



دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	نمط القيادة لدي عينة من القيادات التربوية فى مصر والكويت والإمارات وعمان: دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين
المصدر:	المجلة المصرية للدراسات النفسية
الناشر:	الجمعية المصرية للدراسات النفسية
المؤلف الرئيسي:	الشافعي، أحمد حسين
مؤلفين آخرين:	إسماعيل، عمر هاشم(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج23، ع81
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	1 - 26
رقم MD:	1012150
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القيادة التربوية، الأنماط القيادية، التراث البحثي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1012150

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة
(مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

تمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان
دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين"

د. عمر هاشم إسماعيل
جامعة السلطان قابوس

د. أحمد حسين الشافعي
جامعتا حلوان وعجمان

ملخص

استهدفت الدراسة استكشاف التأثير عبر الثقافي وجنس المبحوث على أنماط القيادة التربوية. وتكونت العينة من مدراء مدارس من أربع دول، هي مصر والكويت والإمارات وعمان، بواقع ٥٢ مديراً من كل دولة، موزعين بالتساوي بين الجنسين. وتم استخدام اختبار أنماط القيادة الذي أعد خصيصاً لهذه الدراسة، ويتكون من ثلاثة أنماط هي الديمقراطي والسلطوي والترسلي. وقد أسفرت الدراسة عن وجود تأثير رئيس دال للجانب عبر الثقافي على نمط القيادة الديمقراطي (عند مستوى دلالة ٠,٠٠١)، وعلى نمط القيادة الأوتوقراطي (عند مستوى ٠,٠٢٥)، وعلى نمط القيادة الترسلي (عند مستوى ٠,٠٠١). في المقابل، لم يظهر تأثير رئيس دال لجنس المبحوث على أنماط القيادة الثلاثة، كما لم يظهر تفاعل جوهري بين التأثير عبر الثقافي وجنس المبحوث. وقد تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التراث البحثي المتاح.

"نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان دراسة عبر ثقافية في ضوء الفروق بين الجنسين"

د. عمر هاشم إسماعيل
جامعة السلطان قابوس

د. أحمد حسين الشافعي
جامعتا حلوان وعجمان

المقدمة:

تعتبر القيادة أحد أهم محاور نجاح أي مؤسسة في تنفيذ خططها وتطبيق برامجها، أي أن نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه يعتمد إلى حد كبير على قيام القيادة بوظائفها، مما يعني أن القيادة الناجحة تعني مؤسسة ناجحة. وكما يرى البدري (٢٠٠١) فالقائد هو الشخص الذي يدرك متطلبات المهمة الوظيفية التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها، ويسهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم، مما يشجعهم للقيام بالأعمال المطلوبة. لذلك تسعى المؤسسات المختلفة إلى اختيار قيادات فاعلة ومؤثرة وذات كفاءة عالية. إلا أن نجاح القائد في عمله يتوقف بدرجة كبيرة على نجاحه في اختيار النمط القيادي المناسب لبيئة المؤسسة التي يقودها وثقافة العاملين فيها.

أوضحت الدراسات المعاصرة ارتباط القيادة بالثقافة، فكل من أفعال القائد وردود فعل أتباعه يعكس نوع من السلوك يعتبر مشروعاً ومقبولاً في إطار مجتمعهم وثقافته. ونظراً للنور الرئيس الذي تلعبه الثقافة فقد جذبت دراسات القيادة عبر الثقافات اهتمام كثير من الباحثين في السنوات الخمسين الماضية. ورغم ذلك يرى شاهين ورايت (2004) Shahin & Wright أن معظم نظريات القيادة جاءت في الأصل من أمريكا الشمالية، وبالتالي قد لا يكون مناسباً تطبيقها في كافة أنحاء العالم خاصة في المجتمعات التي تختلف ثقافتها اختلافاً جوهرياً عن الثقافة الأمريكية. كما يشير سميث وبيترسون (1988) Smith & Peterson إلى أنه لا توجد اختلافات فقط في أنماط القيادة التي يفضلها العاملون في ثقافات مختلفة، ولكن أيضاً السلوكيات التي تعكس هذه الأنماط قد تختلف من ثقافة إلى أخرى. ولا شك أن الاختلافات الثقافية يمكن أن تحد من شمولية وعالمية النماذج والنظريات الحديثة في القيادة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

