مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر نمط القيادة الإدارية في الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية
اسم الكاتب: ثراء اسكندر ريا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4858
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

أثر نمط القيادة الإدارية في الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

ثراء اسكندر ريّا*

(تاريخ الإيداع 31 / 3 / 2016. قُبِل للنشر في 29 / 6 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى التعرّف على أنماط القيادة بشكل عام ونمط القيادة المتبع في وزارة التعليم العالي السورية بشكل خاص ومدى تأثير هذا النمط على الروح المعنوية للموظفين لدى هذه الجهة.

تكونت عيّنة البحث من مئتين وخمسة عشر موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في وزارة التعليم العالي السورية وتم استخدام مقياس (Bass & Avolio,1995) لقياس النمط القيادي المتبع، ومقياس (البلبيسي 2013) لقياس الروح المعنوية .

كما تم استخدام وسائل إحصائية مناسبة بقصد تحليل الاستبانات التي تم توزيعها على عيّنة الدراسة لاختبار العلاقة المعنوية لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج SPSS- Statistical Package for Social Science.

توصل البحث إلى أن النمط القيادي المتبع في هذه الوزارة هو نمط القيادة التحويلي يليه نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) وأخيراً النمط السلبي بحيث تُؤثر هذه الأنماط جميعها وبدرجات متفاوتة على الروح المعنوية للموظفين واندفاعهم نحو العمل باعتبار أن النسب المئوية لتوافر هذه الأنماط جاءت متقاربة جداً، الأمر الذي يمكن تفسيره باتباع القادة الإداريين في هذه الوزارة لجميع أنماط القيادة الإدارية حسب الحال.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، نمط القيادة ، الروح المعنوية .

* ماجستير- قسم القانون العام- كلية الحقوق- جامعة دمشق- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

The impact of administrative leadership style on staff morale in the Syrian Ministry of Higher Education

Tharaa Eskandar Rayya*

(Received 31 / 3 / 2016. Accepted 29 / 6 / 2016)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the leadership styles in general and the established pattern of leadership in the Syrian Ministry of Higher Education in particular, and the impact of this pattern on the morale of the employees of this party.

The research sample consisted of two hundred and fifteen male and female employees of various administrative levels in the Syrian Ministry of Higher Education and (Bass & Avolio, 1995) were used to measure the pattern of the leadership, and the (Bilbeisi 2013) to measure the morale.

They have used the statistical methods which were suitable for the purpose of the questionnaires that were distributed to the study sample to examine the moral relationship to the variables of the study using the Statistical Package SPSS which is a program analysis for Social Science.

The final result of the research is that the used pattern of the leadership in this Ministry is the transformational leadership pattern, followed by the interactive leadership pattern (procedural) and finally the negative pattern, which eventually effect the staff morale in various degrees and their keenness to work, considering that the percentages of compatibility of these patterns came too close together, which can explain or prove that the Administrative leaders in this Ministry; follow all administrative patterns of leadership depending on each case.

Key words: Administrative Leadership, Patters of Leadership and Moral.

* **Master- General Law Department- Faculty of Law- Damascus University- Damascus- Syria.**

مقدمة :

تُعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تُؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محوراً رئيساً للعلاقة بين الروؤساء والمرؤوسين، ولذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات إدارية يحملون المسؤولية الرئيسة في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية .

الدراسات السابقة :

تمت مراجعة مجموعة من الدراسات وهي:(Martin,2000) و(Woodard,1994)و (Carrol,1993) والتي هدفت إلى تحديد نمط القيادة المتبع في مجموعة من المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثير هذا النمط وسلوك القائد على الروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسات إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1 وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين . وإلى وجود علاقة مابين مجال السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال (الأُلفة بين المعلمين والمدير) وإلى عدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام .

2 وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، ودافعية المعلم نحو العمل.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في دراسة أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

* **السؤال الأول** : ماهي أنماط القيادة الإدارية المتبعة في وزارة التعليم العالي السورية ؟

* **السؤال الثاني** : ماهو تأثير الأنماط القيادية المتبعة لدى المدراء في وزارة التعليم العالي السورية على مستوى الروح المعنوية للموظفين .

فرضيات البحث :

* **الفرضية H1** : لاتُؤثر أنماط القيادة الإدارية على الروح المعنوية للموظفين .

* **الفرضية H2** : يختلف تأثير نمط القيادة في مستوى الروح المعنوية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة) .

أهمية البحث و أهدافه:

تنبع أهمية هذه البحث من كونه يُعالج موضوعاً إدارياً يدخل ضمن اهتمامات الكثير من منظمات الأعمال، لما لاختلاف أنماط القيادة الإدارية من دور في التأثير على الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية وغيرها من المنظمات ودفعهم إلى تنفيذ الأعمال وليس تجنبها.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على توزيع استبانة خاصة بالبحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوعها، وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistical Package for Social Science–SPSSالاحصائي واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة.

وقد تم وضع معيار الحكم على درجة التوفر وفقاً لِـ (مقياس ليكرت الخماسي) كالتالي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإن درجة التوفر هي (قليلة جداً) .
2. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإن درجة التوفر هي (قليلة) .
3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإن درجة التوفر هي (متوسطة) .
4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإن درجة التوفر هي (كبيرة) .
5. إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإن درجة التوفر هي (كبيرة جداً) .

متغيرات البحث :

1. المتغيرات المستقلة: (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة).

2. المتغيرات التابعة: (الأنماط القيادية التي يُمارسها المدراء – مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية).

القيادة الإدارية وأنماطها

مقدمة:يحتل مفهوم القيادة الإدارية أهمية خاصة لدى الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المستويات، ونظراً لهذه الأهمية يقول " **بيتر داكر** " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المؤسسات. (قنديل، 2010، ص14).

مفهوم القيادة الإدارية : عرّفها (Northouse) على أنها " مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص وتمكنهم من توجيه الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم" .(Northouse,2013,P23) . كما عرّفها (koontz and odonnel) بأنها : " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ".(كلالدة ، 1997 ، ص 17).وبعد مراجعة مجموعة كبيرة من التعريفات ، خلُصت الباحثة إلى تعريف القيادة على أنها :" القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معيّنة يتسنى معها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وشحذ هممهم وإيجاد التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" .

أنماط القيادة الإدارية :

عرّف(**Yukl**) النمط القيادي على أنه :"عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة".(Yuki,2006,P7) .ومن أهم أنماط القيادة الإدارية ما يلي :

أ) **القيادة الاستبدادية :** السلطة تكون بيد القائد وحده ولا يفوض سلطته لأحد ويشرف مباشرة على عمل مرؤوسيه ولا يشركهم في القرارات.(المعايطة، 2011، ص 58).

ب) القيادة الديمقراطية: إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار من الموظفين القادرين على تقديمها . (Morgan W,1998,P75) .

ت) القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العَنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم. (Mullins,1996,P810).

