

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان البحث

القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض

مقدمته

د. سارة بنت عبد الله بن سعد المنقاش

أستاذ مشارك في كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية  
جامعة الملك سعود

بحث منشور في مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) المملكة العربية السعودية: الرياض. عدد 28، ص 35-54

عام 2007-1428هـ

## القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة

### الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض

د. سارة بنت عبدالله المنقاش  
أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة الملك سعود

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة. وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالرياض. وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، أي أن نوع الجنس له تأثير كبير على النمط القيادي الممارس.
2. وإن الغالبية العظمى من الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
3. وإن الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تُعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.

واختتمت الدراسة بتوصيات خمس بناء على النتائج تؤكد أهمية عامل الجنس في التأثير على النمط القيادي الذي يؤثر بدوره في سير العمل وإنجازه.

## المقدمة:

الأهداف المطلوبة. وتختلف عن الإدارة التربوية في أنها فن

لقد بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة

الإدارة وليست الإدارة نفسها. فالقائد التربوي هو الذي

القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا

يمارس ذلك الفن بقدرته على توجيه المرؤوسين وكسب

الحاضر. ولقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف الزمان. ففي

ثقتهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم لاقتناعهم بقدرة ذلك

الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي

القائد على قيادتهم. وبعد النمط القيادي الذي يستخدمه

يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على

القائد التربوي في قيادة المجموعة عاملاً مهماً في تقدم

إنجاز عمل معين. وارتبطت فاعلية القيادة في تلك الحقبة

المؤسسة التربوية أو تعثرها؛ لما له من تأثير بالغ على مستوى

على مدى قدرة القائد على السيطرة على الجماعة. ثم

الرضا الوظيفي للعاملين وعلى المناخ العام للمؤسسة التربوية.

تطور مفهوم القيادة في الخمسينيات من القرن نفسه بسبب

وتعد الجامعات مؤسسات تربوية لها أهمية كبيرة في

تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الاجتماع،

العملية التعليمية يتوقف نجاحها على مدى كفاية قادتها

ليعني مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعمل بروح

على مختلف مستوياتهم ومراتبهم؛ لذا لجأت البحوث

الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة.

والدراسات إلى تفسير سلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير ذلك

لا يقتصر مفهوم القيادة على القيادة السياسية أو

على مرؤوسيه. إلا أن معظم تلك الدراسات وخاصة

العسكرية، إنما يشمل ذلك أيضاً القيادة التربوية التي تعد

المحلية منها اهتمت بدراسة النمط القيادي للذكور دون

أساس نجاح العملية التربوية. فالقيادة التربوية هي فن التأثير

الإناث في الجامعات. فما زال هناك نقص في الدراسات

على المرؤوسين لتوجيههم ودفعهم للعمل لتحقيق

العربية التي تعنى بالأنماط القيادية للإناث والفرق بينها وبين

الأنماط القيادية للذكور خاصةً على مستوى التعليم العالي.

وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب

ونظراً لأن هذه الدراسات تشكّلت في بيئة مختلفة

القيادية في الجامعات العربية.

عن بيئتنا العربية، فقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم

في حين أن الدراسات الأجنبية التي اهتمت بأثر

في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم

عامل الجنس على نمط القيادة توصل معظمها إلى وجود

بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين، لذلك

اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث

أجريت هذه الدراسة لتكشف عن مدى اختلاف النمط

(Andrews, 1984)، (Shakeshaft, 1989)،

القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي

(Shakeshaft et al., 1991)، (Borisoff &

تمارسه الإناث في جامعة الملك سعود، ومدى ميل كل

Merrill, 1985). وقد حددت بعض هذه الدراسات

منهما للقيادة مع الجماعة أو القيادة فوق الجماعة.

نمطاً قيادياً معيناً للذكور ونمطاً قيادياً للإناث. فوصفت

### مشكلة الدراسة وفروضها:

الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة، بينما الذكور

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة (Ruddick, 1989)،

ما النمط القيادي الذي يميز كلاً من قيادة الذكور عن قيادة

(Brunner, 1995)، (Miller, 1993)، Gold,

الإناث في جامعة الملك سعود في ضوء مفهومي القيادة فوق

(1997)، (Brunner & Schumaker, 1998). وقد

الجماعة والقيادة مع الجماعة؟

عُرفت القيادة فوق الجماعة (Power over) بالتحكم

والسيطرة الاجتماعية، بينما عُرفت القيادة مع الجماعة

(Power with) بالتعاون والإنتاج الاجتماعي

(Brunner & Schumaker, 1998).

وانطلاقاً من التساؤل الرئيس السابق تختبر الدراسة

الفروض الآتية:

1. هناك فرق بين نمط قيادة الذكور وبين نمط قيادة

الإناث في جامعة الملك سعود.

2. وإن نمط قيادة الذكور في جامعة الملك سعود يميل

إلى نمط "القيادة فوق الجماعة".

3. وإن نمط قيادة الإناث في جامعة الملك سعود يميل

إلى نمط "القيادة مع الجماعة".

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة

الذكور وبين نمط قيادة الإناث تعزى إلى

التخصص (أدبي / علمي)، أو الخبرة، أو الرتبة

الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ

مساعد، محاضر).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى اختلاف نمط قيادة الذكور عن نمط قيادة

الإناث في جامعة الملك سعود.

2. معرفة مدى ممارسة الذكور في جامعة الملك سعود

لنمط "القيادة فوق الجماعة".

3. معرفة مدى ممارسة الإناث في جامعة الملك سعود

لنمط "القيادة مع الجماعة".

4. معرفة مدى تأثير التخصص، والخبرة، والرتبة الأكاديمية

على النمط القيادي لكلا الجنسين.

أهمية الدراسة:

لدراسة الأنماط القيادية أهمية كبرى في مجال

الإدارة، لأنها تحدد السلوك القيادي الذي يمارسه القادة في

المنظمات، الأمر الذي له الأثر الكبير في الرضا الوظيفي

للعاملين، ومن ثم في نجاح تلك المنظمات أو فشلها من

المنظور الإداري. وعلى الرغم من أن موضوع الأنماط

القيادية تم تناوله بكثرة في المؤسسات التجارية، إلا أن هناك

ندرة في البحوث في هذا المجال في المؤسسات التربوية

وخاصة في التعليم العالي. كما أن ما كُتب عن أثر الجنس

على نوع القيادة الممارسة قليل في الأدبيات الأجنبية، ويكاد

يكون نادراً في الدراسات العربية (تركبي، 1993). فقد

أكدت شاكيشافت وآخرون (et al., 1991)

(Shakeshaft) أن موضوع أثر الجنس على سلوك الفرد

في القيادة جدير بالدراسة؛ لما له من تأثير كبير على العمل.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى ضرورة اختبار أثر نوع

الجنس على نمط القيادة بشكل موسع، ليس فقط في

المجتمعات السياسية بل في أي ظروف تُتخذ فيها قرارات

مهمة (Brunner & Schumaker, 1998, p43).

و تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في الجانبين

الآتيين:

الجانب النظري: تسهم هذه الدراسة في تزويد

الباحثين والمهتمين بطبيعة الأنماط القيادية التي يمارسها كل

من الذكور والإناث في التعليم العالي؛ لأنها من الدراسات

القليلة التي اهتمت بفروق القيادة لدى الجنسين. كما أنها

تعرض مفهومي جديدين لأنماط القيادة في الأدبيات

العربية، وهما: القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة؛ مما

يشكل إضافة إلى أدبيات هذا الموضوع.