رغم أن تعدد أنماط القيادة يتيح خيارات متنوعة يمكن للقائد أن يختار منها الأنسب في عمله،

إلا إنه من ناحية أخرى يجعل هذا الاختيار من أكبر التحديات التي تواجه القيادات في المنظمات المختلفة. إذ يتوقف نجاح القائد في التأثير على سلوك العاملين معه إلى حد كبير على مدى قدرته في العمل وفقاً لنمط قيادي يتناسب والثقافة السائد في بيئة العمل. وفي هذا الإطار، يمكن صياغة التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها على النحو التالي:

- هل يختلف نمط القيادة الديمقراطي باختلاف كل من الجانب عبر الثقافي (متمثلاً في الجنسيات الأربع لعينة الدراسة: المصرية والكويتية والإماراتية والعُمانية) وجنس المبحوث؟ وما مقدار حجم التأثير ونسبة التباين المُفسَّر لكلا الجانبين؛ عبر الثقافي والجنس؟
 - هل يختلف نمط القيادة الأوتوقراطي باختلاف كل من الجانب عبر الثقافي وجنس المبحوث؟ وما مقدار حجم التأثير ونسبة التباين المُفسَّر لكلا الجانبين؛ عبر الثقافي والجنس؟
 - هل يختلف نمط القيادة الترسلي باختلاف كل من الجانب عبر الثقافي وجنس المبحوث؟ وما مقدار حجم التأثير ونسبة التباين المُفسَّر لكلا الجانبين؛ عبر الثقافي والجنس؟
- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف على تأثير كل من الجانب عبر الثقافي (متمثلاً في الجنسيات الأربع لعينة الدراسة وهي: المصرية والكويتية والإماراتية والعُمانية) وجنس المبحوث في أنماط القيادة الثلاثة: الديمقراطي والتسلطي والفوضوي لدى عينة من متراء المدارس. كما تهدف إلى تحديد حجم التأثير ونسبة التباين المُفسَّر لكل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

هدف الدراسة وأهميتها:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير كل من الجانب عبر الثقافي (متمثلاً في الجنسيات الأربع لعينة الدراسة وهي: المصرية والكويتية والإماراتية والعُمانية) وجنس المبحوث في أنماط القيادة الثلاثة: الديمقراطية والتسلطية والترسلية لدى عينة من متراء المدارس. كما تهدف إلى تحديد حجم التأثير ونسبة التباين المُفسَّر لكل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

وتأتي أهمية دراسة الأنماط القيادية من كونها تمثل محوراً رئيساً في نجاح المؤسسات التربوية أو فشلها، إذ أن نمط القيادة يؤثر - سلباً أو إيجاباً - على مستوى أداء العاملين وفي مدى قدرة القائد على خلق بيئة عمل إيجابية، وفي الآلية التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات الإدارية والتواصل مع العاملين ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل. ويرى بعض الباحثين (السعود، ٢٠٠٩) بأن القيادة التربوية الفعالة هي التي يحدث نمط قيادتها تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح

نمط القيادة لدي عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان

المعنوية للمعلمين بشكل خاص. فالقادة الفاعلون هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: Leadership

تتعدد مفاهيم القيادة بل ويخلط البعض بينها وبين الإدارة فلا يفرقون بين المدير والقائد، باعتبار أن كل منهما يسعى لتحقيق أهداف التنظيم الإداري الذي يقف على قمة هرمه. إلا أن القيادة كما يشير أبو الكشك (٢٠٠٦) مجموعة عمليات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة يقوم بها قائد المؤسسة لتوجيه جهود العاملين ورفع مستوى الأداء من خلال التأثير والإقناع والتعاون وبناء العلاقات الطيبة معهم. كما يعرف القريوتي (٢٠٠٠) القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، لاغتزازهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. ويمكن تعريف القيادة إجرائياً بالقدرة على التأثير على سلوك العاملين وتوجيه وحثهم على العمل لتحقيق الأهداف المرسومة