ث) القيادة غير الموجهة: ويتصف هذا النمط القيادي بنوع من التسيب وعدم الانضباط، بحيث يسمح للموظفين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل

ج) القيادة التبادلية: هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل. وهي تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية. (Jim,2007).

ح) القيادة التحويلية: ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابه "القيادة" حيث عرّفها على أنها:"عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى أن ينهض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Burns,1978,p20) . وقد طوّر Bass and Avolio استبانة متعددة العناصر " Multifactor Leadership Questionare" بُنيت على أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد :

1. **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين .
2. **التحفيز الإلهامي:** يُركّز هذا البُعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي .
3. **الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على دراسة الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية
4. **الاعتبار الفردي** : وهنا يستمع القائد بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك لإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء.(Bass&Avolio,1994).

الروح المعنوية

مقدمة: إن التطورات في أبحاث الإدارة العلمية استهدافاً لرفع الكفاءة الإنتاجية، قد أثبتت أن المحور الأساسي لتحقيق هذا الغرض يكمن في الفرد بوصفه عنصراً أساسياً، أما النواحي المادية فما هي إلا مُسهّلات للأداء.ويذكر الزغبي أن الروح المعنوية العالية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على العمل التعاوني، وكلما زاد ارتفاع هذه الروح أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.(الزغبي، 1988، 148).

مفهوم الروح المعنوية : عرّف **بوتر** الروح المعنوية على أنها " تقبل كل عضو لآخر واعتبار الروح المعنوية هي الوسيط والمدعم لروح الفريق وعامل هام في استمرار التنظيم الداخلي".(جودت بني جابر، 2004، ص 310).

أهمية الروح المعنوية : يشير **العتيبي** في دراسته إلى أن اهتمام علم الإدارة بالروح المعنوية أدى إلى إيجاد نوعين أساسيين من البرامج أحدهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الأفعال لديهم، والثاني يهدف إلى الإقلال من ردود الأفعال السلبية ، مع ضخ روح معنوية عالية والمحافظة عليها. (العتيبي، 2008، ص 103) .

الإطار الميداني للبحث:

حدود البحث (المكانية والزمانية): تم تطبيق البحث على الموظفين في وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية خلال الفصل الدراسي الأخير من العام 2014-2015 .

مجتمع وعيّنة البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في وزارة التعليم العالي السورية وبلغ عدد العيّنة التي تم استهدافها (310 موظفاً و موظفة) وتم توزيع(215) استبانة تم استعادتها جميعاً ، وبعد تدقيق الاستبانات تبين صلاحيتها كاملةً للدراسة .

أدوات البحث : تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والتي تضمنت ثلاثة أجزاء رئيسة :

الجزء الأول : يشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عيّنة البحث وهي: (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة) .

الجزء الثاني : تم استخدام المقياس الخاص بـ (Bass & Avolio,1995) لقياس النمط القيادي المتبع والذي يتألف من 21 عبارة تقيس ثلاثة أنماط قيادية هي :

1. **نمط القيادة التحويلي :** ويتم قياسه من خلال اثنا عشرة عبارة هي :(3 عبارات لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية : التأثير المثالي – الإثارة الفكرية – التحفيز الروحي – الاعتبارات الفردية) .

2. نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) : ويتم قياسه من خلال ستة عبارات هي : (3 عبارات لكل بُعد من أبعاد القيادة التبادلية : المكافأة المشروطة – الإدارة بالاستثناء) .

3. نمط القيادة بعدم التدخل : ويتم قياسه من خلال ثلاث عبارات .

الجزء الثالث : وهو مخصص للعبارات التي تصف إقبال الموظفين على عملهم ورغبتهم بالابداع والابتكار وتقيس درجة الروح المعنوية لديهم ورضاهم بالعمل من خلال 43 عبارة وقد تم استخدام مقياس (البلبيسي، 2013) .

ثبات أداة البحث (الاستبانة) : تم حساب ثبات استبانة النمط القيادي بأبعاده الثلاثة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbacha alpha وتظهر النتائج في الجدول رقم (1) الذي يوضح معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد محاور البحث :

جدول رقم (1): معاملات ثبات أبعاد استبانة الأنماط القيادية والروح المعنوية

محاور أداة البحث	أبعاد المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور أنماط القيادة الإدارية	البُعد التحويلي	12	0.754
	البُعد التبادلي (الإجرائي)	6	0.761
	البُعد السلبي (عدم التدخل)	3	0.831
محور الروح المعنوية		43	0.768

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد المقبول (0.6) بالنسبة لكل بُعد من أبعاد الأنماط القيادية والروح المعنوية، وهذا يدل أن الاستبانة بمحاورها تتمتع بدرجة عالية من الوثوقية و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

تحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات وفرضيات البحث :

1- بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لمفردات عيّنة البحث :

أ)توزيع أفراد البحث وفقاً للنوع الاجتماعي : يوضح الجدول رقم (2) أعداد كل فئة ونسبتها المئوية .

جدول رقم (2): توزيع عيّنة البحث / النوع الاجتماعي

وزارة التعليم العالي السورية		
النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	84	39.07
أنثى	131	60.93
المجموع	215	100

يتضح من الجدول رقم (2) أن العدد الأكبر من الموظفين في عيّنة البحث هم من الإناث، حيث بلغ عددهم 131 بنسبة 60.93% بينما بلغ عدد الذكور في عيّنة البحث 84 بنسبة 39.07 % من المجموع الكلي.

ب) توزيع أفراد البحث حسب المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (3) أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم(3) توزيع عيّنة البحث / المؤهل العلمي

وزارة التعليم العالي السورية		
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	52	24.19
معهد	30	13.95
إجازة جامعية	93	43.26
دراسات عليا	34	15.81
دكتوراه	6	2.79
المجموع	215	100

يتضح من الجدول رقم (3) أن عدد الموظفين الحائزين على الإجازة الجامعية قد حصلت على النسبة الأعلى 43.26% بتعداد 93، يليها فئة الثانوية العامة فأقل حيث بلغ العدد 52 بنسبة 24.19% ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 15.81% تليها فئة المعاهد بتكرار وقدره 30 ونسبة تساوي 13.95% أما الحاصلين على شهادة الدكتوراه فهم الفئة الأقل عدداً حيث لم يتجاوزوا 6 أشخاص بنسبة 2.97% .