الجانب التطبيقي: نظراً لانفصال الجنسين في

التعليم السعودي وفي محيط العمل، تأتي الحاجة ماسة أكثر

إلى هذه الدراسة، خاصة وأن المملكة العربية السعودية

أنشأت وهي في صدد إنشاء جامعات وكليات نسائية تدار

بواسطة القيادات النسائية السعودية إلى جانب الكليات

والجامعات الرجالية البحتة. فهذه الدراسة تعطي مؤشراً عن

اتجاه نمط القيادة التي يمارسها كل من الذكور والإناث في

المملكة العربية السعودية يمكن للمؤسسات التربوية

الاستفادة منها في تعزيز أو تغيير أو تطوير توجه الذكور

والإناث لأنماط قيادية معينة. ونرجو أن تساعد الدراسة

الحالية في معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم بعض

الدورات التدريبية وإجراء بعض ورش العمل التي تسهم في

رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادات التربوية، و تُتيح فرصة

كبيرة للقادة لمعرفة نمط قيادتهم ومن ثم تطويرها.

#### مصطلحات الدراسة:

تم تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو

الآتي:

## النمط:

هي القيادة التي تهتم بالعاملين وعلاقاتهم وحاجاتهم ومناخ

هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد

العمل، ويتميز فيها القائد بالتعاون والمشاركة في اتخاذ

الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين.

القرارات، فهي القيادة التي تهتم بالبعد الإنساني.

## القيادة:

ويلاحظ أن الباحثة استخدمت لفظ القوة

هي قدرة القائد الذي يمارس العمل الأكاديمي على التأثير

(power) لتعني القيادة في هذه الدراسة؛ نظراً لتداخل

في سلوك المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف محددة.

وتشابه المفهومين. فكثير من تعريفات القيادة ركزت على

## النمط القيادي:

التأثير باستخدام القوة التي تعني القدرة على التأثير في سلوك

هو مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالباً ما

الشخص. كما ذكر فقيري (1985) أنه ينظر إلى مفهوم

يستخدمها القائد الأكاديمي للتأثير في نشاطات الأفراد

القيادة كما ينظر لمفهوم القوة باعتبار أن مفهوم القيادة

لتحقيق أهداف المنظمة.

عملية متعلقة بالتأثير على نشاطات الجماعة، وأن القوة هي

## القيادة فوق الجماعة:

قدرة تأثير كامنة تؤثر على الذين وجهت لهم، وتقود

هي القيادة التي تهتم بالإنتاج وبنية التنظيم والقوانين

بالضرورة إلى إنجاز العمل بالصورة المطلوبة. إن فهم معنى

والأنظمة الخاصة بالمنظمة، ويتميز فيها القائد بالتسلط

القوة لا يكون بالنظر المجرد لها، إنما في إطار تقابل يتم بين

والتحكم بالعاملين، فهي القيادة التي تهتم بالبعد الوظيفي.

مجموعتين، أي بين مؤثر ومتأثر، وهي هنا القائد والجماعة.

## القيادة مع الجماعة:

كما أن مفهوم القوة يحتوي على خصائص شخصية وأخرى

وظيفية مرتبطة بالمنصب، وتشكل هذه الخصائص الأساس

الذي يعتمد عليه القائد في التأثير على الآخرين (فقيري،

1985).

### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

تبحث هذه الدراسة في الفرق بين النمط القيادي الذي

يمارسه الذكور وبين النمط القيادي الذي تمارسه الإناث في

جامعة الملك سعود، ومدى ميل كل منهما لنمط القيادة

فوق الجماعة ونمط القيادة مع الجماعة، ولا تبحث هذه

الدراسة في تحديد النمط القيادي الأكثر فاعلية.

#### الحدود المكانية:

جامعة الملك سعود في مدينة الرياض في المملكة العربية

السعودية.

#### الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في

جامعة الملك سعود ووكيلاتهم اللاتي يُبن عنهن في الفروع

النسائية ويمارسن المهام الإدارية الخاصة بالقسم الأكاديمي في

الفرع النسائي؛ مثل عقد الاجتماعات وتنظيم الجداول

وتوزيع المهام وإجراء المقابلات وعمل الاتصالات اللازمة

وغير ذلك. ولم تتم المقارنة بين نمط قيادة رؤساء الأقسام

الأكاديمية ونمط قيادة رئيسات الأقسام الأكاديمية؛ لعدم

وجود رئيسات أقسام أكاديمية في الجامعات الشائية في

المملكة. إذ إن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

غير مختلط؛ لذلك يكون لرؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات التي تقدم التعليم للذكور والإناث وكليات يطلق

عليهن "وكليات الأقسام الأكاديمية".

### الإطار النظري

تم تناول الإطار النظري للدراسة من خلال

محورين: الأول: الأنماط القيادية، والثاني: علاقة الأنماط

القيادية بنوع الجنس (ذكر أو أنثى):

#### أولاً: الأنماط القيادية:

عُنت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة

بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية. وقد

كانت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث

مراحل.



أولاً: مرحلة الاهتمام بسمات القيادة أو

تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع

الخصائص الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، وظهرت

بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكّنه من إحداث

خلالها بعض النظريات مثل: نظرية الرجل العظيم ونظرية

تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن

السمات.

المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لا بد من

ثانياً: مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط

الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها

قيادته، ومنها دراسة لوين، وليبيت، ووايت عام 1939، و

بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم (عطوي، 2001،

دراسة هالين عام 1956، ودراسة بليك وماوتون حول

ص 81).

الشبكة الإدارية عام 1964.

نظرية السمات (Traits Theory):

ثالثاً: مرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز

به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته، ومنها النظرية الموقفية

بها القائد سواء أكانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم

لفدلر عام 1967، ونظرية الأبعاد الثلاثة لردن عام

اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن

1970، و نظرية المسار والهدف عام 1973، ونظرية

الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن

هرسي وبلاشرد عام 1982. ثم ظهر مصطلح القيادة

سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها

مع الجماعة و القيادة فوق الجماعة اللذان يركزان على

(عطوي، 2001، ص 81).

بعدي القيادة من حيث الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل.

دراسة لوين، وليبيت، ووايت Lewin, Lippitt, &

وفيما يأتي عرض لهذه النظريات والدراسات:

:(White, 1939)

نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):

2. اهتمام عال بالإنتاج ومنخفض في بناء العلاقات

الإنسانية (قيادة متسلطة).

3. اهتمام منخفض بالإنتاج وعال في بناء العلاقات

الإنسانية (قيادة إنسانية).

4. اهتمام منخفض بالإنتاج ومنخفض في بناء

العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هالبين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو

النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء

العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق (Halpin, 1956).

إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري

بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف

والأحوال.

نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid):

قام بليك وماوتون (Blake & Mouton, )

1964 باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج

والاهتمام بالأفراد) في دراستهما. إلا أنهما طورا النظرية

السابقة بإضافة نمط خامس وهو النمط المعتدل الذي وازنا

في الثلاثينيات من القرن الحالي اشتهرت دراسة

لوين، وليبيت، ووايت التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك

القيادي، وهي: النمط الديمقراطي الذي يتسم بمشاركة

المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف، والنمط

الاستبدادي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي

تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلي الذي

يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو

تدخل منه، ثم توصلوا إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل

في تحقيق الأهداف.

نظرية هالبين أو نظرية البعدين (Halpin Theory):

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين: البعد الأول يهتم

ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، أما البعد الثاني

فيهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم

وعلاقاتهم، و يحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم. ومن

هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

1. اهتمام عال بالإنتاج وعال في بناء العلاقات

الإنسانية (قيادة الفريق).

من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل بالأفراد وومعتدل

بالإنتاج. وقد توصلا إلى أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل

وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على

استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف؛ لذا

أجريت كثير من الدراسات في إطار النظرية الموقفية للقيادة

التي كان من أبرز روادها فيدلر Fiedler ، وهو المقياس

المستخدم لتحديد نمط القيادة في الدراسة الحالية.

#### النظرية الموقفية (Situational Theory):

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية

تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي

يكون فيها القائد. وقد أشار فيدلر (Fiedler, 1967) إلى

أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل

الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه

من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. وأكد فيدلر

أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة

عناصر رئيسة هي:

1. علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).

2. طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).

3. سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

وقد استخدم فيدلر هذه العوامل الثلاثة ومستوياتها

الستة في تشكيل ثمانية مواقف مختلفة مثلها على خط

متصل من موقف ملائم إلى موقف غير ملائم بالنسبة

للقائد. وقد قسم فيدلر أسلوب القيادة إلى نوعين، الأول

يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، والآخر يركز على

الإنتاج وإنجاز المهام.

#### نظرية الأبعاد الثلاثة (Three Dimension Theory):

ركز ردين (Reddin, 1970) على الفاعلية القيادية،

وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة الآتية:

1- الاهتمام بالعمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3- الفاعلية القيادية.

وقد أشار ردين إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط

مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي

استخدمت فيه.

## نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory):

ركز هاوس (House, 1973) في هذه النظرية

على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز

بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز

الأهداف. وحدد أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه،

والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز.

نظرية هرسي وبلاشارد (Hersey & Blanchard, 1982):

1982

في ضوء النظريات والدراسات السابقة، طور كل من

هرسي وبلاشارد (Hersey & Blanchard, 1982)

النظرية الموقفية، واستخدما بعدين أساسيين للسلوك

القيادي؛ هما: الاهتمام بالعاملين، و الاهتمام بالعمل. كما

أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي. وأشارا إلى أن النمط

القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي

(Maturity) للمرؤوسين واستعدادهم للعمل، وحددوا أربعة

أنماط قيادية هي:

:(Power with)

1. نمط الأمر: وهو سلوك عالٍ في التوجيه ومنخفض

في المساندة.

2. نمط التسويق: وهو سلوك عالٍ في التوجيه وعال

في المساندة.

3. نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه

وعالٍ في المساندة.

4. نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه

ومنخفض في المساندة.

وتلا ذلك دراسات وبحوث توجهت إلى دراسة بعدي

الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وحسب

درجة تركيز القائد على هذين البعدين ظهر نمط القيادة مع

الجماعة والقيادة فوق الجماعة.

القيادة فوق الجماعة (Power over) والقيادة مع الجماعة

(over) بالتحكم والسيطرة الاجتماعية، وعلى العكس من

ذلك القيادة مع الجماعة (Power with) التي تتميز

بالتعاون والإنتاج الاجتماعي. ولفهم المصطلحين بشكل

واضح تم الاستعانة بالجدول (رقم 1) الذي وضعه كل من

برونرو ستشوميكر (Brunner & Schumaker, 1998,

p 33) لتلخيص الفروق بين المصطلحين.

قام كليج (Clegg, 1989) و تبعه وارتينبرج

(Wartenberg, 1990) بتقسيم أدبيات القيادة إلى

مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية: يُعرّف القسم الأول

القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة،

وهي القيادة مع الجماعة (Power with) ، بينما يُعرّف

القسم الثاني القيادة على أنها السيطرة وإصدار الأوامر

والتحكم بالآخرين، وهي القيادة فوق الجماعة (Power

over).

وينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة إلى علم

السياسة والاجتماع عند الحديث عن قيادة المجتمعات التي

تؤمن بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً معيناً من

العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص من علية القوم له القدرة

على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا

المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة مع الجماعة، وهي القيادة

المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها (Brunner, 1995).

وعرّف كل من برونرو ستشوميكر (Brunner &

Schumaker, 1998) القيادة فوق الجماعة (Power

جدول رقم (1): مقارنة بين القيادة فوق الجماعة و القيادة مع الجماعة (المصدر: Brunner & Schumaker, 1998, p 33)

البيد	القيادة فوق الجماعة	القيادة مع الجماعة
<i>الاختلافات في المفهوم</i>		
تمثلو القيادة الرئيسون	الأفراد والجماعات	الوحدات الاجتماعية والمجتمعات
سياق التطبيق	تسلسل المنظمة الهرمي	البناء المجزأ
غرض استخدام القوة	لتحقيق السيطرة الاجتماعية	لتحقيق الإنتاج الاجتماعي
طريقة التعامل	أوامر فردية وإرغام	التعاون والمشاركة الجماعية
أساس التوافق	الطاعة من الرؤوسين	تعاون مع الشركاء
نتائج تطبيق السياسات	الحفاظة على المصالح الشخصية	الحفاظة على المصالح العامة
مضمون الأجندة	إيقاف المشكلات الخطيرة	اكتشاف المشكلات الظاهرة
تشكيل التفضيلات	التحكم في آراء الآخرين	الحصول على الآراء الجيدة
<i>الاختلافات العرفية الملاحظة</i>		
النظرة العامة للقادة من قبل الآخرين	دكتاتوري، متسلط، ومراقب	ديمقراطي، متعاون، وميسر
أهداف القادة الملاحظة	- موجهة نحو المهام - - تحقيق النتيجة التي يرغبها القادة - - الحصول على مكافأة لتحقيق النتائج - بناء علاقات مع الآخرين - دعم قوة الفرد -	موجهة نحو المجتمع تحقيق النتيجة التي يدعمها الآخرون - الحصول على مكافأة لتحقيق النتائج - بناء علاقات مع الآخرين تقوية وتمكين الآخرين
أساليب تحقيق الأهداف	- مواجهة الخصوم - الاعتماد على المواهب والمهارات الشخصية - القرار فردي	- تكوين فرق عمل شاملة - تشجيع الآخرين للمساهمة بمواهبهم ومهاراتهم - القرار بالإجماع أو التصويت
المصادر الأساسية للقادة	الموقع الأعلى في الهيكل التنظيمي - التحكم بالمعلومات - القدرة على التحكم بالناس - القدرة على الإقناع -	المساعدة من قبل الآخرين في المجتمع احترام الآخرين القدرة على بناء إجماع القدرة على الاستماع والتوفيق
أنماط السلوك الأساسية للقادة	- التقليل من المناقشات والمناورات - - يشيد بإنجازاته - مقاومة السياسات المعارضة للقائد -	البحث والاستماع لمختلف وجهات النظر - يشيد بإنجازات الآخرين دعم السياسات المعارضة

الحقيقية هي التي يستخدمها القائد في تحقيق الأهداف مع الآخرين وفي دعمهم ودفعهم للعمل؛ فالقادة هنا لا يمتلكون القوى الكافية للسيطرة على الآخرين، لذلك يواجهون صعوبة في الانفراد في العمل. ونظراً لتنوع الرغبات في التنظيم، وتفرق مصادر القوة، ورفض بعضهم أداء المهام، لا بد من الاعتماد على المناقشة الجماعية والمفاوضات والتوفيق بين المصالح والأهواء المختلفة؛ لذلك يعمل الأفراد بشكل جماعي في حل مشكلاتهم.

يُستنتج من النظريات والدراسات السابقة أنه مهما تعددت أنماط القيادة بسبب اختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف سلوك القائد، فهي تنحصر في بعدين أساسيين: بعد يركز على السيطرة وإنجاز الأعمال، وبعد يسعى للمشاركة لإحداث التأثير.

فهذان البعدان يمثلان الإطار العام لأنماط القيادة (فقيري، 1985). وفي الدراسة الحالية تم استخدام نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة لتمثلا البعدين السابقين؛ لأن هذين النمطين ارتبطا بنوع جنس القائد في

يتضح من الجدول رقم (1) أن القيادة تتصف بأنها فوق الجماعة عندما تُمارس من قبل أفراد أو جماعات يحتلون المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ولديهم القدرة على السيطرة على السياسات والبرامج، و يستخدمون كافة القوى المتاحة لهم كافة (المركز الوظيفي، والخلقاء، والمعلومات، والقدرة على الإقناع) لتحقيق أهدافهم. إضافة إلى ذلك، يصدر الأوامر والقرارات الفردية ويستخدمون قوة الإكراه للحصول على طاعة المرؤوسين. كما أنهم يستخدمون قوتهم في المحافظة على مصالحهم الشخصية، وفي الوقوف ضد كل ما يهدد رغبتهم، وفي التحكم في رغبات المرؤوسين وتوجيهها وفق أهوائهم. وإن استخدم هؤلاء الديمقراطية فيكون ذلك كوسيلة لتحقيق ما ينبغي تحقيقه في نظرهم.