النمط القيادي: Leadership Style

يعرف الشريف (٢٠٠٤) النمط القيادي بأنه "النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي"، ويقصد حسان والعجمي (٢٠٠٧) بالنمط القيادي ذلك السلوك الذي يسلكه أو ينتهجه القائد في أي موقف بغرض تحقيق الأهداف المنشودة ويقتدي به المرؤوسين في سلوكياتهم. أما التعريف الإجرائي لنمط القيادة في إطار هذه الدراسة فهو السلوك الذي يمارسه القائد التربوي في تعامله مع العاملين ويؤثر في مستوى أدائهم وسلوكهم واحترامهم وولاءهم له ورغبتهم في تحقيق الأهداف المرجوة، كما يقاس من خلال اختبار أنماط القيادة. حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الموضوعية، التي اقتصرت على تأثير الثقافة على أنماط القيادة التربوية، وبالحدود الزمنية، حيث تم إجراؤها خلال العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١، وبالحدود المكانية حيث أجريت في أربع دول هي مصر والكويت والإمارات وعمان. مع الأخذ في الحسبان أن العينة ليست لها صفة تمثيلية لشريحة مدرّاء المدارس في هذه الدول لصغر حجمها من جهة واختيارها جاء مما هو متاح وليس على أساس أنها عينة ممثلة من جهة أخرى. وعليه، فإن

نتائجها تمثل مؤشرات عامة وتشكل مبادرة للاهتمام بالبحث في أثر الثقافة العربية على وجه الخصوص في أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التربوية.

التحديد المنهجي للمتغيرات: تضم الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسة؛ متغيران منها مستقلان وهما الجانب عبر الثقافي (جنسية المبحوث) والجنس، ومتغير تابع واحد هو أنماط القيادة: الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي. وستتم المعالجة المنهجية في الدراسة على هذا الأساس.

أنماط القيادة:

صنفت الدراسات التي تناولت الخصائص السلوكية للقائد وأسلوبه في ممارسة التأثير على الآخرين القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية، المستبدة) Autocratic (Dictator, Authoritarian) Leadership

- القيادة الترسلية (الحرّة، غير الموجهة) Laissez Fair Leadership

ولتوضيح خصائص كل نمط من هذه الأنماط، فسنناولها بشيء من التفصيل.

أولاً: القيادة الديمقراطية

يعمل القائد في النمط الديمقراطي على إتاحة الفرصة للعاملين للقيام بالعمل بأنفسهم دون تخويف وإكراه وإنما استناداً على العلاقات الإنسانية الطيبة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء وتفويض السلطات إلى العاملين معه. ويصفها البديري (٢٠٠١) بأنها قيادة إنسانية وجماعية، كما يصف الطويل القائد الديمقراطي بأنه متسامح ومنفتح في تعامله مع جميع العاملين، ويشير النمر وآخرون (١٩٩٧) إلى أن القيادة الديمقراطية تتصف بجماعية التنظيم. إلا أن هذا النمط القيادي يتطلب ثقة القيادة في العاملين وإفساح المجال لهم لطرح أفكارهم ومناقشة قضايا العمل بحرية مع ضرورة احترام هذه الأفكار والسعي للتجاوب معها (ياغي، ١٩٩٦). ومن أهم إيجابيات النمط الديمقراطي أنه يساعد في تدريب وتأهيل قادة المستقبل من خلال إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى على اكتشاف قدراتهم وتمييزها، كما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين ويشبع حاجاتهم ويشعرهم بالرضا الوظيفي فتقل الشكاوي، الأمر الذي يدفعهم نحو العمل بحماس وإبتقان (كنعان، ١٩٩٢).

نمط القيادة لدي عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والامارات وعمان

تأسيساً على ذلك يمكن أن يكون النمط الديمقراطي أكثر أنماط القيادة فاعلية ونجاحاً في تنمية وتطوير المؤسسة والعاملين فيها إذ يرفع روحهم المعنوية ويعزز انتماءهم لجهة عملهم وولائهم لقائدهم، وكل ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وبالتالي زيادة الانتاج. إلا أن تطبيق هذا النمط يعتمد على مهارات القائد نفسه وعلى مستوى وعي المرؤوسين ومدى استعدادهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقبلهم لآراء الآخرين، فالسلوك الديمقراطي لا يأتي بالوراثة وإنما بالتدريب عليه وتوفير بيئة مناسبة له.