ت) توزيع أفراد البحث حسب عدد سنوات الخدمة : يوضح الجدول رقم (4)أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (4): توزيع عيّنة البحث/ عدد سنوات الخدمة

وزارة التعليم العالي السورية		
عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	30	13.95
5-10 سنوات	65	30.23
أكثر من 10 سنوات	120	55.81
المجموع	215	100

يتضح من الجدول رقم (4) تنوع المرؤوسين من حيث عدد سنوات الخدمة إلا أن القسم الأكبر منهم زادت سنوات خدمتهم عن 10 سنوات حيث وصلت نسبتهم إلى 55.81% تليها فئة الموظفين الموجودين على رأس عملهم منذ 5 سنوات و لم يكملوا 10 سنوات حيث بلغ عددهم 65 شخص بنسبة 30.23%، أما الفئة الأقل عدداً فكانت للموظفين الذين لم تتجاوز سنوات خدمتهم 5 سنوات حيث بلغ عددهم 30 مفردة بنسبة 13.95%. **الأمر الذي نجد فيه خسارة مهمة للعناصر الشابة والدم الجديد صاحب الأفكار الحديثة التي تتلاءم مع التطورات الحاصلة في عالمنا لناحية تطبيق النظريات الحديثة في علوم الإدارة المختلفة التي يتلقاها هذا الجيل الجديد على الواقع العملي الذي يعملون فيه لتحقيق أهداف واستراتيجيات منظماتهم والتي يجب أن تكون متطابقة ومتماشية مع الحلول والإبداعات الإدارية التي تطرحها الثورات الإدارية .**

الإجابة عن تساؤلات البحث :

أولاً: الإجابة عن التساؤل المتعلق بأنماط القيادة الإدارية المتبعة في وزارة التعليم العالي السورية: للإجابة عن هذا التساؤل وبيان مدى توافر خصائص وسمات كل من الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية – التبادلية– السلبية) لدى المدراء تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عيّنة البحث على كل عبارة من عبارات كل نمط من الأنماط القيادية والتكرارات بالإضافة للنسب المئوية وذلك على الشكل الآتي:

1. اجابات أفراد البحث تجاه النمط القيادي التحويلي:

أولاً: بُعد التأثير المثالي: يُظهر الجدول رقم (5) البُعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (5): مدى توافر بُعد التأثير المثالي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف
1	يُظهر القوة والحماس	العدد	4	11	47	89	64	3.92	0.94
		%	1.86	5.12	21.86	41.39	29.77		
8	ملتزم بالمعايير الأخلاقية	العدد	0	8	20	85	129	4.43	0.81
		%	0.00	3.72	9.30	26.98	60.00		
15	يحظى بثقة واحترام الآخرين	العدد	1	6	43	66	99	4.19	0.88
		%	0.46	2.79	20.00	30.70	46.05		
المتوسط =4.18									

يتضح من الجدول رقم(5) أن المدراء في عيّنة البحث غالباً ما يُظهرون القوة والثقة والحماس أمام موظفيهم بمتوسط حسابي (3.92)، وأنهم دائماً ملتزمون بالمعايير الأخلاقية بمتوسط (4.43)، كما أنهم يحظون دائماً بثقة واحترام موظفيهم بمتوسط (4.19). وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد التأثير المثالي (4.18) وهذا يدل على أن هذا البُعد يتوافر لدى المدراء في عيّنة البحث بدرجة كبيرة جداً . **ونستغرب هذه النسبة ولانعتقدها حقيقية وموجودة على أرض الواقع لأنها لو صحّت كما هي لوجدنا أن الموظفين في عيّنة البحث يحققون التوازن الذي يطلبه منهم رؤوسائهم في العمل بين أهداف المنظمة وإشباع حاجاتهم .**

ثانياً: بُعد الإثارة الفكرية: يُظهر الجدول رقم (6) البُعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (6): مدى توافر بُعد الإثارة الفكرية لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف
2	يُعبر للآخرين ببعض الكلمات البسيطة بما ينبغي القيام به	العدد	2	25	42	91	55	3.80	0.98
		%	0.93	11.63	19.53	42.33	25.58		
9	يُقدم رؤية مقنعة لما يمكن القيام به	العدد	6	13	40	75	81	3.99	1.03
		%	2.79	6.05	18.60	34.88	37.67		
16	يساعد الآخرين في الحصول على الفائدة من عملهم	العدد	10	11	34	68	92	4.02	1.10
		%	4.65	5.12	15.81	31.63	42.79		
المتوسط = 3.94									

ويتضح من الجدول رقم (6) أن المدراء غالباً ما يُعبرون ببعض الكلمات البسيطة بما ينبغي القيام به من قبل الموظفين حيث بلغ المتوسط (3.80) وهم (أي المدراء) يقدمون رؤية مقنعة لما يمكن القيام به بدرجة مقبولة بمتوسط (3.99) كما أنهم يساعدون الآخرين بدرجة كبيرة كي يحصلوا على الفائدة من عملهم حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الإثارة الفكرية هو (3.94).

ثالثاً: بُعد التحفيز الروحي: يُظهر الجدول رقم (7) البُعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم(7):مدى توافر بُعد التحفيز الروحي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادرا	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف
3	يُمكّن الآخرين من النظر إلى المشاكل بطرق احترافية	العدد	7	23	32	109	44	3.74	1.00
		%	3.26	10.70	14.88	50.70	20.47		
10	يُقدم طرق مبتكرة للنظر إلى الأمور الصعبة ومعالجتها	العدد	3	20	52	64	76	3.88	1.04
		%	1.40	9.30	24.19	29.77	35.35		
17	يسعى مع الآخرين للتوصل إلى أفكار جديدة لم تكن مطروحة من قبل	العدد	10	14	49	68	74	3.85	1.11
		%	4.65	6.51	22.79	31.63	34.42		
المتوسط = 3.82									

ويتضح من الجدول رقم (7) أن المدراء يُمكنون الموظفين لديهم من النظر إلى المشاكل بطريقة احترافية وذلك بدرجة مقبولة بمتوسط (3.74) وأنهم غالباً مايقدمون طرق مبتكرة للنظر إلى الأمور الصعبة ومعالجتها حيث بلغ المتوسط (3.88)، كما أنهم غالباً ما يسعون مع الآخرين للتوصل إلى أفكار جديدة لم تكن مطروحة من قبل بدرجة كبيرة (3.85) **وبالتالي فإن بُعد التحفيز الروحي يتوافر أيضاً بدرجة جيدة لدى المدراء في عيّنة البحث فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.82).**

رابعاً:بُعد الاعتبارات الفردية: يُظهر الجدول رقم (8) البُعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم(8): مدى توافر بُعد الاعتبارات الفردية لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف
4	يساعد الآخرين في تطوير ذاتهم	العدد	12	15	48	78	62	3.76	1.11
		%	5.58	6.98	22.32	36.28	28.84		
11	يُقدم للآخرين وجهة نظره ورأيه في أعمالهم	العدد	1	13	53	69	79	3.15	0.95
		%	0.47	6.05	24.65	32.09	36.74		
18	يعطي انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معه	العدد	10	26	54	63	62	3.66	0.15
		%	4.65	12.09	25.12	29.30	28.84		
المتوسط =3.52									

