمثابرة والمصارحة والنقد الهادف، ومن خلال مساعدتها على رفع المعنويات تساعد بذلك على التجديد والتطوير من خلال تطوير العقلية المتفتحة والمتقبلة للأفكار مما يجعلها تستطيع تجديد الأولويات بسهولة لأنها لا ترغب في الأناية وحب الذات والمظاهر الكذابة (ملائكة، ٢٠١٢).

فوائد نظرية الشبكة الإدارية ومميزاتها:

توضيح فوائد هذا النموذج من خلال التطبيق والتدريب - استخدام نموذج الشبكة الإدارية يجعل من مختلف أنماط القيادة القابلة للقياس إلى حد ما حيث يتيح العديد من الخيارات المختلفة .

- يمثل طريقة قياس دقيقة ومهمة بسبب ميل المدير إلى الخداع النفسي والمبالغة حيث إن (٨٠%) من الناس يعدّون أنفسهم مندرجين تحت النمط (٩،٩) وباستخدام أسلوب الشبكة الإدارية ينخفض هذا الرقم إلى (٢٠%) .

- استخدام هذا النموذج يسهل مناقشة سلوك القادة وإجراءات التحسين لتطوير سلوكهم القيادي (Zeidan,2009) فقد أبرز مميزات هذا النموذج من خلال فوائد التدريب التي يتصف بها وما ينبثق من تحسينات جراء تطبيق هذا الأسلوب وتمثل في :

- إن يعدّ وسيلة تدريبية لزيادة فاعلية المديرين والكشف عن الأسلوب القيادي المختلف .

- مساعدة قائد المؤسسة على تكوين إطار عام للأسلوب الذي يتبعه وذلك قبل الإنضمام إلى أي دورة تدريبية تهدف للوصول إلى الأسلوب (٩،٩) .

- شمولية هذا المدخل ودقة التخطيط له لتحريك المؤسسة إلى وضع افتراضي مثالي (٩،٩) .

- يعدّ ذا طبيعة ونشاط متزايد حيث يشمل سياسات المؤسسة ككل وأهدافها من خلال قائدها .

- إبراز علاقات التعاون أكثر بين المجموعات وتقليل فرص الاحتكاك بين الأفراد وإتاحة الفرصة لإظهار إبداعاتهم إلى جانب تحسين درجة الرضا والإشباع لديهم .

مراحل تطبيق أسلوب الشبكة الإدارية :

يتم تطبيق أسلوب الشبكة الإدارية من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة الإدارية ، ومن ثم تعظيم فرصة الوصول إلى الوضع المثالي وتطبيق هذا الأسلوب يمتد لمدة بين سنتين إلى ثلاث سنوات ، ومن خلاله يتم التعرف على المديرين وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع منهم ليأخذ شكله المثالي مع إخضاعهم للتجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم بهدف تحسينها وتطويرها ويتم بذلك عن طريق سلسلة متتابعة من المراحل :

- المرحلة الأولى : مؤتمر لمدة أسبوع يضم المديرين والمشرفين والرؤساء بالمؤسسة ويتضمن تشخيص الأسلوب الذي يمارسه كل منهم فيها ، مع ما يصاحب ذلك من نقد ذاتي من قبل صاحب الأسلوب على أسلوبه وعلى ما تملكه المؤسسة من ثقافات وتقاليد قديمة وبذلك تسمح بفرصة لجميع المشاركين للوقوف على الأساليب الإدارية المختلفة مما يوفر مجالاً للتعليم من تجارب الآخرين .

- المرحلة الثانية : يقسم عدد العاملين في المؤسسة إلى مجموعات من خلال مختبر عملي ويقوم كل مدير ومشرف أو رئيس من المشاركين في مؤتمر المرحلة الأولى بمحاولة وضع ما تعلمه من تلك المرحلة موضع التطبيق مع مجموعتين من العاملين .

- المرحلة الثالثة : يجمع كل المجموعات المشاركة في المرحلة الثانية في شكل اتصال مفتوح الهدف منه مناقشات المشاكل لوضع الحلول لها .

- المرحلة الرابعة : وفيها يُوضع نموذج واقعي للنظام الذي يمكن أن تسير عليه المؤسسة بما يتعلق بالأسلوب الإداري من الرؤساء .

- المرحلة الخامسة : ينتقل الرؤساء من المختبر العلمي إلى الموقع داخل المؤسسة لتطبيق النموذج والخبرات التي اكتسبها من التجربة والدراسة وقد يستمر لعدة سنوات .

- المرحلة السادسة والأخيرة : يتم فيها العمل على استقرار الأنماط الإدارية التي يثبت نجاحها وترسيخها

قيود الشبكة الإدارية وعيوبها :

عند الحديث عن فوائد الشبكة الإدارية فإن ذلك يقودنا للوقوف على عيوب هذا النموذج وحدوده التي نقف عندها وتتمثل في :

- هناك المزيد من أبعاد القيادة التي يمكن أن تكون ذات صلة بعملية القيادة (Zeidan,2009) .

- يغفل النموذج أهمية القيود الداخلية والخارجية المفروضة على القائد وظروف المؤسسة وأوضاعها، إذ تؤكد الدراسات أن نهج القيادة الأكثر فعالية يأخذ في الحسبان العوامل الظرفية والأوضاع التي يمر بها القائد

- كما أن هذا النموذج لم يُحدد سبب اتجاه المديرين نحو اختيار أحد هذه الأنماط القيادية دون غيره من الأنماط ، وهو أمر يغرسه (بليك وموتون) بأنه يعود إلى شخصية المدير نفسه، أو نوعية مرؤوسيه والبيئة الداخلية للمؤسسة وبعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تتدخل في صياغة العلاقات بين المدير والمرؤوسين (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥) .

ومع ما سبق ذكره من عيوب ، فإن لهذا النموذج مميزات تجعله من أبرز نماذج القيادة ، فقد أنتشر على نطاق واسع ولاقى قبولاً كبيراً في كافة المؤسسات ، هذا بالإضافة إلى بساطته وشموليته فهو يحوي منهجية وفلسفة إدارة تستوعب الرؤى السابقة للنظريات المختلفة وتقوم على مبدأ أن هذين البعدين (العاملين والإنتاج) ليسا متعارضين والقائد الفعّال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية من كليهما في الوقت نفسه وخلاصة الأمر، إن هذه الأنماط القيادية (لبليك وموتون) تشترك جميعها في تأكيد أهمية سلوك القائد ودوره الكبير في التأثير في العاملين بالإضافة إلى دوره في دفع المؤسسة إما إلى الأمام والوصول بها إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية ، أو إلى الخلف حيث يكون الإنتاج على الحد الأدنى وبما يكفي لاستمرارية العمل فقط .

ثانياً : الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث :

دراسة تركستاني (١٩٨٢) هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لدى مديرات مدارس البنات بمكة المكرمة من واقع التنظيم الإداري للوسائل التعليمية معتمدة على الاستبانة مقيدة تضمنت عبارات تدل على الممارسات التربوية للمديرة وذلك لتحديد نوع النمط الممارس من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية وقد خلصت إلى أن جميع الأنماط الخمسة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة وإن المديرات جميعهن بين أكثر من نمط كما إن (٥,٥) الأكثر شيوعاً ، في حين يأتي في المرتبة الثانية النمط الذي يهتم بالإنتاج وبالمعلومات في آن واحد نمط (٩,٩) ثم تتساوى الأنماط الثلاثة الأخرى (٩,١) (١,٩) (١,١) في درجة وجودها .

دراسة طوقان (١٩٩١) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأنماط القيادية وفق توزيعات الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في المدرسة الثانوية الفلسطينية وقد استخدم الاستبانة لجمع المعلومات و توصلت النتائج إلى أن أكثر الأنماط انتشاراً بين أوسط المديرين كان النمط (٥,٥) الذي يوازن بنسبة معقولة بين متطلبات العمل والعاملين يليه النمط (٩,٩) الذي يُعتبر أفضل نمط وفق توزيعات الشبكة الإدارية ، إن النمط (١,٩) كان نمطاً ثالثاً من حيث التكرار يليه النمط (٩,١) الذي كان الغالب لدى المديرين الذكور أكثر منه عند الإناث ثم النمط (١,١) في الترتيب الأخير، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي ومتغير المؤهل التعليمي بالإضافة إلى وجود أثر للنمط القيادي في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كما أن النمطين (٥,٥) و(٩,١) سجلا مستوى عالياً من الرضا الوظيفي للمعلمين مع هذين النمطين ، بينما ارتبط النمطان (١,٩) و(١,١) بمستوى منخفض جداً من الرضا الوظيفي يصل إلى الحد الأدنى .

دراسة الفياض (١٩٩٥) هدفت الدراسة التعرف إلى الإبداع ومدى تأثيره بالنمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية مستخدماً نموذج الشبكة الإدارية وقد تم توزيع (٣١٠) استبانة على عدد الشركات المستجابة كانت (٤٨) شركة وعدد المديرين المجاوبين على الاستبانة (١٧٤) مديراً واستخدم الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لوصف خصائص العينة وكانت النتائج أن يدرك المديرون في الشركات الصناعية دور الإبداع في تطوير وتقديم شركاتهم مع دفعهم نحو الإبداع عن طريق تسهيلات إدارية بحثه الذي دلّ على أن النمط (٩,٩) يرتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري ، كما أن النمط (١,١) عامل هام للإبداع الإداري .

دراسة ويبي (٢٠٠١)، Wippy هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة (Guman) الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعة نفسها ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميين للنمط القيادي جاء ضعيفاً ، ووجود رضا وظيفي عال لدى أعضاء هيئة التدريس ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس .

دراسة عبد الرحمن (٢٠٠١) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (النجاح ، وبيير زيت ، والخليل، وبيت لحم) من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها ، كما سعت إلى تقصي أثر متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة الجامعية ، والراتب الشهري) في تقديرات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتلك الأنماط وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) إدارياً و (٢٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، وقد استخدمت الاستبانة لغايات جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تكونت من (٣٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (الدكتاتوري والديمقراطي والفوضوي) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمطين القيايين الدكتاتوري والديمقراطي من الأنماط السائدة لدى الإداريين الأكاديميين بعكس النمط الفوضوي غير السائد لديهم ، وأظهرت النتائج من النمط الديمقراطي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ولم تظهر النتائج وجود هذا الفرق من النمطين القيايين الدكتاتوري والفوضوي تُعزى لمتغير الجنس ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة لجميع الأنماط القيادية ، حيث كان النمط الدكتاتوري بين جامعة بير زيت وجامعة النجاح والخليل .

دراسة عبيدات (٢٠٠٣) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط الإدارية وفق الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) مديراً ومديرة وقد استخدم أداتين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية والثانية خاصة بإدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الاردن ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يهتمون بنمط قيادة الفريق وإن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة كانت جيدة .

دراسة متجا (٢٠٠٤ ، Mtegha) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية الممارسة من قبل القيادات التربوية في الجامعات الأمريكية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في ولاية أوهايو الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الاستبانة أداة لها بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي للممارس من قبل القيادات في الجامعة الأمريكية هو النمط القيادي المتسلط ، تلاه النمط القيادي الاوتوقراطي المناور .

دراسة جرادات (٢٠٠٦) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية للجامعة الأردنية وتوقعاتها المستقبلية، ولتحقيق هذا الهدف قام بتصميم أداتين وزعها على عينة الدراسة المكونة من (٤٩٧) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية و(٢٠) فرداً من الخبراء في مجال التعليم العالي الجامعي في الأردن لتحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي النسب المئوية، وقد حصلت النتائج إلى أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مقبولة، وذلك باستخدام الوسط المرجح والوزن المتوي كما تم تحديد جميع فقرات البحث بوصفها توقعات مستقبلية وتوقعات مرغوباً فيها، وقد كان من التوصيات، الدراسة والاهتمام بعملية التخطيط في الجامعات وتبني الإجراءات التي تقود إلى تحديد العمليات القيادية الإدارية في ضوء متطلبات المستقبل .

دراسة جبرة (٢٠٠٧) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية والتعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وعلى العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية، واعتمدت هذه الدراسة القياس الذاتي للنمط القيادي للمديرين في المدرسة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (المجتمع الكلي) واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، إن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية)، ثم نمط القيادة المعتدل، ويليه الإشكالية نمط القيادة الاجتماعي (النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيراً نمط القيادة المتقلبة .

دراسة المصري (٢٠٠٧) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة للنمط القيادي السائد تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص العمل الإداري، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وتوصلت الدراسة إلى القيادة الاوتوقراطية هو السائد .

دراسة شحادة (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وقد تم اختيار عينة بالطريقة الطباقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (٤٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ومن أعضاء هيئة التدريس في (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بير زيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية) واستخدمت الدراسة لهذا الغرض استبانتيين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي، وقد تم تعديلها وتطويرها في ملاءمة الدراسة الحالية وهي مكونة من (٣٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط هي (النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط التسبيبي) والاستبانة لقياس الأنماط القيادية وقد دلت النتائج على، أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه النمط الدكتاتوري، ثم النمط التسبيبي، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية .

دراسة النمري (٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، إضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الرتبة الأكاديمية ، الجنس والكلية) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي السائد ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة نفسها تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين هو النمط الديمقراطي وبدرجة متوسطة ، يليه النمط القيادي التسلسلي ، ثم النمط القيادي التسيبي وبدرجة متوسطة ايضاً ، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية ، والجنس والكلية) .

دراسة الغامدي (٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي لمدير المدارس وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بجدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية وعلى عينة عشوائية من المعلمين الذين طبقت عليهم الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق ويليه القيادة الوسط بينما جاءت القيادة المتقلبة في المرتبة الأخيرة في الترتيب ، وكان أقل الأنماط سيادة كما توصلت إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وقد ارتبط هذا الالتزام التنظيمي للمعلمين بعلاقة موجبة بمجموعة من الأنماط القيادية وهي : قيادة الفريق ، القيادة الاجتماعية ، القيادة الوسط ، بينما ارتبط بعلاقة سالبة مع كلا النمطين القيايين المتسلط والمتقلب .

دراسة رواشدة (٢٠٠٩) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء الأردن ، وفقاً للشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين معهم وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ومعلماتها العاملين في مدارسها الثانوية وبالباغ عددهم (٢٩٦٨) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينتها من (٤٣٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وللوصول إلى النتائج تم استخدام أداتين : الأولى لتحديد الأنماط الإدارية المتبعة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العاملين ، والثانية لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لهؤلاء المعلمين وتم التحقق من صدقها وثباتها ، وتوصلت النتائج إلى إن مديري المدارس في المحافظة يتبعون مختلف الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية بشكل متوسط ، ولكن بنسب متفاوتة ، وكان نمط قيادة منتصف الطريق هو النمط الإداري الأكثر ممارسة ، يليه نمط قيادة الفريق ، ثم نمط القيادة المتسلطة ، ونمط اللامبالي ،

دراسة العش (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة بالأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم وبتطبيق أستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٥٤٨) من مجتمع الدراسة وتوصلت أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية هو نمط قيادة الفريق (٩،٩) وكان أقل نمط تكراراً هو نمط قيادة النادي (٩،١) واحتل المرتبة الثانية النمط (١،٩) وهو قيادة العملية السلطوية بقارق قليل جداً من نمط قيادة الفريق وأتى بعده في الترتيب كلاً من القيادة السلبية (١،١) والقيادة المتأرجحة (٥،٥) ، وقد اثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بمستوى متوسط بين ضغوط العمل للمعلمين وبين العلاقة مع إدارة المدرسة كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين مستوى ضغوط العمل تبعاً لنمط القيادي حيث كانت الفروق لصالح القيادة السلبية المتساهلة بالدرجة الأولى مقارنة مع درجات ضغوط العمل لدى نمط قيادة الفريق الذي حصل على أدنى مستويات الضغوط على المعلمين .

دراسة عربيات (٢٠١٢) هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، ولتحقيق هذا الهدف ، تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة إذ تكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة (اليمقراتي ، التسلطي ، التقليدي ، الترسي ، التساهلي) ومجال خاص لقياس مستوى الأداء الوظيفي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٢) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على وجود أثر لنمط القيادة (الديمقراطي والترسلي) على أداء العاملين وعدم وجود أثر لنمطي القيادة (التقليدي والتسلطي) على أداء العاملين .

دراسة الحراحشة (٢٠١٢) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية للضباط العاملين من أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة ومقارنتها بالأنماط القيادية المستخدمة من قبل العاملين من بلدية الشارقة خلال تطبيق نظرية الشبكة الإدارية (لبليك وموتون) ثم استخدم استمارة أعدت لهذه الغاية بعد تحكيمها ، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم نوعين من البيانات هما : البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية والبيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكونة من كافة الضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة المكونة من (٣٠٠) ، ومن هم بوظيفة رئيس قسم العاملين ، وبلغ عدد الاستثمارات التي تم تحليلها (١٦٤) استبانة ، وكان من أهم نتائج الدراسة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الضباط للأنماط القيادية التي يستخدمونها وبين تصورات رؤسائهم ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين في بلدية الشارقة للأنماط القيادية التي يستخدمونها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين في بلدية الشارقة للأنماط القيادية التي يستخدمونها وبين (تصورات رؤسائهم) .

دراسة الشمري (٢٠١٢) هدفت الدراسة التعرف إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظرهم وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية دور الجامعة كونها الخلية الأساسية من نظام التعليم العالي وتكونت مجموعة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الجامعي في الكويت والبالغ عددهم (١٠٤٢) عضواً تم اختيارهم عينة عشوائية منتظمة مكونة من (٤٠٠)، عضو وقد بينت الدراسة في نتائجها ، ووجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في إدارتها للكليات وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الاوتوقراطي في جامعة الكويت .

دراسة كولد (٢٠١٣، Guleid) هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن العلاقات بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي بين المدرسين العاملين في جامعة مقديشو ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدرساً يعملون في ثلاث جامعات وشملت عينة الدراسة كل أفراد مجتمع الدراسة واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة وأظهرت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة ضعيفة بين أنماط القيادة الموقفية والرضا الوظيفي وهذا يعني أن المعلمين يفضلون نمط القيادة التحويلية عن القيادة الموقفية .

دراسة العنزي (٢٠١٤) هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى المشرفين التربويين في دولة الكويت وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ولتحقيق هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٢٠) معلماً ومعلمة ، وقد طبق عليهم استبانة لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين في دولة الكويت للأهواط القيادية وفق الشبكة الإدارية ، وقد تكونت الاستبانة من محورين الأول الاهتمام بالعمل ويحتوي (١٦) فقرة ، والمحور الثاني الاهتمام بالمعلمين ويحتوي (١٤) فقرة ، وكان عدد الاستبانات (٣٠) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها : وخلصت الدراسة وكانت النتائج ، إن درجة ممارسة المشرفين التربويين لنمط (إدارة الفريق) يليه النمط (المعتدل ، ثم جاء بالمرتبة الثالثة نمط القيادة المتساهلة ثم القيادة المتسلطة وأخيراً القيادة الترفيحية ، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الخبرة .