وكما يرى ديفز (1990) Keith Davis فإن مشاركة المرؤوسين في القيادة تكون فعالة عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون، وعندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها، وعندما تكون للمشاركين قدرات علمية وثقافية متميزة، وعندما يشعر القائد بأن مشاركة الآخرين لا تشكل تهديداً لمركزه. ويشير عساف (1982) إلى أنه رغم فوائد ومزايا القيادة الديمقراطية إلا أنها يمكن أن تأتي بنتائج عكسية مثلاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة فإن مشاركة العاملين واستشارتهم من خلال عقد الاجتماعات والتعرف على وجهات نظرهم المختلفة فيه استهلاكاً للوقت وبطء في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية

وتسمى أيضاً التسلطية أو الاستبدادية أو الدكتاتورية، وفيها تتركز كل السلطات في يد القائد فينفرد باتخاذ القرارات وعلى المرؤوسين اتباع التعليمات دون مناقشة. وإلا فيمكن أن يواجهوا أقسى أنواع العقوبات (الذهبي والعزايوي، 2005). وفي ظل هذا النمط يكون الاتصال في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، وبالتالي لا يستطيع الآخرون إيصال آرائهم إلى القيادة، وإن وصلت يمكن أن تكون محل استهزاء واستهتار. فالقائد المستبد يرى أنه يدرك أكثر من غيره ما الذي يجب أن يفعله الآخرون، لذلك فهو لا يفوض سلطاته، ويتبع أساليب تعسفية تقوم على التهديد والتخويف، كما يشغل نفسه بمتابعة كل كبيرة وصغيرة في العمل. ويقسم بعض الباحثين (هاشم، 1980) النمط الأوتوقراطي إلى ثلاثة أشكال رئيسية هي:

الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي تخضع له كل السلطات ويدير الأمور بمفرده.

الأوتوقراطي الخبير: وهو الذي يستخدم أحياناً بعض الأساليب الإيجابية مثل المكافآت لكسب ولاء المرؤوسين وتجنب مواقفهم السلبية تجاهه.

الأوتوقراطي اللبيق: وهو الذي يُؤلّد شعوراً لدى المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بعقد

بعض اللقاءات والاجتماعات معهم يتيح خلالها فرصاً للمناقشة والحوار، إلا أنه ينفرد وحده بسلطة القرار.

ورغم أن النمط الأوتوقراطي في القيادة قد ينجح في ضبط العمل وزيادة الإنتاجية، إلا أن له عدة مساوئ أهمها كما يوضحها (النجار، ١٩٨٠؛ النمر وآخرون، ١٩٩٧) تتمثل في كره المرؤوسين لقائدهم وتدنّي معنوياتهم، وقتل روح الإبداع والمبادأة لديهم، وانعدام التعاون بين القائد والعاملين. بالإضافة إلى ذلك، فإن أداء العمل يرتبط بوجود القائد، فمتى ما غاب القائد تعطلّ العمل.

ثالثاً : القيادة الترسلية:

وتعرف أيضاً بعدة أسماء أشهرها القيادة الحرة أو المتسببة أو غير الموجهة أو الفوضوية. وفيها يسجل القائد غياباً شبه تام عن مجال العمل، ويترك للعاملين كامل الحرية في التصرف كما يشاؤون، ويقتصر دور القائد على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، دون أن يؤثر فيهم أو يمارس سلطاته عليهم (ياغي، ١٩٩٦).