ويتضح من الجدول رقم (8) أن المدراء غالباً مايساعدون المرؤوسين في تطوير ذاتهم بمتوسط (3.76) ، وأنهم يقدمون وجهة نظرهم وآرائهم للموظفين لديهم في أعمالهم بمتوسط (3.15)، كما أنهم يعطون انتباهاً خاصا لكل فرد يعمل معهم بالقدر الكافي بمتوسط (3.66)، **مما يشير إلى أن الاهتمام بحاجات ومشاكل المرؤوسين لم يصل إلى الدرجة المطلوبة كون هذا البُعد يعني التواصل والتعاطف مع المرؤوسين وهو عموماً أقل من جميع الأبعاد الأخرى.** وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الاعتبارات الفردية(3.52)، وهذا يدل على أن هذا البُعد يتوافر بدرجة مقبولة عند المدراء في عيّنة البحث .ويمكن تلخيص النتائج السابقة للأبعاد الأربعة في الجدول رقم (9) الذي يوضّح أبعاد القيادة التحويلية السائدة لدى المدراء في عيّنة البحث:

جدول رقم (9): أبعاد القيادة التحويلية السائدة لدى المدراء في وزارة التعليم العالي السورية

وزارة التعليم العالي السورية		
أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط	الترتيب
بُعد التأثير المثالي	4.18	1
بُعد التحفيز الإلهامي	3.94	2
بُعد التحفيز الروحي	3.82	3
بُعد الاعتبارات الفردية	3.52	4
المتوسط الإجمالي للقيادة التحويلية	3.87	

وكما هو موضح من الجدول رقم (9) أن كُلاً من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى المدراء في عيّنة البحث. وللإجابة عمّا إذا كان هذا المتوسط يختلف عن القيمة الحيادية (3) تم استخدام اختبار One Sample T Test ، والجدول رقم (10) يلخص النتائج كمايلي:

جدول رقم (10): المتوسط الإجمالي للقيادة التحويلية مقارنة مع القيمة الحيادية 3

نمط القيادة التحويلي	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
القيمة الحيادية 3	18.96	0.000	له دلالة معنوية

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الإجمالي لنمط القيادة التحويلية يختلف بشكل إيجابي عن القيمة الحيادية (3) اختلافاً معنوياً عند مستوى دلالة 5%، **الأمر الذي يثبت توافر سلوكيات قيادية تحويلية بدرجة كبيرة كون القيادة التحويلية تعتمد على التحفيز العاطفي والقيمي أكثر من الجوانب المادية الملموسة .**

2-اجابات أفراد البحث تجاه نمط القيادة التبادلية (الإجرائية):

أولاً: بُعد المكافأة المشروطة: وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد المكافأة المشروطة (3.67)، وهذا يدل على أن هذا البُعد يتوافر لدى المدراء في عيّنة البحث بدرجة كبيرة .

جدول رقم (11): مدى توافر بُعد المكافأة المشروطة لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف
5	يقول للآخرين ما يجب القيام به من أجل المكافأة	العدد	20	26	51	56	62	3.53	1.28
		%	9.30	12.09	23.72	26.05	28.84		
12	يُكافئ الذين يتمكنون من الوصول إلى الهدف المطلوب	العدد	18	23	43	54	77	3.69	1.28
		%	8.37	10.70	20.00	25.12	35.81		
19	يلفت انتباه الآخرين إلى كيفيةالحصول على النتائج المرجوة	العدد	8	12	50	89	56	3.80	1.01
		%	3.72	5.58	23.26	41.40	26.05		
المتوسط =3.67									

ويتضح من الجدول رقم (11) أن المدراء غالباً مايقولون للآخرين مايجب القيام به من أجل منحهم المكافأة بمتوسط (3.53) كما أنهم غالباً ما يكافؤون الذين يتمكنون من الوصول إلى الهدف المطلوب بمتوسط (3.69)، إضافة إلى لفتهم انتباه الآخرين إلى كيفية الحصول على النتائج المرجوة بمتوسط (3.80) .

ثانياً: بُعد الإدارة بالاستثناء : وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الإدارة بالاستثناء (3.93)، مما يدل على أن هذا البُعد يتوافر لدى المدراء في عيّنة البحث بدرجة كبيرة .

جدول رقم (12): مدى توافر بُعد الإدارة بالاستثناء لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
6	يشعر بالارتياح عندما يقوم الآخرون بأعمالهم وفق المعايير المتفق عليها	العدد	5	8	24	65	113	4.37	0.99
		%	2.33	3.72	11.16	30.23	53.56		
13	لا يقوم بأي تغيير طالما الأمور تسير على خير ما يرام	العدد	19	20	41	78	57	3.62	1.21
		%	8.84	9.30	19.07	36.28	26.51		
20	يقوم بإعلام الآخرين بالمعايير التي يستطيعون من خلالها ترجمة واجباتهم ومهامهم على أرض الواقع بغية تحقيقها	العدد	7	17	52	78	61	3.79	1.04
		%	3.26	7.91	24.19	36.28	28.37		
المتوسط =3.93									

ويتضح من الجدول رقم (12) أن المدراء في عيّنة البحث يشعرون بالارتياح بدرجة كبيرة جداً عندما يقوم الموظفون بأعمالهم وفق المعايير المتفق عليها بمتوسط (4.37) وأنهم لايقومون غالباً بأي تغيير طالما الأمور تسير وفق ماهو مخطط له بمتوسط (3.62)، كما أنهم يقومون غالباً بإعلام الآخرين بالمعايير التي يستطيعون من خلالها ترجمة واجباتهم ومهامهم على أرض الواقع بغية تحقيقها (3.79). والجدول رقم (13) يوضح أبعاد القيادة التبادلية السائدة لدى المدراء في عيّنة البحث .

جدول رقم (13): أبعاد القيادة التبادلية السائدة لدى المدراء في وزارة التعليم العالي السورية

وزارة التعليم العالي السورية		
أبعاد القيادة التبادلية(الإجرائية)	المتوسط	الترتي
بُعد الإدارة بالاستثناء	3.93	1
بُعد المكافأة المشروطة	3.67	2
المتوسط الإجمالي للقيادة	3.8	

وكما هو موضح من الجدول رقم (13) أن بُعد الإدارة بالاستثناء أكبر من بُعد المكافأة المشروطة لدى المدراء في عيّنة البحث، **مما يعني أن المدراء لا يتدخلون إلا في الحالات الاستثنائية وهو سلاح ذو حدين يعتمد على مدى نضج وخبرة المرؤوسين وعلى مدى ولائهم للمنظمة** . وللإجابة عمّا إذا كان هذا المتوسط يختلف عن القيمة الحيادية (3) تم استخدام اختبار one Sample T test وقد أظهرت النتائج أن قيمة (T) تساوي 14.61 عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فهو ذو دلالة معنوية مما يشير إلى تطبيق واضح لنمط القيادة التبادلية.

3- إجابات الأفراد تجاه نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي لنمط القيادة السلبي (عدم التدخل) (3.48) وهو مايدل على أن هذا النمط يتوافر لدى المدراء في عيّنة البحث بدرجة جيدة .