دراسة طحطوح (٢٠١٦) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أهواط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطي ، ونمط القيادة الديمقراطي ، ونمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات بجامعة الملك بن عبد العزيز بجدة ، واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجميع البيانات وكان مجتمع الدراسة مكوناً من الموظفين الإداريات في الجامعة بالمقر الرئيسي البالغ عددهن (١١٢٤) موظفة وشملت عينة الدراسة (٢٧٨) موظفة ، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها تفوق نمط القيادة الديمقراطية يليه نمط القيادة الحرة ، ثم نمط القيادة الأوتوقراطي ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير النمط القيادي الحر على سلوك المواطنة التنظيمية وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أهواط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الوظيفة الحالية) .

دراسة عاشور (٢٠١٧) هدفت الدراسة التعرف إلى نمط القيادة الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية ، كما هدفت التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٩٥٧) عضو هيئة تدريس وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (٣٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي ، النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي والنمط الترسلي ، بعد التأكد من صدقها وثباتها أظهرت نتائج الدراسة أن الأهواط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية جاءت كالآتي ، النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى تقدير (مرتفع) ، تلاه النمط القيادي الترسلي في المرتبة الثانية بمستوى تقدير (متوسط) ، ثم النمط القيادي التسيبي في المرتبة الثالثة بمستوى تقدير (متوسط) وأخيراً النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الرابعة بمستوى تقدير (متوسط) ، كما أظهرت النتائج يُعزى لمتغير الجامعة ، لصالح العلوم الأردنية ولمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية ولمتغير الجنس لصالح الذكور ولتغير الرتبة الأكاديمية لصالح من هم برتبة أستاذ .

دراسة النوري (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشبكة الإدارية المتمثلة ب (اللامبالي ، المشدد والنادي الاجتماعي ومنتصف الطريق ، إدارة الفريق) في إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (رضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وللوصول إلى أهداف الدراسة فقدم تصميم استبانة بعد ما تم عرضها وتحكيمها مع بيان صدقها وثباتها ثم وزعت على عينة بلغت (٣٠) فرداً وهم يمثلون الإدارة الوسط في شركة مجتمع الدراسة واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة للوصول إلى نتائج الدراس وهي (الوسط الحسابي،أرتباط سيرمان، الانحدار اللامعلمي، معامل لتحديد تفسير الأرتباط بين المتغيرات)، واستخلصت الدراسة النتائج التالية ، إن الاهتمام العالي للمديرين بالعاملين والعمل يزيد من فاعلية إداة الجودة الشاملة ويشكل أحد الدعائم الأساسية لها ، وليس هناك نمط قيادي محدد يجمع المدراء من الشركة مجتمع البحث وكذلك النتائج أثبتت بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وأثراً بين الأرتباط القيادي وإدارة الجودة الشاملة ، من بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة اعتماد النمط القيادي المتمثل بإدارة الفريق في تولي المناصب القيادية وعلى الشركة التواصل مع التقدم العلمي في مجال القيادة .

دراسة الحربي (٢٠١٧) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية وفقاً للشبكة الإدارية لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات بالمدينة المنورة كذلك التعرف عن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة والكشف على العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لديهن وتحديد ما إذا كانت رؤية أفراد العينة تجاه الأنماط القيادية والولاء التنظيمي تختلف تبعاً لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي ، الخبرة) وأخيراً تقديم الاقتراحات والتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لقائدات المدارس التي تعزز الولاء التنظيمي لدى هؤلاء المعلمات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة والبالغ عددهن (٢٤١٨) معلمة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ، واتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي والارتباطي ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة مكونة (٥١) عبارة موزعة على محورين هما : الأنماط القيادية التي تمارسها قائدات المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية والولاء التنظيمي لدى المعلمات وتم التأكد من صدقها وثباتها وأشارت معاملات الارتباط إلى وجود ارتباط عالٍ بين المحاور ، ويرى أفراد الدراسة من المعلمات أن القائدات يمارسن أنماط القيادة وفقاً للشبكة الإدارية بدرجة متوسطة وجاء نمط قيادة الفريق في المرتبة الأولى من حيث واقع الممارسة ، وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الوسط ، اما نمط القيادة الاجتماعية جاءت بالمرتبة الثالثة ، وفي المرتبة الرابعة جاء نمط القيادة المتسلطة ، واحتلت القيادة السلبية المرتبة الخامسة والأخيرة تحقيق ضعيف ومتوسط حسابي وكذلك أظهرت عينة الدراسة من المعلمات أن الولاء التنظيمي جاء بمستوى مرتفع ، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية : قيادة الفريق والقيادة الوسط والقيادة الاجتماعية وبين مستوى الولاء التنظيمي وبين كلا النمطين السلبي والمتسلط .

دراسة العامر (٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أساليب القيادة على التعليم التنظيمي في شركات التأمين الأردنية وفقاً للشبكة الإدارية ، وقد قام بتطوير استبانة تحتوي على (٦٨) سؤالاً تم توزيعها على (٣٧٥) موظفاً من جميع شركات التأمين الأردنية وذلك لتحقيق هدف هذه الدراسة ، تم أسترجاع (٣٦١) استبانة لصالح التحليل ، وتوصلت الدراسة إلى عدد نتائج كان أبرزها : أن أسلوب قيادة شركة التأمين له تأثير كبير على نجاح أسلوب قائد الفريق في الإدارة .

ملخص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تلاحظ الباحثة ما يأتي:

- تعقيباً على الدراسات السابقة التي استعرضتها يتضح أن هذه الدراسات ورغم اختلاف البيئات التي فيها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلا أنها تتقاطع جميعها مع هذه الدراسة في كونها دراستي دراسة تطبيقية، بالإضافة إلى كونها تؤكد أن للقيادة دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة مع توجيه الجهود للعاملين إلى التعرف على درجة ممارسة أداة العمليات وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية من خلال دافعية الأفراد للتحقيق والسعي للمحافظة على المؤسسة والعمل على استمرار ذلك من خلال أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي مع تطبيقها على إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية.

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع نموذج الشبكة الإدارية القيادية للعاملين في الجامعات.

- وجود دراسات سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية تتعلق بموضوع القيادات الإدارية.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من دراسة تركستاني (١٩٨٢)، ودراسة طوقان (١٩٩١)، ودراسة فياض (١٩٩٥)، وعبيدات (٢٠٠٣)، Mteghag (٢٠٠٤) وجبرة (٢٠٠٧)، والغامدي (٢٠٠٨)، ورواشدة (٢٠٠٩)، والعش (٢٠١٠)، العنزي (٢٠١٤)، والنوري (٢٠١٧)، والحربي (٢٠١٧)، والعامر (٢٠١٨)، في استخدام نموذج الشبكة الإدارية لتحديد النمط الأكثر شيوعاً وبالرغم من اختلاف الدراسات مع بعض حيث ناقشت، دراسة تركستاني (١٩٨٢) واقع التنظيم الإداري للوسائل التعليمية، ودراسة طوقان (١٩٩١) لمعرفة علاقتها بالرضا الوظيفي، وكانت النتائج لهما الذي اتفق مع الدراسة إن أكثر الأنماط انتشاراً هو النمط المتوسط (٥،٥)، وربطها دراسة فياض (١٩٩٥) بالإبداع الإداري، ودراسة عبيدات (٢٠٠٣) كان علاقته بفاعلية إدارة الوقت، والتي توصلت النتائج إلى إن النمط السائد لهما كان نمط قيادة الفريق، واما دراسة Mtegha (٢٠٠٤) كان للقيادات التربوية وجاءت نتائج هذه الدراسة إلى أن النمط السائد هو النمط المتسلط، ودراسة جبرة (٢٠٠٧) بالإبداع الإداري، ودراسة الغامدي (٢٠٠٨) عن الالتزام التنظيمي فقد جاءت النتائج إلى أن النمط السائد هو نمط قيادة الفريق، وأما دراسة الرواشدة (٢٠٠٩) كانت عن الرضا الوظيفي وكانت نتائج الدراسة بشكل متوسط وبنسب متفاوتة ولكن نمط قيادة منتصف الطريق هو النمط السائد الأكثر ممارسة، اما دراسة العش (٢٠١٠) كانت عن معرفة تأثيرها على ضغوط العمل بالمنظمة التعليمية، ودراسة العنزي (٢٠١٤) كانت عن المشرفين التربويين، ودراسة النوري (٢٠١٧) كانت لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة، ودراسة الحربي (٢٠١٧) كانت عن الولاء التنظيمي، وأخيراً دراسة العامر (٢٠١٨) وتأثير أساليب القيادة على التعليم التنظيمي في شركات التأمين كان لها نتائج بنسب متفاوتة ومختلفة ولكن كان النمط السائد والأكثر ممارسة هو نمط قيادة الفريق.

- وتشابهت هذه الدراسة جزئياً من حيث المتغيرات مع جميع الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع نموذج الشبكة الإدارية.

- واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية تكمن في ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية للقادة الإداريين في جامعة آل البيت وتم لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وللمسمى الوظيفي.

- وأن الدراسات عن قيادة الشبكة الإدارية في القطاعات التعليمية قليلة جداً مقارنة بالأممات القيادية الأخرى.

ومن خلال الدراسات السابقة أفادت الباحثة من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب تمكن الباحثة الاستفادة منها :

- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية .

- الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة .

- تحديد أداة الدراسة (الاستبانة) ، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدة جوانب ، أهمها :

- أنها تناولت إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت .

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (٣٩٧) إدارياً. (حسب إحصائيات دائرة ضمان الجودة ، جامعة آل البيت (٢٠١٧/٢٠١٨)).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٩٥) عاملاً من العاملين في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩) ، وبنسبة (٧٤%) من مجتمع الدراسة الكلي والجدول (١) يبين ذلك .

الجدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	222	53%
	أنثى	222	47%
	المجموع	222	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	73%
	دراسات عليا	22	27%
	المجموع	222	100%

الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	??	٢٥%
	١٠ سنوات فأكثر	???	٧٥%
	المجموع	???	١٠٠%
المسمى الوظيفي	كاتب إداري، سكرتيرة، طابع	???	٨٧%
	رئيس شعبة، رئيس قسم	??	٥%
	رئيس ديوان	??	٣%
	مدير	??	٥%
	المجموع	???	???

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة العمليات الإدارية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أقطاب هي (التسلط والإنساني والفعال والسلبي والمعتدل). وذلك بالرجوع إلى مقياس الشبكة الإدارية لبليك وموتون المشار إليه في بيتر وهاوس (٢٠٠٦).

وتكونت الأداة من جزئين:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: قياس درجة ممارسة العمليات الإدارية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٩) من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، والعلوم الإدارية في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة آل البيت، وجامعة الزرقاء الخاصة، وجامعة جدارا وجامعة الشرق الأوسط، الخاصة ملحق (٢) وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للنمط الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (30) فقرة موزعة على خمسة أقطاب ملحق (١)، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين من حيث إعادة الصياغة ولم تحذف أية فقرة واستقرت أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية لتصبح (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أقطاب ملحق (٣).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق.

الجدول (٢) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأهماط إدارة الدراسة

الأداة	النمط	معامل الثبات
أهماط الشبكة الإدارية	التسلط	0.85
	الانساني	0.87
	الفعال	0.87
	السلبى	0.72
	المعتدل	0.90

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث الحالي.

متغيرات الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. حيث تكونت الاستبانة من جزئين هما:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) وهي:

أ- الجنس: وله فئتان:

١. ذكر ٢. أنثى

ب- المؤهل العلمي وله مستويان :

١. بكالوريوس ٢. دراسات عليا

ج. سنوات الخبرة ولها مستويان:

١. أقل من ١٠ سنوات ٢. ١٠ سنوات فأكثر

د. المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات:

١. كاتب، سكرتيرة، طابع ٢. رئيس شعبة، رئيس قسم ٣. رئيس ديوان ٤. مدير

ثانياً- المتغير التابع: درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

لاستخراج معامل ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا.

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد لمعرفة دلالة الفروق، وأختبار (LSD) للكشف عن اتجاه الفروق.

معيار التصحيح:

للتعرف إلى درجة التقدير، اعتمدت الباحثة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات = $1 - 3 / 5 = 1.33$

المدى الأول: $1 + 1.33 = 2.33$ (مؤشر منخفض)

المدى الثاني: $2.34 + 1.33 = 3.67$ (مؤشر متوسط)

المدى الثالث: $3.68 + 1.33 = 5$ (مؤشر مرتفع)

إجراءات الدراسة:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ومتغيراتها، والدراسات السابقة:

تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها.

قامت الباحثة بمخاطبة إدارة الجامعة للحصول على كتاب تسهيل مهمة ملحق (٤) للحصول على المعلومات اللازمة للتطبيق واستكمال الدراسة.

وبعد الحصول على المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وخصائصه تم اختيار عينة الدراسة.

وقامت الباحثة بتوزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات وإدخالها حاسوبياً من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم تم تحليلها واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

الفصل الرابع: عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة و درجة التقدير لممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المتسلط	3.39	.60	متوسطة
2	3	الفعال	3.27	.84	متوسطة
3	5	المعتدل	3.21	.88	متوسطة
4	2	الانساني	3.03	.91	متوسطة
5	4	السلبى	2.79	.68	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

تبين النتائج الواردة في الجدول (٣) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (0.46). وتراوح المتوسطات الحسابية للأهماط ما بين (2.79 – 3.39)، وجاءت جميع الأهماط بدرجة متوسطة، حيث جاء النمط التسلطي بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثانية النمط الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الثالثة النمط المعتدل بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري بلغ (0.88) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الرابعة جاء النمط الانساني بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الرتبة الخامسة والأخيرة النمط السلبى بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (0.68) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

النمط الأول: المتسلط:

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات النمط المتسلط مرتبة تنازلياً:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط المتسلط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه.	١٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	مرتفعة
٢	٢	يكتفي فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.	٧٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٣	٣	يقصر في عمله على تطبيق ما كلف به.	٧٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٤	٤	يستخدم صلاحياته في تذليل الصعوبات.	٤٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٥	٥	يُعدّ معارضة أفكاره نوع من العصيان.	١٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٦	٦	قليل التفاعل مع آراء الموظفين.	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
الدرجة الكلية للنمط المتسلط					
			٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط المتسلط من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري بلغ (0.60). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.87 - 4.01) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة (١) والتي تنص على "يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه" جاءت بدرجة مرتفعة، وبالرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وبانحراف معياري بلغ (0.90)، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها " قليل التفاعل مع آراء الموظفين " بالرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٧)، وبانحراف معياري بلغ (1.14) وبدرجة متوسطة.

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات النمط الفعال مرتبة تنازلياً:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط الفعال مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٢٢٢	يوضح المهام المطلوبة (الأعمال والواجبات) الواجب القيام بها.	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	متوسطة
٢	٢٢٢	يهتم باستثمار الوقت لتحقيق المهام.	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢٢	يلجأ الى الحل الوسط لمعالجة المشكلات .	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	متوسطة
٢	٢٢٢	ينظر الى السلطة على انها الاحترام برأي الأغلبية .	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢٢	يسمح للعاملين بمناقشة مقترحات العمل.	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢٢	يُساعد على تنمية المقدرات الذاتية للموظفين.	٢٢٢٢٢	٢٢٢٢٢	متوسطة
الدرجة الكلية للنمط الفعال					متوسطة

يبين الجدول (٥) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط الفعال من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) وبانحراف معياري بلغ (0.84). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.00 - 3.41) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (15) والتي تنص على " يوضح المهام المطلوبة (الأعمال والواجبات) الواجب القيام بها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبانحراف معياري بلغ (0.95)، وبدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة (13) ونصها " يُساعد على تنمية المقدرات الذاتية للموظفين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وبانحراف معياري بلغ (١.١٨)، وبدرجة متوسطة.

النمط الثالث: المعتدل:

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات النمط المعتدل ، مرتبة تنازلياً:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط المعتدل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٢	حريص على تنفيذ الواجبات والمسؤوليات.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	يراعي الايجابية في إصدار التعليمات.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٣	٢٢	يحترم رأي الأغلبية في اتخاذ القرارات.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٤	٢٢	يوفر هامش من الحرية لمناقشة مع ما يطرح من آراء.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٥	٢٢	يحرص على الوصول إلى رضا العاملين معه.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٦	٢٢	يعتمد أسلوب التحفيز في تعامله مع المدخلات البشرية العاملة معه.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
		الدرجة الكلية للنمط المعتدل	٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط المعتدل من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وانحراف معياري بلغ (0.88). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.98 - 3.40)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (26) والتي تنص على " حريص على تنفيذ الواجبات والمسؤوليات " في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٤)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (29) ونصها " يعتمد أسلوب التحفيز في تعامله مع المدخلات البشرية العاملة معه " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري بلغ (1.06)، وبدرجة متوسطة.

النمط الرابع: الانساني:

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات النمط الإنساني مرتبة تنازلياً:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط الإنساني مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٢٢	يتبع أسلوب الحوار لإنجاز العمل.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٣	٢٣	يلجأ لأسلوب (التوجيه والإرشاد) في معالجة الأخطاء.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٤	٢٤	يُنصت للمشكلات التي يتعرض لها الموظفون ويدافع عنكم أمام الرؤساء.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٥	٢٥	يُكثر من الثناء على أعمالكم.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٦	٢٦	يسأل عن الموظفين للاستفسار عن اوضاعهم اليومية .	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٧	٢٧	يشارك في الأنشطة (الرياضية والترفيهية) حتى خارج ساعات العمل.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
الدرجة الكلية للنمط الإنساني					
			٢٢٢٢	٢٢٢٢٠	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط الإنساني من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٣) وبانحراف معياري بلغ (0.91). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.44 – 3.34) وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (12) والتي تنص على " يتبع أسلوب الحوار لإنجاز العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبانحراف معياري بلغ (1.16)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها " يشارك في الأنشطة (الرياضية والترفيهية) حتى خارج ساعات العمل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٤)، وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة متوسطة.