وإن كانت القيادة الأوتوقراطية تهمل دور المرؤوسين، فإن القيادة الترسلية تهمل دور القائد. ولا شك أن غياب دور القائد ينتج عنها ظهور قيادات غير رسمية متصارعة وتؤدي إلى شعور العاملين بعدم الاستقرار، ويرى أبو سمرة وآخرون (٢٠٠٣) أن النمط الترسلي ليس قيادة بل ولا يرقى إلى مستوى قيادة ويعتبرونه إدارة ترسلية، باعتبار أن القيادة تعني التأثير في العاملين، الأمر الذي يعتبر معدوماً في ظل القيادة الترسلية. إلا أن هذا النمط قد يكون ملائماً للعاملين في بعض المؤسسات مثل الجامعات ومراكز البحوث. ورغم الآثار السلبية للقيادة الترسلية مثل ضعف التعاون بين العاملين وغياب روح الجماعة والافتقار إلى الانضباط والتنظيم، إلا أن أنها تتميز ببعض الخصائص منها أنها تنتج للمرؤوسين فرصة العمل بحرية وتقويم أداءهم ذاتياً، والاعتماد على أنفسهم، كما يسهل الاتصال بين القائد والمرؤوسين (كنعان، ١٩٩٢).

الدراسات السابقة:

أجرى تاليجاني وآخرون (٢٠١٠) Taleghani & et al. دراسة مسحية لأنماط القيادة في ثقافات مختلفة شملت عدة دول هي الصين، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا (ممثلة بالدنمارك، بلجيكا، فرنسا، إيرلندا، السويد، والمملكة المتحدة)، والدول العربية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة في المجتمع العربي تتأثر يعاملين رئيسيين هما: النظام القبلي من ناحية

نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والامارات وعمان

والأسلوب الغربي من ناحية أخرى، وأن سلوك كثير من القيادات العربية يشبه سلوك آبائهم وهو سلوك سلطوي، بالإضافة إلى أن المؤسسات العربية سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص تدار مركزياً بغض النظر عن استراتيجيتها ومدى توظيفها للتقنيات الحديثة في هيكلها الإدارية، وأن هيمنة العلاقات القبلية على وتأثيرها على القيادة تحد من إمكانية العمل مع أفراد من خارج نطاق العائلة والأقارب. وهذا ما أكدته دراسة جاريسات Jerisat (٢٠٠٤) التي تشير إلى أن استخدام أساليب مبتكرة وخلاصة أمراً ليس شائعاً عند حل المشكلات واتخاذ القرارات في الدول العربية إذ من الصعب الخروج عن القواعد التنظيمية السائدة في المجتمعات العربية، ويتم تسوية المشاكل التنظيمية في إطار القيم القبلية والثقافية التي تتميز بالآتي: هرمية السلطة، الامتثال للوائح وقوانين القبيلة وللشخصيات (الزعامات) القبلية، الأولوية للعلاقات القبلية في النظام، عدم الاستقرار والتردد في اتخاذ القرارات، نظام الأبوية في القيادة، المحسوبية في المستويات التنظيمية العليا، وسياسة الباب المفتوح.

وتناولت دراسة شاهين ورايت (2004) Shahin & Wright الاختلافات بين الأسلوبين المصري والأمريكي للقيادة، وتأثير الثقافة المصرية على سلوك القائد، وأكدت على ضرورة توشي الحذر عند محاولة تطبيق مفاهيم من النظريات الغربية للقيادة في مجتمعات غير غربية، رغم أن بعض هذه المفاهيم ربما تكون ذات صلة بالمجتمع وثقافته، إلا أن بعضها قد لا يكون كذلك. كما أنه وعلى مستوى الثقافة الواحدة، قد توجد اختلافات في الثقافة التنظيمية في قطاعات مختلفة أو حتى في القطاع الواحد. وقد جاءت عينة هذه الدراسة من العاملين في قطاع البنوك، وبالتالي نظرتهم للقيادة قد تكون مختلفة في بعض الجوانب من نظرة أقرانهم في القطاعات الأخرى في المجتمع المصري نفسه، مما يشير إلى إمكانية اختلاف النظرة للقيادة في أنواع مختلفة من المنظمات في الثقافة الواحدة. وهذا ما أكده ماندانغال Mandanghal (١٩٩٥) في دراسته عندما توصل إلى أن توقعات الناس من قياداتهم ومن الدور الذي يجب أن تقوم بهذا القيادات تختلف من ثقافة لأخرى. فمثلاً في اليابان يتوقع العاملون أن يجيب القائد عن أي سؤال يتعلق بالعمل ويتخذ القرارات ويحل المشكلات المختلفة، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية فالمتوقع من القائد أن يساعد ويشارك العاملين في العمل على الوصول إلى حلول للمشكلات أو اتخاذ قرارات. فالمدرسة الأمريكية ترى أن تولي القائد لجميع شؤون العمل دون إشراك الآخرين فيه يمكن أن يؤدي إلى أن يفقد العامل الدوافع والحماس للإبداع والابتكار وبالتالي يقل مستوى إنتاجه، بينما ترى المدرسة اليابانية أن معرفة القائد لكل شيء واستعداده التام لتقديم إجابات وحلول لجميع الاستفسارات يمكن أن تحفظ للقائد مكانته واحترامه وسط العاملين.