وعلى النقيض من ذلك، تتصف القيادة مع الجماعة بأنها القيادة التي تشارك فيها الجماعة كوحدة واحدة، فالاجتماع يملك قوة عندما يعمل على حل المشكلات الاجتماعية ويحافظ على المصالح والممتلكات العامة. فالقوة

كثير من الدراسات والبحوث التي اهتمت بأثر نوع الجنس

على نمط القيادة كما سيتم تفصيله في الجزء التالي.

ثانياً: علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة:

في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي زاد

اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة

الأمريكية بدور المرأة في العمل والمشكلات التي تواجهها.

وفي السبعينيات اهتمت البحوث بدراسة المرأة في الإدارة

والقيادة ومدى صلاحيتها لذلك. كما بدأت في

الثمانينيات البحوث في إنجلترا واليابان ودول أخرى تهتم

بعمل المرأة في الإشراف والإدارة والقيادة (تركي 1993).

أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس

على نمط القيادة والإدارة (Coleman, 2003). وأصبح

أثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل، والتفكير، وغط

القيادة، والاتصال، والإدراك، والإشراف، وتقدير الذات

وغير ذلك من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة

حديثاً (Coleman, 2003).

كان من أبرز نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية

التي اتجهت إلى دراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور

غلبة طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث، أي القيادة

مع الجماعة ومن خلالها. بينما يغلب أسلوب التحكم

والسيطرة والاهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور، أي

القيادة فوق الجماعة (Brunner & Schumaker, 1998).

كما (Ruddick, 1989)، (Miller, 1993). كما

أثبتت النظرية النسوية أن طريقة تفكير وتصور الأنثى للقيادة

تختلف عن طريقة تفكير وتصور الذكر لها. إلا أن الأنثى قد

تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية

(Brunner & Schumaker, 1998). وأشارت هذه

النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها

إنتاج اجتماعي - أي القيادة مع الجماعة - بسبب

نشأتها في الحياة، فقد اعتادت على أن تكون تابعة، فهي لا

تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال

بالنسبة للذكر، لذلك تقود الجماعة من خلال مشاركتهم في

القيادة وليس السيطرة عليهم. وفي المقابل يفكر الذكر في



أولاً: الدراسات العربية:

## 1. دراسة نبراي ويحيى 1988 (أثر عوامل الجنس

والمؤهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومديرات

المدارس على القدرة في القيادة التربوية): هدفت هذه

الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هنالك علاقة بين القدرة

على القيادة التربوية وبين عامل الجنس والمؤهل التعليمي

وعامل الخبرة في ميدان التعليم لدى عينة من مديري ووكلاء

المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت

نتائج الدراسة إلى أن القدرة على القيادة التربوية لا تتأثر

بنوع الجنس أو المستوى التعليمي للمدير أو المديرية، بينما

تتأثر بعامل الخبرة في ميدان التعليم.

## 2. دراسة الهدهود والجبر 1989 (النمط القيادي

لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت

كما يتصوره المعلمون والمعلمات): هدفت هذه الدراسة

إلى معرفة النمط القيادي الذي يمارسه النظار والناظرات في

مدارس التعليم العام في الكويت من واقع البعد الإنساني

والبعد الوظيفي كما يتصوره المعلمون والمعلمات. وكانت من

القيادة على أساس أنها السيطرة والتحكم، فالذكور يهتمون

أكثر بالأنظمة والقوانين و يركزون على إكمال المهام وتحقيق

الأهداف والاحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح، فينظرون

إلى القيادة على أساس أنها وسيلة للتأثير على الآخرين

(القيادة فوق الجماعة). بينما يهتم نظيراتهم من الإناث

أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل و يركزن على

المشاركة وتشغيل العمليات، وينظرن إلى القيادة على أنها

وسيلة لإحداث تغيرات مرغوب فيها في المنظمة (القيادة مع

الجماعة) (Chliwniak, 1997).

إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج السابقة إطلاقاً على

المجتمعات والبيئات الإنسانية في العالم كافة؛ نظراً لاختلاف

البيئة التي طبقت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العربية.

لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للتحقق من مدى وجود

اختلاف بين نمطي قيادة الذكور والإناث في البيئة

السعودية، ومدى ميل الذكور لنمط القيادة فوق الجماعة و

الإناث لنمط القيادة مع الجماعة.

## الدراسات السابقة

نتائج الدراسة، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تصور

المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني دون الوظيفي من عمل

النظار والناظرات وخاصة فيما يتعلق بالمرحلة الابتدائية. أي

أن المعلمات ينظرن إلى ناظراتهن أنهن يملن إلى الاهتمام

بالجوانب الإنسانية.

### 3. دراسة الشمري 1410 (تقييم القدرة القيادية وبعض

العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة

الابتدائية الحكومية بالدمام): هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على القدرة القيادية لدى مديرات مدارس المرحلة

الابتدائية في مدينة الدمام. وأظهرت الدراسة أن القيادة

الفاعلة لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية مفتقدة، وأن

النمط القيادي السائد هو الاهتمام بالعمل. وقد تم

استخدام اختبار القيادة التربوية لقياس القدرة على القيادة،

ومقياس السمات الشخصية للتعرف على سمات المديرات،

ومقياس فيفر لتحديد النمط القيادي.

### 4. الخشيلة، هند 1992 (أنماط القيادة في التعليم

الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس): هدفت هذه

الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الممارسة في جامعة الملك

سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ونتج عن ذلك

أن النمط الأكثر انتشاراً هو النمط الشبيه بالنمط

الديمقراطي الذي يستخدم أساليب الإدارة العلمية، ويليه

النمط الأبوي ثم الارتجالي ثم الفردي المتعسف. كما تبين أن

هناك سمات مشتركة بين الأنماط الأربعة.

### 5. دراسة تركي 1993 (الفروق بين الجنسين في

الخصائص النفسية للقيادة الإدارية): هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على الفروق في بعض الخصائص

النفسية المهمة للعمل القيادي بين المديرين والمديرات الذين

يعملون في القطاع الحكومي والبنوك والشركات في دولة

الكويت. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق

بين المديرين والمديرين في الخصائص التالية: السيطرة، وتحمل

المسؤولية، وضبط النفس، ووضوح الدور. بينما كان هناك

اختلاف في أسلوب القيادة لصالح المديرين الذكور، حيث

كانوا أكثر اهتماماً بالعلاقات الشخصية وأقل اهتماماً

بالعمل، بينما مجموعة المديرات كن أكثر اهتماماً بالعمل

وأقل اهتماماً بالعلاقات الشخصية من مجموعة المديرين.

وقد تم استخدام نموذج فيدلر لقياس أسلوب القيادة.

#### 6. دراسة المغيدي وآل ناجي 1994 (الأساليب

القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة

الشرقية): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب

القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية

بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى تطابق

تصور عمداء الكليات مع رؤساء الأقسام حول الأساليب

القيادية المتبعة، فعمداء الكليات يستخدمون غالباً أسلوب

المشاركة وأسلوب التسويق كأسلوب مساند. وقد تم

استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لقياس أسلوب

القيادة.

#### 7. الخطيب، رداح وأبو فرسخ، وفاء 1996 (الأنماط

القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا

الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس): هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في

جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها

أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين. وقد توصلت الدراسة

إلى أن جامعة اليرموك تولي اهتماماً إلى الاعتبارية، بينما

جامعة العلوم والتكنولوجيا تولي اهتماماً بوضع إطار للعمل.