النمط الخامس: السلبي:

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات النمط السلبي، مرتبة تنازلياً:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات النمط السلبي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٢٢	يسمح للموظفين بالمغادرة أثناء العمل.	٢٢٢٢	٥٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	التسويق بصناعة القرارات.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	يقلل من أساليب التحفيز الفعال.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	يتردد في التعامل مع مبررات العاملين خوفاً من الفشل.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	يتهاون في تفعيل القوانين.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
٢	٢٢	التسيب مع حالات الغياب غير المبررة.	٢٢٢٢	٢٢٢٢	متوسطة
		الدرجة الكلية للنمط السلبي	٢٢٢٢	٢٢٢٠	متوسطة

يبين الجدول (٨) أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط السلبي من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (0.68). وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (2.32 - 3.27)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يسمح للموظفين بالمغادرة أثناء العمل" في الرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، وبدرجة متوسطة بينما جاءت الفقرة (24) ونصها "التسيب مع حالات الغياب غير المبررة" بالرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (2.32)، وانحراف معياري بلغ (١.١٢)، وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية (التسلط، والإنساني، والفعال، والسلبى، والمعتدل) لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة

المتغير	الفئات	التسلط	الانساني	الفعال	السلبى	المعتدل	الكلي
الجنس	ذكر	س	ع	س	ع	س	ع
	أنثى	س	ع	س	ع	س	ع
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	س	ع	س	ع	س	ع
		س	ع	س	ع	س	ع
	دراسات عليا	س	ع	س	ع	س	ع
		س	ع	س	ع	س	ع

????	????	????	????	????	????	س	كاتب، طابع، سكرتيرة	المسمى الوظيفي	
???	???	???	???	???	???	ع			
????	????	????	????	????	????	س	رئيس شعبة، رئيس قسم		
???	???	???	???	???	???	ع			
????	????	????	????	????	????	س	رئيس ديوان مساعد مدير		
???	???	???	???	???	???	ع			
????	????	????	????	????	????	س	مدير		
???	???	???	???	???	???	ع			
????	????	????	????	????	????	س	أقل من ١٠ سنوات		سنوات الخبرة
???	???	????	????	???	???	ع			
????	????	????	????	????	????	س	٢٢ سنوات فأكثر		
???	???	???	???	???	???	ع			

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والمسمى الوظيفي (كاتب، وطابع وسكرتيرة، ورئيس شعبة، رئيس قسم، ورئيس ديوان، مساعد مدير ، ومدير) وسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي على المجالات و الأداة ككل والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	التسلط	الجنس = هوتلنج 0.0000 ح = 0.0000
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الانساني	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الفعال	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	السليبي	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المعتدل	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المجموع	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	التسلط	المؤهل العلمي = هوتلنج 0.0000 ح = 0.0000
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الانساني	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الفعال	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	السليبي	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المعتدل	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المجموع	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	التسلط	المسمى الوظيفي = ويلكس 0.0000 ح = 0.0000
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الانساني	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	الفعال	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	السليبي	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المعتدل	
0.0000	0.0000	0.0000	?	0.0000	المجموع	

????	????	????	?	????	التسلط	سنوات الخبرة = ويلكس ???? ح = ?????
????	????	????	?	????	الإنساني	
????	????	????	?	????	الفعال	
????	????	????	?	????	السلبي	
????	????	????	?	????	المعتدل	
????	????	????	?	????	المجموع	
		????	???	????	التسلط	الخطأ
		????	???	????	الإنساني	
		????	???	????	الفعال	
		????	???	????	السلبي	
		????	???	????	المعتدل	
		????	???	????	المجموع	
			???	????	التسلط	الكلي
			???	????	الإنساني	
			???	????	الفعال	
			???	????	السلبي	
			???	????	المعتدل	
			???	????	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على جميع الأنماط (المتسلط، والإنساني، والفعال، والسلبى) والكلي، باستثناء النمط المعتدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية باختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة على النمط المعتدل

النمط	مستويات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	كاتب، طابع، سكرتيرة	رئيس، شعبة، رئيس قسم	رئيس ديوان ومساعد مدير	مدير
المعتدل	كاتب، طابع، سكرتيرة	0.0000	-	0.0000	0.0000	0.0000
	رئيس شعبة، رئيس قسم	0.0000	0.0000	-	0.0000	0.0000
	رئيس ديوان ومساعد مدير	0.0000	0.0000	0.0000	-	0.0000
	مدير	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-

* ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على النمط المعتدل بين المستوى الوظيفي (كاتب، طابع، سكرتيرة) من جهة والمستوى الوظيفي (رئيس ديوان ومساعد مدير) وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (كاتب، طابع، سكرتيرة). كما بين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على النمط المعتدل بين المستوى الوظيفي (رئيس ديوان ومساعد مدير) من جهة والمستوى الوظيفي (مدير) وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير).

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها المنبثقة عن هذه النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها؟.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الأنماط بدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاء النمط التسلسلي بالمرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية النمط الفعال، تلاه في المرتبة الثالثة النمط المعتدل، وفي المرتبة الرابعة جاء المجال الإنساني، تلاه في المرتبة الخامسة والأخيرة النمط السلبي، وتفسر هذه النتيجة إلى ما زالت الممارسة تتبع الأنظمة البيروقراطية مستندة إلى التعليمات والأنظمة وتطبيقها بحرفية مع تصورات العاملين في الجامعة للنمط لممارسة ولأكثر سيادة هو التسلسلي بينما النمط السلبي ربما يكون ممارسة منخفضة لأنه يتنافى مع الأنظمة والتعليمات كون الجامعة تميل إلى القوانين التوجيهية .

وتشابهت مع نتيجة دراسة رواشدة (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن مديري المدارس في المحافظة يتبعون مختلف الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية بشكل متوسط، ولكن بنسب متفاوتة، وكان نمط قيادة منتصف الطريق هو النمط الإداري الأكثر ممارسة، يليه نمط قيادة الفريق، ثم نمط القيادة المتسلطة، ونمط اللامبالي، وأخيراً نمط قيادة النادي الاجتماعي حيث كان الأقل ممارسة، ومستوى الرضا الوظيفي كان متوسط الأنماط الإدارية عند العاملين .

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٨) التي توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق ويليه القيادة الوسط بينما جاءت القيادة المتقلبة في المرتبة الأخيرة .

واختلفت النتيجة مع دراسة العرش (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية هو نمط قيادة الفريق (٩،٩)، وكان أقل النمط تكراراً هو نمط قيادة النادي (٩،١)، وجاء في المرتبة الثالثة النمط (١،٩) وهو قيادة العملية المتسلطة بفارق قليل جداً من نمط قيادة الفريق، وجاء بعده في الترتيب كلاً من القيادة السلبية (١،١) والقيادة المتوسطة (٥،٥) .

واختلفت مع دراسة العنزي (٢٠١٤) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لنمط (إدارة الفريق) يليه النمط (المعتدل)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة نمط القيادة المتساهلة ثم القيادة المتسلطة وأخيراً القيادة الترفيحية).

واختلفت مع دراسة الحربي (٢٠١٧) التي توصلت نتائجها إن ممارسة أنماط القيادة وفقاً للشبكة الإدارية بدرجة متوسطة وجاء نمط قيادة الفريق في المرتبة الأولى من حيث واقع الممارسة، وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الوسط أما نمط القيادة الاجتماعية جاء بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة جاء نمط القيادة المتسلطة، واحتلت القيادة السلبية المرتبة الخامسة والأخيرة تحقيق ضعيف ومتوسط حسابي .

وللتعرف إلى درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها، ضمن كل نمط من أنماط الشبكة الإدارية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات نمط من أنماط الشبكة الإدارية على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

النمط الأول: المتسلط :

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت لنمط التسلط من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة التي تنص على "يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه" جاءت بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى ، لأن القائد يُعتبر حاله الحاكم والموجه ومعطي الأوامر مع فرض رأيه على العاملين محاولاً إقناعهم بفكرته ولأنه يعتقد بإدراك الأمور وفهمها أكثر من غيره مما يُجبر العاملين على اطاعته لأن أهتمام القائد هنا للعاملين قليل، بينما جاءت الفقرة ونصها " قليل التفاعل مع آراء الموظفين " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ، لأنه قائد متسلط إذا لا يحب مشاركة العاملين ولا يأخذ بمقترحاتهم ولا يشاورهم بأمر العمل ويكون قليل التفاعل معهم مما سوف يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي يؤدي إلى خفض الإنتاج .

وتشابهت مع نتائج دراسة (Mtegha ، ٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الممارس من قبل القيادات في الجامعة الأمريكية هو النمط القيادي المتسلط .

النمط الثاني: الفعال :

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط الفعال من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة والتي تنص على " يوضح المهام المطلوبة (الأعمال والواجبات) الواجب القيام بها" في الرتبة الأولى: يقوم القائد الإداري الناجح بالتوضيح للعاملين معه على ما يجب القيام به من واجبات وأعمال إدارية داخل المؤسسة من خلال تحديدهُ للعمل من تنسيق وتنظيم إداري مع توزيع العمل والواجبات على العاملين بحسب اختصاصات كل عامل من حيث الخبرة والكفاءة والتأهيل العلمي له ، وإن توزيع المهام الإدارية ووضعها للخطوط الإدارية بدقة مهمة جداً للمؤسسة الإدارية لأنها من أساسيات المؤسسة ، ويتم ذلك من خلال فهم وشرح القائد بعد توزيعه للعمل للعاملين وتفسير كل واجب له سوف يسهل عمل الإدارية ويساعد في تيسر مهام الإدارة بيسر وسلاسة دون تعقيد فكل فرد عامل سوف يدرك ما له وما عليه من واجبات العمل مما يُساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وجودة عملها الإداري وسرعة تنفيذها في أقصر وقت وأقل جهد واحسن تنفيذ ، بينما جاءت الفقرة ونصها " يُساعد على تنمية المقدرات الذاتية للموظفين" بالرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، يُساعد القائد الإداري العاملين معه على تنمية قدراتهم الذاتية وتنمية القدرات الشخصية لهم وفي أن تكون شخصيتهم حاضرة داخل العمل وبأخذ آرائهم في الأمور مع اتخاذه للقرارات ولو حتى في اصعب الظروف للعمل الإداري والقائد هنا يسعى إلى نتيجة روح الفريق داخل العمل لأن القائد والعامل تسوده عوامل الثقة بينهم داخل المؤسسة ، وإن الفرد الذي يعيش في تناغم مع قيادته في الحياة يكون في حالة نفسية أفضل ويشعر بوجود معنى لحياته مما بذلك يعكس راحته العملية داخل المؤسسة ، ومن خلال تعامله مع القائد وأسلوب الحوار بينهم الذي يكون بتفاهم وتفاني واحترام يجعل من العامل من أن يكون راضياً عن عمله ومن ذلك يحسن التصرف داخل المؤسسة وتنمية قدراته الذاتية العقلية وكيفية التصرف في الواقت اثناء العمل .