كما أجرى جوغلو (Jogulu) (٢٠١٠) دراسة مقارنة بين أنماط القيادة في كل من ماليزيا وأستراليا بهدف معرفة ما إذا كان إختلاف الإطار الثقافي للمجتمع يؤدي إلى ظهور أنماط قيادية مختلفة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية Transformational Leadership هي النمط السائد في أستراليا، بينما يسود نمط القيادة التبادلية Transactional Leadership في ماليزيا. وهذا يشير إلى التفاعل بين الثقافة والقيادة بطرق مختلفة وفي سياقات متعددة، وأن الإختلاف بين القيم والاتجاهات والسلوك عبر الثقافات ينعكس على أنماط القيادة السائدة في المجتمع. فالثقافة الأسترالية تشكل اتجاهات وسلوك القيادات بحيث يكونوا قادرين على المشاركة والتشاور والتعاون في اتخاذ القرارات عند التعامل مع الموظفين، بينما في الثقافة الماليزية ينظر إلى القائد كرمز للسلطة ولا تشجع مناقشته أو انتقاد آراؤه في الأمور المتعلقة بالعمل. وقد أكد هوفستيد وهوفستيد Hofstede & Hofstede (٢٠٠٥) على وجود اختلافات واضحة بين الثقافات، لا سيما من حيث القيم، مواقف وسلوكيات الأفراد، وهذا الإختلاف له آثار على أنماط القيادة في المنظمات المختلفة.

وأخيراً أجرى عبد الرسول (٢٠١٠) دراسة ميدانية عن علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه رغم رغبة معظم العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن مديري المدارس لا يتيحون لهم فرصة المشاركة وبالتالي يمكن تصنيفهم بأنهم من النمط الأوتوقراطي الذي يركز السلطات في يده ولا يفوض صلاحياته ولا يتيح للعاملين فرصة المشاركة في صناعة القرار، كما أن بعض مديري المدارس جاء ضمن النمط الفوضوي المترسل.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن التأكيد على العلاقة بين الثقافة وأنماط القيادة، كما يمكن ملاحظة أن السمات الإيجابية والمميزة للقائد في ثقافة ما ليست بالضرورة سمات إيجابية في غيرها من الثقافات. وبسبب الاختلافات الثقافية يصبح من الصعب الاتفاق على نمط قيادي واحد يصلح لكل الثقافات وفي كل المجتمعات. وعليه فإن واحدة من أفضل الطرق لدراسة القيادة هي من خلال تحديد وقياس أبعاد ثقافة المجتمع وخصائصه ومن ثم تحديد الأنماط القيادية الفاعلة في ضوء تلك الأبعاد والخصائص الثقافية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المقارن في إجراء هذه الدراسة باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها، وإمكانية توظيفه في الإجابة على أسئلتها. كما تم تحليل البيانات باستخدام عدد من

نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والامارات وعمان

الأساليب الإحصائية.