وقد أستخدمت استبانة وصف السلوك القيادي لهالين.

#### 8. دراسة الصاطوح 1997 (النمط القيادي لرؤساء

الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس

بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية):

هدفت الدراسة إلى تحديد النمط القيادي لرؤساء الأقسام

وتأثيره على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات

إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت

الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون كلا البعدين؛ البعد

الوظيفي والبعد الإنساني، إلا أنهم يميلون إلى ممارسة جميع

عناصر البعد الإنساني، في حين لا يمارسون جميع عناصر

البعد الوظيفي مما كان له الأثر في رفع الروح المعنوية لأعضاء

هيئة التدريس. كما وجد أن لمتغيري السن والخبرة أثراً على

النمط القيادي الممارس.

## 9. دراسة الأغبري 1998 (الأنماط القيادية السائدة

من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم

العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية:

دراسة استطلاعية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء

مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية

السعودية باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد. وقد

توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة ونمط التفويض

كمساند أول هي الأنماط القيادية التي يمارسها عينة من

مديري ووكلاء هذه المدارس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

## 1. دراسة الهدمود 1984 (Al-Hadhod) : هدفت

الدراسة إلى معرفة التصور الذاتي لمديري المدارس الابتدائية

عن أنماطهم القيادية ورأي المعلمين عنها في دولة الكويت.

وكانت من أهم نتائجها أن هناك توافقاً بين تصور المديرين

والمديرات لأنفسهم بأنهم يمارسون أنماط قيادية ناجحة،

بينما كان تصور المعلمين لهم عكس ذلك. كما توصلت

الدراسة إلى أن النمط القيادي الذي يمارسه المديرون يتجه

نحو الاهتمام بالناس والمشكلات التي يواجهونها، بينما يتجه

النمط القيادي الذي تمارسه المديرات نحو الاهتمام بالعمل

والجوانب التنظيمية.

## 2. دراسة شكشافت و نويل و بيرى Shakeshaft,

1991 (Nowell, & Perry): هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة أثر عامل الجنس على تقييم عينة من مديري ومديرات

المدارس العامة (عدد 5) للمعلمات (عدد 108) في

الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج الدراسة أن

عامل الجنس له تأثير مباشر على طريقة التقييم، فالمديرات

ركزن أكثر في تقييمهن للمعلمات على جانب التدريس

والتعليم، بينما كان تركيز المديرين أكثر على البناء التنظيمي

وتجنب الصراع عند تقييمهم للمعلمات بالرغم من أن

مديري ومديرات هذه المدارس يعملون في المقاطعة نفسها

وتدربوا على برنامج الإشراف ذاته.

## 3. دراسة برونر 1995 (Brunner): هدفت هذه

الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الممارس من قبل قادة المدارس

اختلفت الآراء حول نمط قيادة الذكور والإناث، فيرى المفكرون الإداريون التقليديون أنه لا يوجد فرق في نمط القيادة بين الذكور والإناث، في حين يرى المفكرون الحاليون وجود فروق جوهرية بين الجنسين في ممارستهم للقيادة، فالذكور أكثر اهتماماً بالنظام والقوانين، بينما الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وجو العمل.

#### 5. دراسة روبيرز- هوليمان (Rupers-)1998

**Huliman**: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تعريف للقيادة الفاعلية في التعليم العالي من وجهة نظر الإناث، حيث تم تحليل خمس دراسات عن المرأة في التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق الدراسات الخمس على تعريف للقيادة الفاعلة وهي القيادة التي يقل فيها التسلسل الهرمي للسلطة وتزيد فيها العلاقات الإنسانية. بينما لم يكن هناك اتفاق تام حول كيفية ممارسة القوة الظاهرة في التنظيم وحول أهداف القيادة في التعليم العالي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

الحكومية (مدراء تعليم ومديرات تعليم ومساعدتهم) في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق إجراء مقابلات شخصية للقادة ومرؤوسهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الجنس والقيادة الممارسة، فالمرأة تمارس القيادة مع الجماعة، بينما الرجل يمارس القيادة فوق الجماعة. كما توصلت إلى أن المرأة تكون أكثر نجاحاً عندما تمارس القيادة مع الجماعة، بينما يكون الرجل أكثر نجاحاً عندما يمارس القيادة فوق الجماعة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات ماثلة في أي مكان أو ظروف تمارس فيها عمليات اتخاذ قرارات مهمة وفي مختلف المجتمعات السياسية لمعرفة الفروق بين قيادة الرجل والمرأة.

#### 4. دراسة تشلونيك 1997 (Chliwniak): هدفت

هذه الدراسة المكتبية إلى تحليل الفجوة بين قيادة الذكور والإناث في التعليم العالي. فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نقصاً كبيراً في عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في التعليم العالي بالرغم من أن عدد الطالبات في مختلف الكليات والجامعات أكبر من عدد الذكور. كما

بتحليل النمط القيادي الممارس لوكيلات الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية المختلطة. فمعظم الدراسات العربية تركز على تحليل النمط القيادي للذكور دون الإناث في التعليم العالي. هذا بالإضافة إلى تناولها لمفهومين جديدين لأنماط القيادة لم يتم التطرق لهما في المراجع العربية وهما القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### 1. أداة الدراسة:

تم استخدام أداة فيدلر في هذه الدراسة لقياس نمطي القيادة: القيادة مع الجماعة والقيادة فوق الجماعة، وهو مقياس LPC (Least Preferred Co-worker Scale) بعد ترجمته إلى العربية من قبل الباحثة. ويستخدم هذا المقياس لتحديد علاقة القائد الإداري بمروؤسيه. ويعد مقياس فيدلر نموذجاً للمقاييس التي تعتمد على تمايز معاني الكلمات. فالمقياس يصنف نمط القيادة إلى نوعين:

أ. القادة الذين يهتمون بالإنتاج في علاقتهم بالعاملين:

يلاحظ على معظم نتائج الدراسات السابقة أنها تشير إلى وجود تأثير لنوع الجنس على نمط القيادة. إلا أن هذا التأثير كان أكثر وضوحاً في الدراسات الأجنبية عنها في الدراسات العربية. فالذكور في البيئة الغربية يميلون إلى ممارسة القيادة فوق الجماعة، أما الإناث فيميلن إلى ممارسة القيادة مع الجماعة. و قد يرجع سبب عدم وضوح أثر عامل الجنس على نمط القيادة في البيئة العربية إلى قلة الدراسات التي بُحثت في هذا الموضوع، وإن كان الاتجاه العام يميل إلى عكس الوضع في الدول الغربية؛ فالذكور في البيئة العربية يميلون إلى ممارسة القيادة مع الجماعة، بينما الإناث تميل إلى ممارسة القيادة فوق الجماعة. إلا أننا لا نستطيع تعميم ذلك، فهذا يحتاج إلى المزيد من الدراسات، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التوصل إليه.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على أثر اختلاف نوع الجنس على النمط القيادي الممارس في التعليم العالي السعودي مقارنةً بالتعليم العالي في البيئة الغربية. كما أنها من الدراسات القليلة التي تهتم

وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لطبيعته الموضوعية

ولسهولة تطبيقه ولثبات والصدق اللتين يتمتع بهما. كما

أن نمطي القيادة اللذين وصفهما فيدلر وهما: الاهتمام

بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يتفقان كثيراً مع

نمطي القيادة المستخدمين في هذه الدراسة، مما يجعل

التحليل منطقياً يتماشى مع مضمون الدراسة قيد البحث.

## 2. صدق وثبات الأداة:

يرى رايس Rice (1978) أن نموذج فيدلر

لأسلوب القيادة يعد من أبرز النماذج المستخدمة لدراسة

أسلوب القيادة في التنظيم. كما ذكر أن هناك عدة عوامل

تجعل المقياس في مقدمة المقاييس التي تُستخدم بكثرة في

البحوث ومنها:

1. أن البحوث التي تجرى على المقياس في ازدياد

مستمر خاصةً في السنوات الأخيرة.