واختلفت مع دراسة جبرة (٢٠٠٧) التي توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية ، ان النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق (القيادة الحقيقية) ، ثم نمط القيادة المعتدل ، ويليه الإشكالية نمط القيادة الاجتماعي (النادي) ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة وأخيراً نمط القيادة المتقلبة .

واختلفت مع دراسة الغامدي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وقد ارتبط هذا الالتزام التنظيمي للمعلمين بعلاقة موجبة بمجموعة من الأنماط القيادية وهي : قيادة الفريق ، القيادة الاجتماعية ، القيادة الوسط ، بينما ارتبط بعلاقة سالبة مع كلا النمطين القيايين المتسلط والمتقلب .

واختلفت مع دراسة العرش (٢٠١٠) التي توصلت الباحثة أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية هو نمط قيادة الفريق (٩،٩) ، وكان أقل النمط تكراراً هو نمط قيادة النادي (٩،١) ، واحتلت المرتبة الثالثة النمط (١،٩) وهو قيادة العملية المتسلطة بفارق قليل جداً من نمط قيادة الفريق ، وجاء بعده في الترتيب كلاً من القيادة السلبية (١،١) والقيادة المتوسطة (٥،٥) .

النمط الثالث: المعتدل:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط المعتدل من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة والتي تنص على " حريص على تنفيذ الواجبات والمسؤوليات" في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، يقوم القائد هنا إلى إن يحاول تنفيذ الواجبات المهيئة له مع محاولته جاهداً أن يوازن في الحفاظ على الاستقرار ما بين العناية بالإنتاج للعاملين وما بين العناية في الأفراد بالوقت نفسه وللتوصل إلى نتائج يعود نفعها على المؤسسة ، وإن القائد المعتدل يتميز بأخذ آراء العاملين معه أو رأي الأغلبية للحفاظ على المؤسسة وذلك من خلال صراحته والإجتهاد مع العاملين معه، بينما جاءت الفقرة ونصها " يعتمد أسلوب التحفيز في تعامله مع المدخلات البشرية العاملة معه " بالرتبة الأخيرة متوسطة، يُعدّ عامل التحفيز للقائد من العوامل الرئيسية للقيادة ولكنها تعتمد على قدرة القائد في توصيلها للعاملين معه ، من خلال تمييز القائد بالمهارات والخبرات القيادية التي تُساعده في مجال عمله والقوة الإقناعية لديه وعلى إقناع العاملين معه للوصول إلى الأهداف المطلوبة لصالح المؤسسة ففقدرة القائد في تأثيره على سلوك العاملين من خلال الظروف التي يجب أن يمتلك ويتمتع بها ليعكسه على العاملين مع قدرته على تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين من خلال توصيل ونقل الفكرة بكفاءة وقدرة على إقناعهم للوصول إلى أهداف صالحة للمؤسسة يعود نفعها لهم .

وقد تشابهت مع دراسة تركستاني (١٩٨٢) التي خلصت إلى أن جميع الأنماط الخمسة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة وأن المديرات جميعهن بين أكثر من نمط كما أن (٥،٥) الأكثر شيوعاً ،

كما وتشابهت النتيجة مع دراسة طوقان (١٩٩١) التي توصل الباحث أن أكثر الأنماط انتشاراً بين أوسط المديرين كان النمط (٥،٥) الذي يوازن بنسبة معقولة بين متطلبات العمل والعاملين .

النمط الرابع: الانساني:

بينت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط الإنساني من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة والتي تنص على " يتبع أسلوب الحوار لإنجاز العمل" في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، أن القائد الذي يتميز بأسلوب الحوار مع العاملين سوف يؤدي إلى نتائج يعود نفعها إلى المؤسسة ويُعدّ القائد أن الأهتمام والأحترام لأراء العاملين معه من نظام حياته لأنه قائد إنساني يراعي المشاعر والعلاقات الإنسانية للعاملين معه، ويتميز القائد بلباقة كلامه ولطافته الذي يتحاور به مع العاملين ومع مراعاته لظروفهم ، وإن في نظر القائد أن الأهتمام بالعاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي تلقائياً إلى زيادة الإنتاج ، بينما جاءت الفقرة ونصها " يشارك في الأنشطة (الرياضية والترفيهية) حتى خارج ساعات العمل" بالرتبة الأخيرة ، وبدرجة متوسطة : إن القائد الصحي يعتبر صحته هي مصدر قوته القيادية وتكون من اولوياته النشاط الرياضي والذي يحث فيه العاملين معه على أن يمارسوها للحفاظ على قوتهم ونشاطهم .

اختلفت مع دراسة العنزي (٢٠١٤) التي خلصت الدراسة وكانت النتائج ، أن درجة ممارسة المشرفين التربويين نمط (إدارة الفريق) يليه النمط (المعتدل) ، ثم جاء بالمرتبة الثالثة نمط القيادة المتساهلة ثم القيادة المتسلطة وأخيراً القيادة الترفهية أو الإنسانية .

النمط الخامس: السلبي:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت للنمط السلبي من وجهة نظر العاملين فيها متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة والتي تنص على " يسمح للموظفين بالمغادرة أثناء العمل" في الرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة : إن القائد الذي يسمح بمغادرة العاملين معه أثناء العمل ودون أسباب ضرورية تُعدّ بضعف القائد أو بعدم امتلاك قدراته القيادية الإدارية على تحكّمه للعاملين معه ، فكلما كان أهمال العامل لعمله وعدم الأهتمام له سوف يؤدي إلى انهيار وضعف المؤسسة وهنا يجب على القائد أن يلاحظ ويوازن للحفاظ على سيطرته لعامله وذلك لبقاء وثبات المؤسسة قبل انهيارها ، بينما جاءت الفقرة ونصها " التسبب مع حالات الغياب غير المبررة " بالرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة.

وقد تشابهت مع دراسة العنزي (٢٠١٤) التي خلصت الدراسة وكانت النتائج ، أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لنمط (إدارة الفريق) يليه النمط (المعتدل) ، ثم جاء بالمرتبة الثالثة نمط القيادة المتساهلة ثم الترفهية و القيادة المتسلطة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات افراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

١- متغير الجنس: بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس .

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الأثر السلوكي القيادي الممارس يقع على جميع العاملين بصرف النظر عن الجنس ذكراً أو انثى .

وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة النمري (٢٠٠٨) ، والعنزي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس .

٢- المؤهل العلمي: بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى ممارسة القيادة يتصرفها العاملين في الجامعة بشكل متناغم وغير متباين تبعاً لمؤهلاتهم العلمية .

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج النمري (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي .

٣-الخبرة: بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن تصورات العاملين في الجامعة على ما يبدو لا تتأثر بالتراكم المعرفي والمهاري المرتبط بالخبرة وعدد سنوات الخدمة وإنما تكرر السنوات تبني الممارسات دون تغير .

واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٤) وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة .

٤- المسمى الوظيفي : بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك على جميع الأنماط (المتسلط والانساني والفعال والسلبى) والكلبي، باستثناء النمط المعتدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بين المستوى الوظيفي (كاتب، طابع، سكرتيرة) من جهة والمستوى الوظيفي (رئيس ديوان ومساعد مدير) وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (كاتب، طابع، سكرتيرة). كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط المعتدل بين المستوى الوظيفي (رئيس ديوان ومساعد مدير) من جهة والمستوى الوظيفي (مدير) وجاءت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (مدير).

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسة الإدارية في الجامعة تتأثر بالجوانب السلوكية أكثر من تأثرها بالمسمى الوظيفي لذا جاءت متماثلة من حيث الحكم

وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج عاشور (٢٠١٧) أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح من هم برتبة أستاذ.

التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- ١- العمل على تفويض السلطة للعاملين في الجامعة والتخفيف من الأسلوب المركزي المتسلط والمستند للمركز الوظيفي.
- ٢- تعزيز ممارسة السلوك النمط القيادي الفعال والذي يركز على الأهداف التي تسعى الجامعة من أجلها وكذلك الاهتمام بالعاملين كما يزيد من الروح المعنوية لديهم.
- ٣- العمل على تعزيز العاملين في الجامعة من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- ٤- تعزيز العاملين الحاصلين على المؤهلات العلمية العليا والأستفادة منهم في عمليات الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم.
- ٥- الاستفادة من الخبرات الإدارية في الجامعة وذلك من خلال الدوران الوظيفي للوصول إلى التدريب بالأقتران.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- ال علي، رضا والموسوي، سنان (٢٠٠٦). الإدارة لمحات معاصرة، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
- أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨). مدخل الى الإدارة التربوية النظيات والمهارات، ط١، عمان : دار المسرة للنشر والتوزيع.
- الألفي، طارق (٢٠١٤). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، تحديات وطموحات ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- البدري، طارق (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط ١ ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- بربر، كامل (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين ، ط٢، بيروت : دار المنهل اللبنانية.
- بيترج، وهاوس، نورث (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، الرياض : النشر مكتبة فهد الوطنية .
- تركستاني، خديجة (١٩٨٢). الأنماط القيادية لشبكة بليك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة ام القرى .
- جبرة، محمد (٢٠٠٧). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة ام القرى.
- جرادات، ناديا (٢٠٠٦). مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن : جامعة عمان العربية ، كلية العلوم التربوية .
- جواد، شوقي (٢٠٠٠). إدارة الاستراتيجية ، ط ١، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- الحراشة، محمد (٢٠١٢). أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في أكاديمية العلوم الشرطة وبلدية الشارقة دراسة مسحية مقارنة تطبيق نظرية الشبكة الإدارية ، مجلة الشارقة للعلوم الاجتماعية الإنسانية.
- الحري، اسماء (٢٠١٧). الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظرالمعلمات بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، السعودية : جامعة ام القرى.
- الحري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان: دارزهران للنشر والتوزيع.
- حسين، عبد الفتاح (١٩٩٨). الإدارة الفعالة ، مصر: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر .
- الدوري، علي (٢٠١١). الإدارة التربوية وديمقراطية التعليم، ط ١، الأردن : إثراء للنشر والتوزيع.