أ] عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة النهائية من ثماني ومائتين (٢٠٨) من مدراء المدارس من أربعة أقطار هي مصر والكويت والإمارات وعمان، بواقع اثنين وخمسين (٥٢) مديراً من كل قطر، مقسمين بالتساوي من حيث الجنس (٢٦ ذكراً ، ٢٦ أنثى). وقد تم اختيارهم حسب ما هو متاح خلال تطبيق البحث. وفيما يلي وصف لكل مجموعة:

المجموعة المصرية: اختيرت من مدراء المدارس من محافظة الإسكندرية، وكانت في الأصل ٨٥ مديراً (٣٩ ذكراً، ٤٦ أنثى)، تم إختصارها إلى ٢٦ من كل جنس؛ إما بسبب نقص بعض البيانات أو لدواعي الاعتبارات الإحصائية من حيث تساوي العينات.

المجموعة الكويتية: واختيرت من مدراء المدارس بالعاصمة الكويت وما حولها. وكانت في الأصل ٥٥ (٢٦ ذكراً، ٢٩ أنثى)، تم تقليصها إلى ٢٦ من كل جنس للأسباب سالفة الذكر.

المجموعة الإماراتية: واختيرت من مدراء المدارس بإمارة الفجيرة، وكانت في الأصل ٦١ (٢٨ ذكراً، ٢٩ أنثى)، تم تخفيضها إلى ٢٦ لكل جنس للأسباب المتقدمة.

المجموعة العمانية: واختيرت من مدراء المدارس بالعاصمة مسقط. وكانت في الأصل ٥٨ (٢٩ ذكراً، ٢٩ أنثى)، تم تقليصها إلى ٢٦ من كل جنس للأسباب التي ذكرت آنفاً.

ب] أدوات الدراسة:

تم استخدام وتوظيف أداتين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، تمثلت الأداة الأولى في مقياس القيادة، والأداة الثانية عبارة عن استبانة نمط القيادة والتي قام بتصميمها الباحثان.

[١] مقياس القيادة

* الوصف:

أعدّه فاروق عبد الفتاح موسى للثقافة العربية مأخوذاً عن Leadership Opinion Question-naire الذي وضعه إدوين فليشمان Fleishman. ويتكون هذا المقياس من بُعدين للقيادة الإشرافية هما مراعاة المشاعر والبنية.

أما بُعد مراعاة مشاعر الآخرين consideration فيعكس مدى العلاقة الوظيفية للفرد مع

مروسيه، التي تتميز بالثقة المتبادلة واحترام أفكارهم وتقدير مشاعرهم، مع وجود دفاء بين الطرفين. وتعتبر الدرجة المرتفعة عن مناخ صداقة وتفاهم وتواصل إيجابي ثنائي الاتجاه.

وأما بُعد البنية structure فيعكس المدى الذي يحدد به الفرد ويشكل دوره مع مروسيه تجاه تحقيق الهدف. وتميز الدرجة العالية في هذا البعد الأفراد الذين يؤدون دوراً نشطاً في توجيه أنشطة الجماعة من خلال التخطيط وتوصيل المعلومات ووضع الجداول والنقد... الخ.

والمقياس مكون من أربعين (٤٠) فقرة، تصف كل فقرة سلوكاً لمشرف الجماعة أو رئيسها. ويقوم المستجيب باختيار إجابة واحدة من خمسة بدائل؛ ٢٠ من الفقرات لبعد مراعاة المشاعر و ٢٠ لبعد البنية.

* الخصائص السيكمترية:

أولاً: الثبات

قام مُعد المقياس بإجراء الثبات بطريقتي التجزئة النصفية وإعادة التطبيق. وتراوحت معاملات الثبات على عينات مختلفة في قطاعات الصناعة والإدارة والطيران بين ٠,٦٧ و ٠,٨٨. وقام الباحثان الحاليان بإجراء ثبات للمقياس على عينة قوامها ٣٢ مديراً؛ ٨ من كل دولة مع تساوي عدد الجنسين (٤ ذكور، ٤ إناث). وقد وصل معامل الثبات إلى ٠,٧٢.

ثانياً: الصدق

أجرى معد المقياس التحليل العاملي للتأكد من صدق البناء، وظهر تمايز البعدين. كما عرض فقرات بُعدي المقياس على ثلاثة من المحكمين المهمتين بالمقياس النفسي مع تعريف كلا البعدين، وذلك لتقرير مدى ملائمة كل فقرة لقياس البعد الذي تنتمي إليه واتجاه الفقرة من حيث الإيجابية أو السلبية. ونتج عن هذا الإجراء اتفاق تام بين المحكمين على ملائمة فقرات كل بُعد لقياسه وكذلك اتجاه الفقرات.