هؤلاء القادة يهتمون بالعمل في المقام الأول ويشعرون

بالسرور عندما يسيطرون على العمل وعلى المرؤوسين،

ويستخدمون العقاب عندما يقل تحكيمهم في التنظيم. كما

يحصلون على إشباع أكبر عند إنجازهم العمل فيشعرون

بتقدير الذات من الإنتاج وليس من رأي الآخرين فيهم.

ويصفون مرؤوسيهـم بطريقة سلبية، ويدفعهم للعمل معهم

زيادة الإنتاج. فهؤلاء القادة لديهم القدرة على ممارسة التأثير

في الجماعة وضبطها؛ لذلك يكون مرؤوسوهم أكثر إنجازاً

وأكثر قدرة على العمل في الظروف المحيية وغير المحيية.

ب. القادة الذين يهتمون بالعلاقات الإنسانية في علاقتهم

بالعاملين:

هؤلاء القادة يهتمون في المقام الأول بالعلاقات الإنسانية مع

العاملين، ويحصلون على إشباع أكبر من علاقتهم الإنسانية

مع الآخرين ومن تلبية حاجاتهم وليس من العمل. كما

يصفون مرؤوسيهـم بطريقة إيجابية ويمدوهم بالدعم المتواصل.

وتدفعهم العلاقات الطيبة معهم للعمل والنجاح

(Fiedler & Chemers, 1984).

2. أن معظم البحوث التي تم إجراؤها على المقياس

أثبتت صدقه.

3. أن المقياس يتعلق بالظاهرة التنظيمية أكثر من تعلقه

بإنجاز الجماعة.

وقد أجرى رايس دراسة استعرض فيها مئة دراسة

استخدمت المقياس، اتضح منها أن متوسط ثباته بالاتساق

الداخلي تتراوح ما بين 64, إلى 88, كما أشار عشوي

ولوصيف (1988) إلى أن مختلف الدراسات التي

استخدمت المقياس تجمع على ثباته خاصة عندما تكون

المدة الزمنية الفاصلة بين الاختبار وإعادة اختبار قصيرة نسبياً.

كما أن تركي (1993) استخدم هذا المقياس للغرض

نفسه، وهو معرفة أسلوب قيادة مجموعة من المديرين

والمديرات في دولة الكويت.

أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد قامت الباحثة

باستخدام طريقة الصدق الظاهري للتحقق من صدق الأداة

بعد ترجمتها للعربية. فقد تم عرض الأداة على عدد من

المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية

اللغات والترجمة بجامعة الملك سعود وعددهم 6 محكمين

للتأكد من أنها تقيس ما استخدمت لقياسه. وقد تم إجراء

التعديلات اللازمة عليها بناءً على مقترحات المحكمين.

أما بالنسبة لثبات الأداة فقد تم استخدام معامل

ألفا كرونباخ، وقد بلغ مقداره (0,98) ويعد هذا المقدار

مرتفعاً ومناسباً جداً للدراسة.

3. عينة الدراسة:

تتألف عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام

الأكاديمية الذكور في جامعة الملك سعود ممن لديهم وكيالات

أقسام في الفروع النسائية من الجامعة والبالغ عددهم 34

رئيساً. كما شملت العينة جميع وكيالات الأقسام الأكاديمية

الإناث في الفروع النسائية من الجامعة نفسها والبالغ عددهم

34 وكيالة قسم. وبذلك تم استبعاد جميع رؤساء الأقسام

الذين ليس لهم وكيالات. وفي ضوء ذلك، أرسلت أداة

الدراسة إلى 68 عضو هيئة تدريس وتمت استعادتها جميعاً.

وكانت خصائص العينة في الجدول الآتي:



جدول رقم ( 2): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس والرتبة الأكاديمية والتخصص والخبرة).

المتغير		التكرار	%
الجنس	ذكر	34	50
	أنثى	34	50
المجموع		68	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	13	19,1
	أستاذ مشارك	13	19,1
	أستاذ مساعد	36	53,0
	محاضر	6	8,8
المجموع		68	100
التخصص	قسم أدبي	36	52,9
	قسم علمي	32	47,1
المجموع		68	100
عدد سنوات الخبرة	1- أقل من سنتين	27	39,7
	2- أقل من 3 سنوات	10	14,7
	3- أقل من 4 سنوات	12	17,6
	4- أقل من 5 سنوات	7	10,4
	5 سنوات فأكثر	12	17,6
المجموع		68	100

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فروض

الدراسة وعلى النحو التالي:

الفرض الأول: هناك فرق بين نمط قيادة الذكور (رؤساء

الأقسام الأكاديمية) وبين نمط قيادة الإناث (وكيلات

الأقسام الأكاديمية) في جامعة الملك سعود.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار (ت) -t

test للعينات المستقلة كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): قيمة (ت) للفروق بين نمط قيادة رؤساء الأقسام (الذكور) ووكيلاتهم (الإناث) في الفرع النسائي.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
رؤساء الأقسام	34	89,4	27,0		
وكيلات الأقسام	34	69,2	32,2	2,8	دالة*
* دالة عند مستوى 0,05					

يتضح من الجدول رقم 3 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام) وبين نمط قيادة الإناث (وكيلات الأقسام)، حيث بلغ الفرق بين متوسطاتهما الحسابية 20,2 وهو فارق كبير نسبياً، وبالتالي يُقبل هذا الفرض. وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود أثر لنوع الجنس على نمط القيادة. ولمعرفة أثر هذا العامل على نمط القيادة، هذا يقودنا إلى اختبار، الفرض الثاني.

طبقاً لمقياس فدلر المستخدم في هذه الدراسة، فإن القائد الذي يحصل على درجات أعلى من المتوسط (73 درجة فأكثر) يركز على الجانب الإنساني أكثر من الإنتاج، أي قيادة مع الجماعة. بينما القائد الذي يحصل على درجة أقل من المتوسط ( 64 درجة فأقل) يركز على إنجاز العمل والسيطرة على المرؤوسين أكثر من العلاقات الإنسانية مع الآخرين، أي قيادة فوق الجماعة. أما إذا كانت الدرجة بين 65 و 72 فمن الممكن أن ينظم القائد إلى أحد النمطين، أي أنه يجمع بين النمطين في أسلوب قيادته. وبالنظر إلى

جدول رقم 4 الآتي:

الفرض الثاني: أن نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام

الأكاديمية) في جامعة الملك سعود يميل إلى نمط

"القيادة فوق الجماعة".

جدول رقم (4): نمط القيادة الذي يمارسه الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في جامعة الملك سعود.

نمط القيادة	العدد	%
القيادة فوق الجماعة	7	20,59
القيادة مع الجماعة	25	73,53
الجمع بين النمطين	2	5,88
المجموع	34	100

يتضح أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام (تقريباً 74%) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، بينما يمارس 21% منهم تقريباً نمط القيادة فوق الجماعة، في حين يجمع 6% منهم تقريباً بين النمطين القيادة مع الجماعة و القيادة فوق الجماعة. وقد بلغ متوسط مجموع درجاتهم 89,4 كما يظهر في الجدول رقم 3؛ أي أكبر من المتوسط الذي حدده فيدلر. بناءً على ذلك، نستنتج أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام يمارسون القيادة مع الجماعة، وبالتالي يُرفض الفرض الثاني.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كثير من الدراسات العربية السابقة في أن الذكور يمارسون القيادة مع الجماعة ومنها دراسة المهود 1984 (دراسة أجنبية ولكن طبقت على عينة عربية) تركي 1993، ودراسة الحثيلة 1992، و دراسة المغيدي وآل ناجي 1994، ودراسة الصاطوح 1997، ودراسة الأغبري 1998. وفي المقابل، تخالف هذه النتيجة نتائج كثير من الدراسات الأجنبية السابقة في أن الذكور يمارسون القيادة فوق الجماعة، ومنها دراسة شكشافت و نويل و بيرى 1991؛ و دراسة برونر 1995؛ ودراسة تشيلونيكا 1997. فهذا يقودنا إلى استنتاج أن القائد التربوي العربي يميل إلى ممارسة القيادة مع الجماعة في حين أن القائد التربوي الأجنبي يميل إلى ممارسة القيادة فوق الجماعة. وقد يعزى ذلك إلى أن القائد العربي لا يخشى منافسة الإناث له على منصبه القيادي لقلة عدد الإناث اللاتي يتولين المناصب القيادية العليا. فهذه المناصب متاحة بكثرة للذكور دون الإناث خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث ينفصل الذكور عن الإناث في العمل. كما أن هؤلاء الذكور يتعاملون مع أفراد جنسهم، لذلك يمارسون معهم نمط القيادة مع الجماعة. في حين أن القائد الغربي