- ربيع، هادي (٢٠٠٦). المدير المدرسي الناجح ، ط ١، عمان : مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرشيدة، محمد (٢٠٠٩). مهارات الإدارة والقيادة والاشراف التربوي ، ط ١، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- رواشدة، اسماء (٢٠٠٩). الأهماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم وعلاقتهم برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن : الجامعة الهاشمية ، إدارة البحث العلمي والدراسات العليا.
- زويلق ، مهدي والقريوتي، محمد (١٩٨٤). مبادئ الإدارة نظريات ووظائف ، ط ١، عمان : الجامعة الاردنية .
- السالم ، مؤيد (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي تكاملي ، ط ٢، الأردن : إثراء للنشر والتوزيع .
- السعود، راتب (٢٠٠٧). الإشراف التربوي مفهوم ونظريات وأساليب ، ط ٢، عمان : طارق للخدمة المكتبية ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- السعود، راتب (٢٠١٢). القيادة التربوية مفاهيم وافاق ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
- السكرانة، بلال (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة ، عمان : دار المسرة للنشر والتوزيع.
- سمارة، فوزي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية ، ط ١، عمان : الطريق للنشر والتوزيع .
- شاتوك، مايكل (٢٠٠٨). ادارة الجامعات بنجاح ترجمة العامري ، خالد ، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- شحادة، رائف (٢٠٠٨). العلاقة بين أهماط السلوك القيادي وأهماط الاتصال لدى الإداريين والأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين : جامعة النجاح الوطنية .
- الشمري، مساعد (٢٠١٢). الأهماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثيل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .
- صالح، أمير عمر (٢٠١٤). جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق ، ط ١، عمان : داراسامة للنشر والتوزيع.
- طحطوح، عالية (٢٠١٦). تأثير أهماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ودراسة تطبيقية على مواصفات جامعة الملك عبد العزيز، جدة:رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة .
- طوقان، علي (١٩٩١). النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالضفة الغربية وتأثيره على الرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس : جامعة النجاح الوطنية .
- الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعة في النظم ،

- عاشور، محمد (٢٠١٧): الأهماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك والعلوم التكنولوجية الأردنية، قسم الإدارة والأصول جامعة اليرموك الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية .
- العامر، يوسف (٢٠١٨). أثر الأهماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية على التعلم التنظيمي في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن : جامعة عمان العربية .
- عبابنة، صالح (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق ،ط١، عمان : دار المسرة للنشر والتوزيع .
- العبادي، هاشم والطائي، يوسف والأسدي، أفنان (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، ط١، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- عبد الرحمن، ميساء(٢٠٠١). الأهماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين : جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا .
- عبد الهادي، جودت (٢٠٠٦). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ،ط١، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- عبيدات، سهيل (٢٠٠٣). الأهماط الإدارية وفق الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،اربد :جامعة عمان العربية الدراسات العليا ، عالم الكتب الحديثة.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- العديلي، ناصر(١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي ،ط١، الرياض : مكتبة الملك فهد.
- عريبات، بشير(٢٠١٢). أهماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ،كلية الهندسة التكنولوجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن: كلية الأميرة عالية الجامعية .
- عزازي، فاتن (٢٠١١). الإدارة والتخطيط التربوي ، ط١، الرياض : دار الزهراء للنشر والتوزيع .
- العش، نادية (٢٠١٠). الأهماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الأردن : جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية النفسية .
- عطوي، جودت (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي والتطبيق ،ط١، عمان: دار الثقافة.
- العاني، مزهر وجواد، شوقي (٢٠٠٨). العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،ط١، عمان : آثراء للنشر والتوزيع
- العلاق، البشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية ،عمان: دار اليازوري العلمية .
- العلاق، بشير (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، عمان : داراليازوري للنشر والتوزيع .
- العلاونة، علي وفرحات، حيدر وعبيدات، محمد والطراونة، مدحت (١٩٩٩). أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة ، ط١، عمان : دار رند للنشر والتوزيع .

- علي، كريم (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوي، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- عليوي، السيد (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط ١ ، القاهرة : دار السماح للطباعة والنشر .
- العميان، محمود (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- العميان، محمود (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط ٦ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- عميش، عطيات (١٩٩٧). أصول الإدارة والتنظيم ، ط ١ ، عمان : دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر.
- العنزي، مها (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأتماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن : جامعة ال البيت كلية العلوم التربوية .
- الغامدي، سعيد (٢٠٠٨). النمط القيادي لمديري المدارس وأثره على الالتزام المنظمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- الغامدي، سعيد (٢٠٠٦). أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية .
- الغامدي، منصور (٢٠١٢). التطوير التنظيمي أساسيات ودخل واستراتيجيات ، الرياض : مكتبة الملك فهد.
- فراج، معاذ (٢٠١٤). أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق ، ط ١ ، عمان : دار زمزم للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق ، وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان : دار المسرة للنشر والتوزيع .
- الفياض، محمود (١٩٩٥). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات المساهمة العامة الأردنية استخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن : الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا .
- القريوتي، محمد (٢٠٠٤). النظريات العمليات الوظيف ، ط ٢ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- القواسمة ، أحمد والبلوي، عايد (٢٠١٥). منظومة القيم الجامعية ، عمان : دارالصفاء للنشر والتوزيع.
- كلالدة، ظاهر (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة القيادة الإدارية ، ط ١ ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع .
- كنعان، نواف (٢٠٠٢). إدارة الأبداع ، ط ١ ، عمان : دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- ماهر، أحمد (٢٠٠٤). إدارة المبادئ والمهارات ، عمان : الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- المبعوث، محمد (٢٠١٣). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة نحو تربية اسلامية عربية ، ط ١ ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مساد، عمر (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية ، ط ١ ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- المصري، رفيف (٢٠٠٧). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة ، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية ١٥ (١) ، ص ٦٢٣ - ٦٦١ .

المصري، سعيد (١٩٩٨). إدارة الاعمال ، الاسكندرية : دارجامعة الاسكندرية للنشر والتوزيع .

المصري، مصطفى (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية : دار التعليم الجامعي .

المغربي، كامل (١٩٨٨). الإدارة ، مفاهيم ،وظائف ، ط ١، الرياض : مكتبة الملك فهد .

ملائكة، عبد العزيز (٢٠١٢). مبادئ ومهارات القيادة ، الدمام : مكتبة المتنبي .

الموسوي، سنان (٢٠٠٤). الإدارة المعاصرة الاصول والتطبيق ، ط ١، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الموسوي، سنان (٢٠٠٦). الإدارة لمحات معاصرة ، عمان : الوراق للنشر والتوزيع .

ناصر، يوسف (٢٠١٨). درجة توافر أدوات تقويم الأداء للمشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ،وزارة تربية دولة الكويت : مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية .

النمري، ديانا (٢٠٠٨). نمط القيادة الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظرأعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستيرغيرمنشورة ،اربد الأردن : جامعة اليرموك.

نوري،مرتضى (٢٠١٧).استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة ،مجلة الإدارة والاقتصاد ، العراق : العدد (٨٣).

الهادي، شرف (٢٠١٣). إدارة تغييرمؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي نحو جودة النوعية

وقميز الأداء ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم .

Allen, K. E., & Garb, E. L. (1993). Reinventing student affairs: Something old and something new. *NASPA Journal*.

Billy, E., & Goetz, (1949). *Management planning and control*. McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, N.Y., P.229.

Bin Yusoff (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework, *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1(2) 2015 : 201 - 207

Certo, & Samuel, C. (2000). *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*, Eight Edition, Prentice Hall Inc.

Chmiel, n. (2000). *An introduction to work and organizational psychology: An International Perspective*. Blackwell, New York, P.135.

Davis, K. (1977). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Book Co, Inc., New York, N.Y., P.345

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). Grid Situationalism :Both A Response to Blake and Moutan. *Group & Organization studies*. 7(2): 207 -210.

Mtegha, D. (2004). *An Exploration of Faculty and Academic Leaders' Perceptions of Leadership Styles in Malawian Higher Education Institutions*, PhD thesis, Illinois State University, DAT_A_65/04,1201

Richard, L., Daft, (1997). *Management*, Forth edition, The Dryden Press, P.628.

Robert, P., Vaccine, (1995). *Organizational behavior*, Third edition, University of Notre Dame. Sosiawani, Ida, Azahari Bin Ramli, Munauwar Bin Mustafa, Rushami Zein

Shapiro, H.T. (1998). *University Presidents then and now*. W.G Down, Shapiro.

Sheikh, A., Sidow, M. & Guleid (2013). Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European journal of management sciences and economics*,. 1(1), 1-10

Stephen, P. Robbins, (1990). *Organization theory: Structure designs and applications*, Third edition, Englewood Cliffs, Jersey, p. 4.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of psychology*, 25(1) : 35- 71.