جدول رقم (14): مدى توافر خصائص نمط القيادة السلبي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية

الرقم	العبارة		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري
7	يشعر بالسعادة عندما يقوم	العدد	19	17	52	54	73	3.67	1.26

	الآخرون بأعمالهم دون	%	8.84	7.91	24.18	25.12	33.95		
14	يعتقد أن ما يفعله الآخرون يسير على خير مايرام	العدد	5	32	61	70	47	3.57	1.06
		%	2.33	14.88	28.37	32.56	21.86		
21	لا يطلب من الآخرين القيام بعمل إلا ماهو ضروري	العدد	29	40	51	48	47	3.20	1.33
		%	13.49	18.60	23.72	22.33	21.86		
المتوسط =3.48									

ويتضح من الجدول رقم (14) أن المدراء في عيّنة البحث يشعرون غالباً بالسعادة عندما يقوم الآخرون بأعمالهم دون الرجوع إليهم بمتوسط (3.67)، وغالباً ما يعتقدون أن ما يفعله الآخرون يسير على خير مايرام بمتوسط (3.57)، كما أنهم أحياناً لا يطلبون من الآخرين القيام بعمل إلا ماهو ضروري بمتوسط (3.20) . والجدول رقم (15) يوضح مدى توافر نمط القيادة السلبي (عدم التدخل) لدى المدراء في عيّنة البحث .

جدول رقم (15): مدى توفر نمط القيادة السلبي في وزارة التعليم العالي السورية

وزارة التعليم العالي السورية	
نمط القيادة	المتوسط
السلبي (عدم التدخل	3.48

يُظهر الجدول رقم (15) أن المتوسط الإجمالي لنمط القيادة السلبي هو (3.48) .

وللإجابة عمّا إذا كان هذا المتوسط يختلف عن القيمة الحيادية(3) تم استخدام اختبار one Sample T test وقد أظهرت النتائج أن قيمة (T) تُعادل 7.945 عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فهو ذو دلالة معنوية . **ونلاحظ من الوهلة الأولى أن هناك تناقضاً واضحاً في هذه النتائج بسبب وجود تطبيق مرتفع لكل من سلوكيات القيادة التحويلية والسلبية وهما نمطان متعاكسان ولكن قد يكون تطبيق نمط القيادة السلبية يتوافق مع القيادة التحويلية إذا كان المرؤوسين ذوي خبرة ونضج وولاء، أو أن كل نمط يطبق في وقت ومواقف مختلفة وهذا أقرب إلى القيادة الموقفية**، ويبيّن الجدول رقم (16) الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في عيّنة البحث .

جدول رقم (16): الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء في وزارة التعليم العالي السورية

وزارة التعليم العالي السورية		
أنماط القيادة الإدارية	المتوسط	الترتيب
القيادة التحويلية	3.94	1
القيادة التبادلية (الإجرائية)	3.78	2
القيادة بعدم التدخل (السلبية	3.48	3

يتضح من الجدول رقم (16) أن نمط القيادة السائد في عيّنة البحث هو النمط التحويلي بمتوسط (3.94)، يليه نمط القيادة التبادلي بمتوسط قدره (3.78)، في حين أن المتوسط الإجمال للنمط السلبي قد بلغ (3.48)، **وبمقارنة هذه القيم بعضها مع بعض نجد أنه علينا الوقوف عندها وذلك للتقارب الكبير بينها ذلك أن نمطي القيادة التحويلي والتبادلي متوفران بدرجة كبيرة لدى المدراء في عيّنة البحث، في حين توفر النمط السلبي بدرجة أقل ولكن ليس بكثير، الأمر الذي من الممكن تفسيره بأن المدراء في الجهة الحكومية موضوع هذا البحث يتمتعون**

بسمات أنماط القيادة الإدارية الثلاث حسب الحال و يستخدمون كل نمط عند الحاجة إليه وحسب ما يتطلب التعامل مع المرؤوسين لناحية التوجيه أو منح المكافأة أو حتى فرض العقوبة .

ثانياً: الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى وجود تأثير لأنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، السلبية) المتبعة لدى المدراء على مستوى الروح المعنوية للموظفين في وزارة التعليم العالي السورية : لمعرفة مدى وجود هذا التأثير تم استخدام تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (stepwise) بالجدول رقم (17) :

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون ومعنويته لكل من أنماط القيادة مع الروح المعنوية

مستوى الروح	Pearson	الدلالة
نمط القيادة التحويلي	0.604	0.000
نمط القيادة التبادلي	0.503	0.000
نمط القيادة السلبي	0.474	0.000

يُظهر الجدول رقم (17) أن الارتباط الأقوى كان لنمط القيادة التحويلي يليه نمط القيادة التبادلي ثم النمط السلبي .

جدول رقم (18): النتائج الملخصة لتحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (stepwise)

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	R	R^2	Adjusted R^2	F	Sig
1	النمط التحويلي	0.604	0.364	0.361	122.125	0.000
2	النمط التحويلي / النمط السلبي	0.656	0.430	0.425	80.089	0.000

يتضح من الجدول (18) أن النموذجين(1،2) ذوا دلالة معنوية حيث بلغت قيمة sig=0.000 في كليهما، فالنموذج الأول الذي يعتمد على النمط التحويلي استطاع تفسير 36.4% من التباين في الروح المعنوية، وعند ادخال نمط القيادة السلبي في النموذج الثاني استطاع النموذج تفسير 43% من المتغيرات ويعتبر التفسيران ضعيفان برغم معنوية العلاقة .

جدول رقم (19): المتغيرات التي تم استبعادها من البحث

النموذج	المتغيرات التي لم يتم إدراجها في النموذج	مستوى الدلالة
1	النمط التبادلي النمط السلبي	0.755 0.000
2	النمط التبادلي	0.248

يُظهر الجدول رقم (19) عدم معنوية إدراج النمط التبادلي في كلا النموذجين sig >5%، أما النمط السلبي والذي لم يُدرج خلال النموذج الأول تم إدراجه خلال النموذج الثاني بسبب معنويته sig < 0.05 .

لقد خرج نمط القيادة التبادلي من النموذج مع الروح المعنوية، وهذا مانجده غريباً بعض الشيء باعتبار أن ارتفاع الروح المعنوية (حسب ثقافة الموظفين في إداراتنا العامة) وبالتالي الاندفاع نحو العمل لتحقيق وتنفيذ المهام المطلوبة، يتأثر بحجم التحفيز المادي والمكافآت التي من الممكن أن يتلقاها الموظف أكثر من الدفع المعنوي والتقدير الأمر الذي يدفعنا للوقوف والتفكير مليّاً بهذه النتيجة هل هي حقيقية ؟؟ وهل كانت الإجابات دقيقة بما يكفي ؟؟ لا نعتقد ذلك، باعتبار أن موظفي القطاعات الحكومية يرغبون دائماً بأن يُظهروا أنفسهم مظهر الموظف المتفاني الذي يتحمل أعباء الوظيفة العامة كاملةً ويقوم بكل ما يُطلب منه بكفاءة وجدارة بل ويتفانى في تحقيق المصلحة العامة في حال تم وضعه موضع الاستجواب.