الفرض الثالث: أن نمط قيادة الإناث (وكيلات الأقسام

يخشى منافسة الإناث له، لذلك يمارس نمط القيادة فوق

الأكاديمية ) في جامعة الملك سعود يميل إلى نمط

الجماعة. إلا أننا لا نستطيع تأكيد هذه النتيجة لصغر

"القيادة مع الجماعة".

حجم العينات المستخدمة وقلة الدراسات التي بحثت في هذا

يتضح من الجدول رقم 5 الآتي:

الجانب.

جدول رقم (5) : نمط القيادة الذي تمارسه الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) في جامعة الملك سعود.

نمط القيادة	العدد	%
القيادة فوق الجماعة	15	44.12
القيادة مع الجماعة	16	47.06
الجمع بين النمطين	3	8.82
المجموع	34	100

أن 44% تقريباً من وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة

الملك سعود يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة، بينما 47% قبل رؤساء الأقسام ووكيلات الأقسام، يلاحظ أن نسبة

تقريباً منهن يمارسن نمط القيادة مع الجماعة، في حين يجمع

9% منهم تقريباً بين النمطين القيادة مع الجماعة والقيادة

فوق الجماعة. وبالنظر إلى متوسط الدرجات الكلي

للكليات (جدول رقم 3) يلاحظ أنه بلغ 69.2 درجة أي

يقع بين 65 و 72 درجة، وهذا يعني أن الوكيلات يمارسن

نمطي القيادة مع الجماعة و القيادة فوق الجماعة معاً،

وبالتالي يُرفض الفرض الثالث.

إلى المنافسة بين الإناث للوصول إلى المناصب أو المراكز

اعتادت على أن تكون تابعة؛ فهي لا تمتلك سلطة كافية

للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر.

الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) وبين

نمط قيادة الإناث (وكيلات الأقسام الأكاديمية) تعزى

إلى التخصص (أدبي / علمي) أو الخبرة أو الرتبة

الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد،

محاضر).

بالنسبة للتخصص (علمي / أدبي): أظهرت نتيجة اختبار

(ت) t-test للعينات المستقلة في الجدول رقم 6 أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نوع التخصص

(علمي / أدبي) على النمط القيادي الممارس من قبل

الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة ت 0,08 وكانت غير

دالة عند مستوى 0,05 .

القيادية المحدودة. فتمارس الأنثى القيادة فوق الجماعة على

بنات جنسها ظناً منها أن الوصول إلى هذه المراكز يتطلب

منها أن تمارس الصفات النمطية الخاصة بالذكور، مثل:

الحزم والسيطرة والقوة، ويظهر ذلك على الأنثى دون الذكر؛

نظراً لتعدد فرص المراكز القيادية المتوفرة للذكور.

وعلى النقيض من ذلك، يلاحظ أن نسبة النساء

اللاتي يمارسن نمط القيادة مع الجماعة بلغ (47٪)، إلا أنه

ظل أقل من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط

(74٪). وهذا يتفق مع نتائج الدراسات الأجنبية السابقة

فيما يخص نمط قيادة الإناث مثل دراسة شكشافت و نويل

و بيرى 1991؛ ودراسة برونر 1995؛ ودراسة تشيليونيك

1997؛ و دراسة روبيرز- هوليمان 1998؛ وبعض

الدراسات العربية مثل: الهدود والجبر 1989. وقد يعزى

ذلك إلى أن هؤلاء الإناث لا يطمحن في مناصب قيادية

عليها، ويتصفن بالصفات الشخصية المعروفة عن طبيعة

الأنثى من أنها عاطفية غير عدوانية تهتم برعاية الآخرين و

جدول رقم ( 6): قيمة (ت) للكشف عن مدى تأثير اختلاف تخصصات الأقسام الأكاديمية (علمي / أدبي) على نمط القيادة الممارس .

نوع التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة عند 0,05
أقسام علمية	32	79,7	34,8	0.08	غير دال
أقسام أدبية	36	79,1	28,2		

بالنسبة لسنوات الخبرة: أظهرت نتيجة تحليل التباين الممارس من قبل الذكور والإناث، فقد بلغت قيمة ف

الأحادي في الجدول رقم 7 أنه لا توجد فروق ذات دلالة 2,47 وكانت غير دالة عند مستوى 0,05 بين مجموعات

إحصائية لأثر عدد سنوات الخبرة على النمط القيادي الخبرة.

جدول رقم ( 7): تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى تأثير اختلاف سنوات الخبرة على نمط القيادة الممارس .

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة عند 0,05
بين المجموعات	6880,8	2293,6	3	2,47	غير دال
داخل المجموعات	58523, 9	928,9	63		

بالنسبة للرتبة الأكاديمية: أظهر تحليل التباين الأحادي في نمطهم القيادي، فقد بلغت قيمة ف 1,59 وكانت غير دالة

الجدول رقم 8 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عند مستوى 0,05 بين الرتب الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية لرؤساء ووكيلات الأقسام الأكاديمية على

جدول رقم ( 8): تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى تأثير اختلاف الرتبة الأكاديمية على نمط القيادة الممارس .

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة عند 0,05
بين المجموعات	6001,4	1500,3	4	1,59	غير دال
داخل المجموعات	59435, 8	943,4	63		

وهذا يعني عدم وجود أثر للمتغيرات السابقة (التخصص

وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية) على النمط الممارس من أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء الأقسام ووكيلائهم هي

نظرائهم الأجانب الذين يمارسون نمط القيادة فوق الجماعة،  
بينما الإناث العربيات أقرب في ممارساتهن الإدارية إلى نمط  
القيادة فوق الجماعة من نظيراتهن الغربيات اللاتي يعلنن إلى  
ممارسة نمط القيادة مع الجماعة حسب نتائج الدراسات  
السابقة.

هذه النتيجة العامة تؤكد أهمية أخذ تأثير عامل

الجنس على النمط القيادي الممارس بعين الاعتبار؛ لأن له  
أثراً كبيراً على سير العمل وإنجازه، خاصة وأننا مجتمع غير  
مختلط؛ لذلك نوصي بالآتي:

1. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على تأثير عامل

الجنس على نمط القيادة الممارس، فإن كان هناك نمط

قيادة خاص بالذكور ونمط قيادة خاص بالإناث وأننا

مجتمع ينفصل فيه الذكور عن الإناث في العمل، فلا بد

من تخفيف الجوانب السيئة لأثر نوع الجنس على نمط

القيادة وتعزيز الجوانب الإيجابية فيه لتهيئة بيئة عمل

فاعلة وعدم حكر القادة على نمط معين يمارسونه بسبب

طبيعتهم الجنسية.

أساليب متأصلة فيهم بغض النظر عن التخصص والرتبة  
الأكاديمية وسنوات الخبرة لديهم والتي قد تعزى إلى نوع  
الجنس، مما يؤكد فرضنا الأول بأن عامل الجنس له تأثير كبير  
على النمط الممارس من قبل الأفراد. ولكن هذا لا يعني أنه  
لا يمكن تغيير النمط القيادي بالتدريب.