Tolbert, P. & Hall, R. (2009). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, 10th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall

Wippy, H J D .(2000)" Leadership and faculty job satisfaction at the university of Guman ," (Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln ,) .Dissertation Abstracts International . No .9992014 .

Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid Identifying Five different Leadership Styles. *Illumination the certified Accountant*, 3(39).

قائمة الملاحق

الملحق (١)

الأستبانة في صورتها الأولى

حضرة الأستاذ / ة / الدكتور/ة المحترم / ة ..

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عملية بعنوان "إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة ال البيت " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، وتحقيقاً لهدف الدراسة الكشف عن درجة تطبيق إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة ال البيت ، فقد تم إعداد استبانة أولية مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة أمطاط هي : (المتسلط ،الإنساني ،الفعال ،السلبى ،المعتدل) وتم تدرج الاستبانة على فقرات الاستبانة وفق مقياس خماسي :بدرجة كبيرة جداً/بدرجة كبيرة /بدرجة متوسطة /بدرجة قليلة /بدرجة قليلة جداً. ونظراً لما تملكونه سعادتكم من خبرات أكاديمية ومهنية في هذا المجال ، وما عُرف عنكم من التعاون والرغبة الصادقة في التوجيه البناء للباحثين ، فإنني أمل من سعادتكم التكرم بقراءة الاستبانة الأولى وإبداء وجهة نظرکم في مدى وضوح الفقرات ، وسلامة صياغتها ومدى ملاءمتها للمجالات الواردة وتعديل ما يلزم تعديله وتقبلوا فائق شكري وتقديري لجهودكم ووقتكم الثمين ،،

بيانات المحكم		
الاسم	التخصص	
الرتبة العلمية	جهة العمل	

القسم الأول: معلومات عامة :

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	دراسات عليا <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
المسمى الوظيفي		
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر

القسم الثاني: أستبانة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى الإداريين العاملين في جامعة آل البيت

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الرقم	الفقرة	وضوح الصياغة		انتماء للنمط		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
النمط الأول: المتسلط						
١	يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه .					
٢	يُعتبر معارضة افكاره نوع من العصيان.					
٣	يقتصر في عمله على تطبيق ما كلف به.					
٤	يكتفي فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.					
٥	يستخدم صلاحيات في تذليل الصعوبات والعقوبات.					

النمط الثاني: الإنساني

					١	يشارك في الأنشطة الرياضية والترفيهية حتى خارج ساعات العمل .
					٢	يكثر من المدح والثناء على أعمالهم .
					٣	يسأل عن الموظفين للاستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية
					٤	يلجأ لاسلوب التوجيه والإرشاد في معالجة الأخطاء .
					٥	ينصت لمشكلاتكم ويدافع عنكم أمام الرؤساء.
					٦	يتبع أسلوب الإقناع والتعاون لإنجاز الأعمال .

النمط الثالث : افعال

					١	يساعد في تنمية القدرات الذاتية للموظفين.
					٢	يسمح بمناقشة مقترحات العمل .
					٣	يوضح مبررات القيام بالأعمال والواجبات.
					٤	يهتم باستثمار الوقت واستغلاله أكثر .
					٥	يستخدم الحل الوسط لمعالجة المشكلات .
					٦	ينظر إلى السلطة على أنها الالتزام برأي الأغلبية.

النمط الرابع : السلبي

					١	يحاول تأجيل القرارات كل ما امكن .
					٢	يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل .
					٣	ليس لديه اسلوب فاعل مؤثر في التحفيز .
					٤	يتناسى القوانين التنظيمية عند تسيير العمل .
					٥	يُعتبر أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل.
النمط الخامس : المعتدل						
					١	يصدر التعليمات بشكل ودي .
					٢	يوزع الواجبات والمسؤوليات بالتساوي .
					٣	يتخذ القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية .
					٤	يطرح وجهات نظره بشكل قابل للتفاوض.
					٥	يعتبر وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب والعقاب .
					٦	يسعى لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات .

الملحق (٢)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الرتبة	الجامعة
١	انمارمصطفى الكيلاني	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
٢	أيمن أحمد العمري	إدارة التعليم العالي	استاذ	الجامعة الهاشمية
٣	بسام محمد العمري	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
٤	تيسيرمحمد الخوالدة	أصول تربية	استاذ	جامعة ال البيت
٥	خالد علي السرحان	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
٦	خليفة مصطفى أبو عاشور	إدارة تربوية	استاذ	جامعة اليرموك
٧	سلامة يوسف طناش	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
٨	صالح ناصرعليمات	إدارة تربوية	استاذ	جامعة اليرموك
٩	كايد محمد سلامة	إدارة تربوية	استاذ	جامعة اليرموك
١٠	منيرة محمود الشрман	إدارة تربوية	استاذ	جامعة اليرموك
١١	هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
١٢	حيدرمحمد العمري	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة جدارا
١٣	رضا محمد المواضية	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الزرقاء
١٤	رنا أحمد الصمادي	إدارة تربوية	استاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
١٥	صالح أحمد عبابنة	إدارة تربوية	استاذ مشارك	الجامعة الأردنية
١٦	عبد السلام فهد العوامرة	أصول التربية	استاذ مشارك	الجامعة الأردنية
١٧	محمد علي عاشور	إدارة تربوية	استاذ	الجامعة الأردنية
١٨	حابس محمد حتامة	إدارة تربوية	استاذ	جامعة جدارا
١٩	أمجد محمود دراكه	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

حضرة الموظف /الموظفة /المحترم/ة

تحية طيبة وبعد؛

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف التعرف إلى " إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين معهم" لذا ترحو الباحثة إبداء آرائكم بكل صراحة ودقة وأمانة، إذ ستكون إجاباتكم الصريحة والدقيقة عاملا فاعلا وأساسيا لنجاح البحث الذي أقوم به، علما أن البيانات التي سترد فيه سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.
مع جزيل تقديري وامتناني لحسن تعاونكم.

الباحثة: عفراء عبدالوهاب

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العلمي:		
المسمى الوظيفي:		
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين معهم ،
يرجى التعبير عن درجة الممارسة من وجهة نظركم بوضع (√) في المكان المناسب

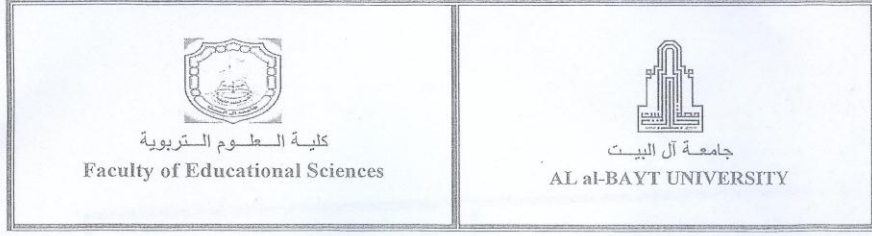
رقم الفقرة	نص الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه.					
٢	يُعدّ معارضة أفكاره نوعاً من العصيان.					
٣	يقصر في عمله على تطبيق ما كلف به.					
٤	يكتفي فقط بتنفيذ توجيهات القيادة العليا.					
٥	يستخدم صلاحياته في تذليل الصعوبات.					
٦	قليل التفاعل مع آراء الموظفين.					
٧	يشارك في الأنشطة (الرياضية والترفيهية) حتى خارج ساعات العمل.					

					٨ يُكثر من الثناء على أعمالكم.	
					٩ يسأل عن الموظفين للاستفسار عن اوضاعهم اليومية .	
					١٠ يلجأ لأسلوب (التوجيه والارشاد) في معالجة الاخطاء.	
					١١ يُنصت للمشكلات التي يتعرض لها الموظفون ويدافع عنكم أمام الرؤساء.	
					١٢ يتّبع أسلوب الحوار لإنجاز العمل.	
					١٣ يُساعد على تنمية المقدرات الذاتية للموظفين.	
					١٤ يسمح للعاملين بمناقشة مقترحات العمل.	
					١٥ يوضح المهام المطلوبة (الأعمال والواجبات) الواجب القيام بها.	
					١٦ يهتم باستثمار الوقت لتحقيق المهام.	
					١٧ يلجأ الى الحل الوسط لمعالجة المشكلات .	
					١٨ ينظر الى السلطة على انها الاحترام لرأي الأغلبية .	
					١٩ التسوية بصناعة القرارات.	

					يسمح للموظفين بالمغادرة أثناء العمل.	٢٠
					يقلل من أساليب التحفيز الفعال.	٢١
					يتهاون في تفعيل القوانين.	٢٢
					يتردد في التعامل مع مبررات العاملين خوفا من الفشل.	٢٣
					التسيب مع حالات الغياب غير المبررة.	٢٤
					يراعي الإيجابية في إصدار التعليمات.	٢٥
					حريص على تنفيذ الواجبات والمسؤوليات.	٢٦
					يحترم رأي الأغلبية في اتخاذ القرارات.	٢٧

الملحق (٤)

كتاب تسهيل المهمة



الرقم : ع / ١٥١١
التاريخ : ٢٠١٨/١٠/٢٥ م

الاستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

أرفق طياً كتاب رئيس قسم الإدارة التربوية... والمتمضمّن
مخاطبة من قبل جامعة آل البيت... لتسهيل مهمة طالب/ة
الماجستير عمراء عبد الوهاب... اختصاص...
وذلك لتطبيق الأداة الخاصة برسالة المتنونة بـ
هذا...
التأدية...
علماً أن تطبيق أداة الدراسة سيكون في...
...

للتكرم بالاطلاع، وإجراء اللازم حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

د. أ. د. ادب حمادنه

١٥١١ / ١٠ / ٢٥ م

بعض تسهيل مهمة الطالبة