الإجابة عن فرضيات البحث :

الفرضية H1: لاتُؤثرأنماط القيادة الإدارية على الروح المعنوية للموظفين: وللإجابة عمّا إذا كان هناك فروق معنوية في آراء الموظفين في عيّنة البحث حول تأثير أنماط القيادة على الروح المعنوية للموظفين في عيّنة البحث تم استخدام اختبار تحليل التباين الأُحادي لتوضيح دلالة الفروق والجدول رقم(20) يبيّن نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (20) : فروقات الروح المعنوية حسب نمط القيادة

وزارة التعليم العالي السورية			
الروح المعنوية	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة التحويلية	7.751	0.000	ذا دلالة معنوية
القيادة التبادلية (الإجرائية)	7.061	0.000	ذا دلالة معنوية
القيادة بعدم التدخل (السلبية)	9.827	0.000	ذا دلالة معنوية

يشير الجدول رقم (20) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 5% ، أي أننا لا نستطيع قبول الفرضية القائلة بأنه لا تأثير لنوع القيادة على الروح المعنوية للموظفين ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود العلاقة بين نمط القيادة وتأثير هذا النمط على الروح المعنوية للموظفين .

الفرضية H2: يختلف تأثير نمط القيادة في مستوى الروح المعنوية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة) :

<u>أولا : نمط القيادة التحويلي:</u>

أ) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار (independedent Sample T-test) لتوضيح دلالة الفروق كمايلي:

جدول رقم (21): اختلاف نمط القيادة التحويلي باختلاف النوع الاجتماعي

وزارة التعليم العالي السورية					
النوع الاجتماعي		متوسط البُعد	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة التحويلية	ذكر	3.8879	0.780-	0.436	ليس له دلالة معنوية
	أنثى	3.9669			

يشير الجدول رقم (21) إلى أن متوسط البُعد عند الذكور كان 3.8879 في حين أنه عند الإناث كان أعلى بقليل حيث بلغ3.9669 إلا أن هذا الاختلاف غير معنوي ذلك أنه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 5% أي أن النوع الاجتماعي لا يؤثر على رأيهم بنمط القيادة التحويلي . **ونعزو هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث يتلقون نفس المعاملة من القادة والمدراء التحويليون دون تمييز . وهذا مانجده مؤشراً جيداً يدل على انفتاح القادة والمدراء في الجهة الحكومية موضوع البحث نحو منح كل مرؤوس حقه في التطوير والتحفيز والدفع نحو الابتكار والابداع دون النظر إلى نوعه الاجتماعي.**

ب) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأُحادي لتوضيح دلالة الفروق كمايلي :

جدول رقم (22) : اختلاف نمط القيادة التحويلي باختلاف المؤهل العلمي

وزارة التعليم العالي السورية					
المؤهل العلمي		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة التحويلية	ثانوية عامة فأقل	4.1218	3.285	0.012	له دلالة احصائية
	معهد	4.0444			
	إجازة جامعية	3.9203			
	دراسات عليا	3.5784			
	دكتوراه	4.0556			

يشير الجدول رقم (22) إلى أن متوسط البُعد التحويلي كان الأعلى عند حاملي الثانوية العامة فأقل حيث بلغ (4.1218)، أما خريجوا المعهد فقد بلغ المتوسط (4.0444)، كما بلغ عند الحائزين على الإجازات الجامعية (3.9203)، أما بالنسبة لحاملي شهادة الدراسات العليا كان المتوسط الأدنى عند (3.5784) وعند حاملي شهادة الدكتوراه بلغ (4.0556)، وقد أظهر الاختبار معنوية هذا الاختلاف عند مستوى دلالة 5%، أي أننا نستطيع القول أن اختلاف المؤهل العلمي يؤثر على رأيهم بنمط القيادي التحويلي.

ت) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية باختلاف عدد سنوات الخدمة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأُحادي لتوضيح دلالة الفروق كمايلي:

جدول رقم (23) : اختلاف نمط القيادة التحويلي باختلاف عدد سنوات الخدمة

وزارة التعليم العالي السورية					
سنوات الخدمة		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى	التعليق
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	4.1833	2.453	0.081	ليس له دلالة معنوية
	بين 5 و10سنوات	3.8256			
	اكثر من 10 سنوات	3.9340			

يشير الجدول رقم (23) إلى أنه بالرغم من الاختلاف بين متوسطات البُعد عند مستويات سنوات الخدمة الثلاث إلا أنه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 5% أي أن عدد سنوات خدمة المرؤوسين لا تُؤثر على تقييمهم لاتباع نمط القيادة التحويلية. **ونعزو هذه النتيجة إلى كون المدراء التحويليين يعاملون كافة الموظفين على اختلاف سنوات خدمتهم في منظماتهم بنفس الطريقة وعلى نفس المستوى من التحفيز والدفع للارتقاء بالعمل لتحقيق الأهداف المرسومة .**

ثانياً : نمط القيادة التبادلي (الإجرائي) :

أ)التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية باختلاف النوع الاجتماعي: تم استخدام اختبار(independedent SampleT–test) لتوضيح دلالة الفروق كمايلي:

جدول رقم (24) : اختلاف نمط القيادة التبادلي باختلاف النوع الاجتماعي

وزارة التعليم العالي السورية					
النوع الاجتماعي		متوسط البُعد	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة التبادلية	ذكر	3.6984	1.286-	0.200	ليس له دلالة معنوية
	أنثى	3.8397			

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) إلى أنه لايوجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 5% في آراء عيّنة البحث حول النمط التبادلي يمكن أن تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي . **ومرد هذه النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث الموظفين في الجهة موضوع البحث يتلقون نفس المعاملة من القادة والمدراء التباديون دون تمييز، باعتبار أن المهم هو تحقق المنفعة المتبادلة مهما كان النوع الاجتماعي الذي يتعامل معه القائد التبادلي.**

ب) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية باختلاف المؤهل العلمي : تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق كما يلي :

جدول رقم (25): اختلاف نمط القيادة التبادلي باختلاف المؤهل العلمي

وزارة التعليم العالي السورية					
المؤهل العلمي		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادةالتبادلية (الإجرائية)	ثانوية عامة	3.9455	1.681	0.156	ليس له دلالة معنوية
	معهد	3.7778			
	جامعة	3.7903			
	دراسات عليا	3.5049			
	دكتوراه	3.9167			

يشير الجدول رقم (25) إلى أنه لايوجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 5%، أي أن اختلاف المؤهل العلمي لايؤثر في رأيهم تجاه نمط القيادة التبادلي، **وهذا يعني أن القادة التباديون يتبادلون المنفعة والثقة بنفس المستوى مع كافة الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية فمن يعمل مهما كان مستواه العلمي ويُنجز العمل المطلوب منه يحصل على المكافأة المتفق عليها ومن لا يعمل لايمكنه تجنب العقاب مهما كانت مرتبته العلمية.**