### الخاتمة والتوصيات

بالرغم من أن هذه الدراسة لا تعطي جواباً قاطعاً

عن النمط الممارس من قبل رؤساء الأقسام ووكيلاتهم يمكن

تعميمه على جميع الذكور والإناث، إلا أنها تعطي مؤشراً

واضحاً عن تأثير نوع الجنس على نمط القيادة الإدارية اتفق

ونتائج كثير من الدراسات العربية والأجنبية السابقة. كما

أنها بينت أن القادة الذكور يميلون إلى ممارسة نمط القيادة مع

الجماعة، في حين أن الإناث يعلنن إلى ممارسة النمطين،

ولكن ممارستهن لنمط القيادة فوق الجماعة كان أكثر من

الذكور. إضافة إلى ذلك أعطتنا هذه الدراسة مؤشراً آخر

لا يقل أهمية عما سبق، وهو أن القادة التربويين العرب

أقرب في ممارساتهم الإدارية إلى نمط القيادة مع الجماعة من

الجماعة) والذي قد يسبب فقدان حماس المرؤوسين وتدهور

الإنتاج (ماهر، 1986، ص325-326).

5. وضع معايير وأسس لاختيار وتعيين القيادات التربوية في

المناصب القيادية بناء على نتائج الأبحاث العلمية في هذا

المجال.

2. إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة من الذكور

والإناث في مناصب قيادية أخرى ومقارنتها بنتائج هذا

البحث.

3. تعريف القادة التربويين بأنماط القيادة الإدارية واستخداماتها

وآثارها على الآخرين عن طريق التدريبات العملية والتطبيقية

حتى يستطيعوا ممارستها تبعاً للمواقف الإدارية والظروف

الاجتماعية وطبيعة المهام المطلوب إنجازها، فالسمات التي

تحدد نمط القيادة هي سمات مكتسبة يمكن تشكيلها

وتعزيزها بالتدريب المتواصل والإعداد الجيد.

4. تعزيز نمط القيادة مع الجماعة من خلال الدورات وورش

العمل لجميع القادة التربويين، خاصة الإناث؛ ليكون النمط

السائد للقائد التربوي في تعامله مع الأفراد ونمط القيادة فوق

الجماعة ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري؛

فالشاركة والتعاون مع المرؤوسين (القيادة مع الجماعة) ثبت

أن لها دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف وفي رفع الروح المعنوية

لدى العاملين وفي تحقيق الرضا النفسي والدافعية للعمل

مقارنة بنمط القيادة المهتم بالإنتاج فقط (القيادة فوق



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الأغبري، عبد الصمد. "أنماط القيادة السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. جامعة الكويت، ع 88 (1998م)، 101-127.
- تركي، مصطفى. "الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية". مجلة الدراسات النفسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ع 2 (1993م)، 127-152.
- الخنيلة، هند. "أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس". مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن: اتحاد الجامعات العربية، ع 27 (1992م)، 59-77.
- الخطيب، رداح وأبو فرسخ، وفاء. "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس". مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن: عمان، ع 31 (1996م)، 106-140.
- الشمري، فوزية. تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المؤثرة فيها لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بالدمام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود، 1410هـ.
- الصاوي، محمد. النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكلية إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة الملك سعود. 1997م
- عشوي، مصطفى ولوصيف، سعيد. "أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي". مجلة العلوم الاجتماعية. جامعة الكويت، ع 3 (1988م)، 61-74.
- عطوي، جودت. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م.
- فقيري، أحمد. "عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة". مجلة الإدارة العامة. ع 46 (1985م)، 7-44.
- ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1986م.
- المغنيد، الحسن و آل ناجي، محمد. "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية". مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن: اتحاد الجامعات العربية، ع 29 (1994م)، 194-223.
- نبراي، يوسف ويحيى، علي. "أثر عامل الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومديرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية". حولية كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج 3، ع 3 (1988م)، 139-157.
- الهدهود، دلال و الجبر، زينب. "النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون و المعلمات". رسالة الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع 28 (1989م)، 87-125.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Hadhod, D. *Leadership Behavior of Elementary Public School Principals in the State of Kuwait*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, LA., 1984.
- Andrews, P. "Performance, Self-esteem and Perceptions of Leadership Emergence: A comparative study of men and women". *Western Journal of Speech Communications*. Vol. 48, No. 1, (1984), 1-13.

- Blake, R. & Mouton, J. The Managerial Grid. Texas, Gulf Publishing Co. , 1964.
- Borisoff, D. & Merrill, L. The power to communicate: Gender Differences as Barriers., IL, Waveland Press. 1985.
- Brunner, C. "By Power Defined: Women in the Superintendency". *Educational Considerations*, Vol. 22, No. 2 (1995), 21-26.
- Brunner, C. ; Schumaker, P. "Power and Gender in the 'New view' Public Schools". *Policy Study Journal*. Vol. 26, No. 1 (1998), 30-45.
- Chliwniak, L. "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." *ASHE-ERIC Higher Education Report*, Vol. 25, No. 4 (1997), 50- 75.
- Clegg, S. Frameworks of Power. London• Sage, 1989.
- Coleman, M. "Gender and the Orthodoxies of Leadership." *School Leadership and Management*, Vol. 23, No. 3(2003), 325 - 339.
- Fiedler, F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York, McGraw – Hill, 1967.
- Fiedler, R. ; Chemers, M. Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, ed. 2, NY, John Wiley & Sons, 1984.
- Gold, A. "'Power to' or 'Power over' Reflections on Issues of Power Raised in Development Courses for Educational Managers". UK, England. Presented in a conference. ERIC NO. ED 424619. 1997.
- Halpin, A. Theory and Research in Administration. New York, Mc Millian, 1956.
- Hersey, P. and Blanchard, K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. NJ, Englewood Cliffs, 1982.
- House, R. "A Path goal theory of Leadership Effectiveness." In Fleishman, E. & Hunt, J. (Ed.) *Current Development in the study of Leadership*. IL, Southern Illinois University Press, 1973.
- Miller, J. "Women and Power". In T. Wartenberg (Ed.), *Rethinking Power*. NY, State University Press of New York, 1993, 240-248.
- Reddin, W. Managerial Effectiveness. NY, Mc Graw Hill, 1970.
- Rice, W. "Psychometric Properties of the Esteem for Least Preferred Coworker". *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No.3 (1978), 106-118.
- Ruddick, S. Maternal Thinking. Boston, Beacon Press, 1989.
- Rupers-Huliman, B. "Feminist Leaders in Higher Education: A Textual Analysis of Power and Resistance". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego: CA, April 13-17, 1998.
- Shakeshaft, C. Women in Education Administration. CA, Sage Publications, 1989.
- Shakeshaft, C. ; Nowell, I. & Perry, A. "Gender and Supervision". *Theory Into Practice*. Vol. 30, No. 2 (1991), 134-138.
- Wartenberg, T. The Frames of Power. PA, Temple University Press, 1990.

## **Power Over and Power With: The Difference Between the Leadership Style of Males and Females at King Saud University in Riyadh**

**Dr. Sarah Abdullah Almengash**  
**Assistant Professor in Educational Administration Dep.**  
**Education College**  
**King Saud University**

The purpose of this study was to examine the effect of gender on the leadership style of males and females at King Saud University in Riyadh. To achieve this purpose, Fiedler's Least Preferred Co-Worker Scale was used to determine the leadership style: 'Power Over' and 'Power With' of males and females. The sample of the study included both the male chairmen of academic departments and the female deputies of the same academic departments at King Saud University.

The major findings of the study were as follows:

1. There was significant effect of gender on the leadership style of males and females.
2. The majority of males emphasized the leadership of power with.
3. The females emphasized both the leadership of power with and power over. However, the females were more likely to exercise power over than males.
4. There was no significant difference in the leadership style of both males and females due to the academic specialization, faculty member ranks, and work experience.