ت) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة التبادلية باختلاف عدد سنوات الخدمة:تم استخدام اختبار تحليل التباين الأُحادي لتوضيح دلالة الفروق ، كمايلي :

جدول رقم (26): اختلاف نمط القيادة التحويلي باختلاف عدد سنوات الخدمة

وزارة التعليم العالي السورية					
عدد سنوات الخدمة		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة التبادلية (الإجرائية)	أقل من 5 سنوات	4.0889	3.155	0.045	له دلالة احصائية
	بين 5 إلى 10سنوات	3.8128			
	أكثر من 10 سنوات	3.6931			

يشير الجدول رقم (26) إلى أنه يوجد فروق معنوية عند مستوى دلالة 5% في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء في وزارة التعليم العالي السورية لسمات وخصائص القيادة التبادلية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة. حيث تبين أن الفئة الأولى (أقل من خمس سنوات وبمتوسط 4.0889) هي النسبة الأعلى والتي ترى أن المدراء في الجهة موضوع البحث تمتلك سمات القيادة التبادلية بصورة أكبر من باقي الفئات.

ثالثاً : نمط القيادة السلبي:

أ) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية باختلاف النوع الاجتماعي: تم استخدام (independedent Sample T-test) لتوضيح دلالة الفروق ، كمايلي:

جدول رقم (27) : اختلاف نمط القيادة السلبي باختلاف النوع الاجتماعي

وزارة التعليم العالي السورية					
النوع الاجتماعي		متوسط البُعد	قيمة T	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة بعدم التدخل (السلبية)	ذكر	3.7183	3.181	0.002	له دلالة معنوية
	أنثى	3.3308			

يشير الجدول رقم (27) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء في وزارة التعليم العالي السورية لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير النوع الاجتماعي. **ومن الممكن أن يكون تبرير هذه النتيجة هو وجود تمييز في المعاملة التي يتلقاها المرؤوسين (الذكور والإناث) من قبل القادة والمدراء الذين يتبعون نمط القيادة السلبي تذهب لصالح الذكور.**

ب) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية باختلاف المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لتوضيح دلالة الفروق ، كمايلي :

جدول رقم (28): اختلاف نمط القيادة السلبي باختلاف المؤهل العلمي

وزارة التعليم العالي السورية					
المؤهل العلمي		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة بعدم التدخل (السلبية)	ثانويةعامة فأقل	3.8590	5.611	0.000	له دلالة معنوية
	معهد	3.2333			
	إجازة جامعة	3.4875			
	دراسات عليا	3.0490			
	دكتوراه	3.8333			

يشير الجدول رقم (28) إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء في وزارة التعليم العالي السورية لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

ت) التباين في آراء الموظفين في وزارة التعليم العالي السورية تجاه توافر خصائص وسمات القيادة السلبية باختلاف عدد سنوات الخدمة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق ، كما يلي :

جدول رقم (29) : اختلاف نمط القيادة السلبي باختلاف عدد سنوات الخدمة

وزارة التعليم العالي السورية					
سنوات الخدمة		متوسط البُعد	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
القيادة بعدم التدخل (السلبية)	أقل من 5 سنوات	3.4111	1.447	0.238	ليس له دلالة معنوية
	من 5 إلى 10سنوات	3.3487			
	أكثر من 10 سنوات	3.5722			

يشير الجدول رقم (29) إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة (0.05) في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء في وزارة التعليم العالي السورية لسمات وخصائص القيادة السلبية يمكن أن تُعزى إلى اختلاف عدد

سنوات الخدمة. **ونعتقد أن هذه النتيجة تعود إلى أن سمات وخصائص القيادة السلبية (عدم التدخل) والتي تتبنى مبدأ " دع الأمور تسير "كما ذكرنا سابقاً تكون مُدركة ومفهومة بالنسبة للموظفين بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم.**

الفرضيةH2 : يختلف تأثير نمط القيادة في مستوى الروح المعنوية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة) .

أولا : القيادة التحويلية:

أ) تأثير نمط القيادة التحويلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعامل (F) تساوي 2.368 عند مستوى دلالة يُعادل 0.002 وبالتالي فهو ذو دلالة معنوية أي أن نمط القيادة التحويلي يؤثر على الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي.

ب) تأثير نمط القيادة التحويلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعامل (F) تساوي 2.007 عند مستوى دلالة يُعادل 0.002 وبالتالي فهو ذو دلالة معنوية أي ان النمط التحويلي يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي وقد تم اجراء اختبار LSD وتم تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (30): تلخيص نتائج اختبار LSD للفروق بين فئتين من فئات المؤهل العلمي

	ثانوية عامة فأقل	معهد	اجازة جامعية	دراسات	دكتوراه
ثانوية عامة فأقل		*0.3039	*0.5713	*0.8496	*0.3706
معهد	*-0.3039		*0.2673	*0.5457	
اجازة جامعية	*-0.5713	*-0.2673		*0.2783	
دراسات عليا	*-0.8496	*-0.5457	*-0.2783		*-0.4790
دكتوراه	*-0.3706			*0.4790	

يُظهر الجدول رقم (30) اختلافات معنوية لصالح فئة ثانوية عامة فأقل مع جميع الفئات الأخرى ، كما يظهر فروقات لصالح فئة المعهد مقابل فئتي الإجازة الجامعية والدراسات العليا ، أما فئة الإجازة الجامعية فقد أظهرت أيضاً فرقاً معنوياً لصالحها مقابل الدراسات العليا.

ت) تأثير نمط القيادة التحويلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعامل (F) تساوي 1.336 عند مستوى دلالة يُساوي 0.131 وبالتالي ليس له دلالة معنوية أي أن النمط التحويلي لا يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة.

ثانياً : القيادة التبادلية :

أ) تأثير نمط القيادة التبادلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعامل (F) تساوي 5.019 عند مستوى دلالة يُعادل 0.000 وبالتالي فهو ذو دلالة معنوية أي أن النمط التبادلي يؤثر على الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي. إلا أن هذه الفروق ضعيفة أيضاً و لم تطغى فيها بشكل واضح نسبة نوع على آخر، حيث بلغت عند الذكور (4.04) وعند الأناث (3.90).

ب) تأثير نمط القيادة التبادلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعامل (F) تساوي 3.108 عند مستوى دلالة يُعادل 0.000 مما يعني أن ذو دلالة معنوية ، أي ان النمط التبادلي يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي. **وتتفق النتائج هنا مع ماتم مناقشته في الجدول (30) باعتبار أن اختبار LSD يتحدث عن المؤهلات العلمية على اختلاف الأنماط القيادية.**

ت) تأثير نمط القيادة التبادلي على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة : تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن قيمة مُعادل (F) تساوي 2.014 عند مستوى دلالة يُقابل 0.004 وبالتالي له دلالة معنوية ، أي أن النمط التحويلي يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة. ولمعرفة أسباب هذا الاختلاف تم اجراء اختبار LSD البعدي وتم تلخيص نتائجه في الجدول رقم (31):

جدول رقم (31): تلخيص نتائج LSD للفروق بين فئتين من فئات عدد سنوات الخدمة

	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.3914	
من 5-10 سنوات	-0.3914*		-0.3742*
اكثر من 15 سنة		*0.3742	

يُظهر الجدول رقم (31) فروقات معنوية بين فئة (5–10) سنوات لصالح تلك الفئات.

ثالثاً : القيادة السلبية :

أ) تأثير نمط القيادة السلبية على مستوى الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي : تم باستخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن مُعامل (F) يساوي 1.785 عند مستوى دلالة يُقابل 0.073 وبالتالي ليس له دلالة معنوية أي أن النمط السلبي لا يؤثر على الروح المعنوية باختلاف النوع الاجتماعي.

ب) تأثير نمط القيادة السلبية على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي : تم باستخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن مُعامل (F) يساوي 1.245 عند مستوى دلالة يُقابل 0.204 وبالتالي ليس له دلالة معنوية أي أن النمط السلبي لا يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف المؤهل العلمي.

ت) تأثير نمط القيادة السلبية على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة : تم باستخدام تحليل التباين الثنائي (Univariate Analysis of Variance) وقد أظهرت النتائج أن مُعامل (F) يساوي 1.357 عند مستوى دلالة يُقابل 0.167 وبالتالي ليس له دلالة معنوية أي أن النمط السلبي لا يؤثر على مستوى الروح المعنوية باختلاف عدد سنوات الخدمة حسب آراء عيّنة البحث.

النتائج والمناقشة :

النتائج المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية السائدة في وزارة التعليم العالي السورية

أولا القيادة التحويلية :

* تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة التحويلية و يمكن أن يُعزى ذلك إلى اختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي –عدد سنوات الخدمة).

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة التحويلية ويمكن أن يُعزى إلى اختلاف المتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

ثانياً : القيادة التبادلية (التبادلية) :

* تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة التبادلية و يمكن أن يُعزى إلى اختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي– المؤهل العلمي).

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة التبادلية و يمكن أن يُعزى إلى اختلاف المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخدمة).

ثالثاً : القيادة السلبية :

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة السلبية و يمكن أن يُعزى إلى اختلاف متغير (النوع الاجتماعي – المؤهل العلمي).

* تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث حول امتلاك المدراء لسمات وخصائص القيادة السلبية ويمكن أن يُعزى إلى اختلاف متغير (عدد سنوات الخدمة).

النتائج المتعلقة بالعلاقة بين النمط القيادي المتبع والروح المعنوية :

أولا : القيادة التحويلية:

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث بين النمط القيادي التحويلي والروح المعنوية، وبالتالي يتأثر مستوى الروح المعنوية بنمط القيادة التحويلي.

* يدخل النمط التحويلي في بناء نموذج انحدار معنوي بالنسبة للروح المعنوية للموظفين.

ثانياً : القيادة التبادلية (الإجرائية):

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث بين النمط القيادي التبادلي والروح المعنوية، وبالتالي يتأثر مستوى الروح المعنوية بنمط القيادة التبادلي.

* لايدخل النمط التبادلي في بناء نموذج انحدار معنوي بالنسبة للروح المعنوية للموظفين.

ثالثاً : القيادة السلبية:

* تبين وجود فروق معنوية في آراء عيّنة البحث بين النمط القيادي السلبي والروح المعنوية، وبالتالي يتأثر مستوى الروح المعنوية بنمط القيادة السلبي.

* يدخل النمط السلبي في بناء نموذج انحدار معنوي بالنسبة للروح المعنوية للموظفين.

الاستنتاجات والتوصيات :

بناءً على ما جاء في البحث عن الأنماط القيادية وكذلك للمتغيرات ذات العلاقة وما جاءت به نتائج البحث الميدانية لعيّنة من جهة حكومية عامة في الجمهورية العربية السورية تمخضت عن هذا البحث التوصيات الآتية :

1. أن يولي متخذوا القرارات في الجمهورية العربية السورية الأنماط القيادية للمدراء ما تستحق من أهمية عند اختيار كل منهم في المناصب الإدارية المختلفة، بحيث يتم تعيين المدراء الذين يتبعون نمط القيادة التحويلي في مناصب الإدارة العليا ، في حين يتم تعيين المدراء التبادليون في المناصب التي تهتم بالأعمال التنفيذية والتبادلية كمدراء الدوائر والشُعب.

2. الإسهام في تفعيل ودعم مركّز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الادارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاث وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعريفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص للقيادات الإدارية لإعادة تقويم دورهم القيادي في ضوء التطورات العلمية وإتاحة الفرصة للقيادات للمشاركة في مناقشة السياسات الادارية العامة لزيادة فاعلية الأجهزة الإدارية في تنفيذها.

3. توجيه القادة في القطاعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية لتبنّي وتطبيق مفهوم العمل ضمن فريق وذلك وفق مفاهيم الإدارة الحديثة ، الأمر الذي يمكّن هؤلاء القادة والمدراء من التركيز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين وليس الاكتفاء بالتركيز على العمل ونتائجه فقط .

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- البلبيسي، سناء جودت، *استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي* . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن ، 2003، الصفحة 205.
- الزغبي، فايز، *دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لعاملي جامعة مؤته* ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد الثالث، الأردن ، 1998 ، الصفحة 148 .
- العتيبي، نواف، *الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة،2008 ،الصفحة 103.
- المعايطة، سالم فالح، *مفاهيم القيادة الإدارية* . الطبعة الأولى، مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن،2011،الصفحة 58.
- جودت بني جابر، *علم النفس الاجتماعي* . الطبعة الأولى مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، عمّان، الاردن،2004،الصفحة 310.
- رضوان، شفيق، *السلوكية والإدارة*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،2000 ،صـ147.
- قنديل، علاء محمد، *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمّان، 2014، الصفحة 10.
- كلالدة، ظاهر ، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية* . دار السماح ، القاهرة ، 1997 ، الصفحة 1.

ثانياً : المراجع الاجنبية :

- Bass, B.M., and Avolio, B.J. Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden, Palo Alto CA ,1995 p 9-16.
- Burns , J.M , Leadership. New York ,1978,p20.
- Collins,Jim,Good to Great" Why Some Companies Maake the Leap….and other Don't" , New York,2007 .
- Morgan W.Mc Call jJr،Testing reality about yourself : Developing the next Generation leaders . Boston Harvard Business School press, 1998, p75.
- Mullins , Laurie J. management for organization behavior. London,1996, p810.
- Northouse,P.G. Leadership theory and practice Sixth Edition. Sage publications, California ,2013, p23.
- Yukl ,G, Leadership in Organizations. New jersey ,2006 , p7.