[٢] استبانة نمط القيادة

* الوصف: قام الباحثان الحاليان بتصميم استبانة "نمط القيادة" خصيصاً لهذا البحث. تتكون الاستبانة من ثلاثين (٣٠) بنداً، وتقيس الأنماط الثلاثة من القيادة: الديمقراطي والتسلطي والترسلي. وتكون الإجابة على كل بند من خلال خمسة اختيارات متدرجة حسب طريقة ليكرت: دائماً (٤)، غالباً (٣)، أحياناً (٢)، نادراً (١)، مطلقاً (٠). ويقيس البند الواحد نمطين اثنين من القيادة. فمثلاً: البند (٨): "يقوم العمل في المدرسة على التخطيط الجيد والتنظيم"، يقيس كلاً من

نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان

النمط الديمقراطي (لأن من خصائصه التخطيط والتنظيم)، والنمط التسلسلي (لأن من خصائصه التخطيط والتنظيم كذلك). يحصل المستجيب على ثلاث درجات منفصلة تمثل الأنماط الثلاثة للقيادة. والحد الأقصى لكل درجة هو ٦٠ والأدنى صفر، ذلك لأن لكل نمط ١٥ بنداً في الاستبانة على الشكل التالي:

- النمط الديمقراطي البنود: ١ - ٤ - ٦ - ٨ - ٩ - ١١ - ١٣ - ١٥ - ١٦ - ١٩ - ٢١ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٧ - ٣٠.

- النمط الأوتوقراطي البنود: ٣ - ٧ - ٨ - ١١ - ١٢ - ١٤ - ١٥ - ١٦ - ١٧ - ١٨ - ٢٠ - ٢٣ - ٢٦ - ٢٨ - ٣٠.

- النمط التسلسلي البنود: ١ - ٢ - ٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٩ - ١٠ - ١٣ - ١٩ - ٢٢ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٧ - ٢٩.

* الخصائص السيكومترية:

أولاً: الثبات: تم حساب الثبات بطريقة إعادة التطبيق بفواصل زمني أسبوعين اثنين على مجموعة من كل دولة مشاركة في الدراسة. ويوضح جدول (١) بيان هذا التحليل الإحصائي.

جدول (١) بيانات ثبات إعادة التطبيق لاستبانة نمط القيادة الخاصة بمجموعات من مصر والكويت والإمارات وعمان

المجموعة ←	المصرية (ن=٢٠) ٦ نكور، ١٢ إناث	الكويتية (ن=٦) ٦ نكور، ٦ إناث	الإماراتية (ن=٨) ٨ نكور، ١٦ إناث	العمانية (ن=١٠) ١٠ نكور، ١٥ إناث
الديمقراطي	٠,٧١	٠,٩١	٠,٨٢	٠,٦٩
التسلسلي	٠,٧٤	٠,٩٦	٠,٧٦	٠,٧٢
التسلسلي	٠,٧٩	٠,٩٦	٠,٨٣	٠,٧٨

يوضح الجدول السابق أن كل الارتباطات - عدا واحد منها - قد تجاوزت حد ٠,٧٠ وهو الحد الأدنى المقبول لدلالة معامل الثبات. الارتباط الوحيد المشار إليه وصل ٠,٦٩ كان قريباً جداً من هذا الحد. وبذلك يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

ثانياً: الصدق: تم حساب الاستبانة بربطها مع "مقياس القيادة" لفاروق عبد الفتاح. ويوضح جدول (٢) بيانات ارتباطات استبانة نمط القيادة مع مقياس القيادة.

جدول (٢) يوضح صدق استبانة نمط القيادة من خلال ارتباطها بمقياس القيادة بُعديه البنية ومراعاة المشاعر على عينة تمثل الدول الأربع الداخلة في الدراسة (ن= ٤٢٢ بواقع ٨ من كل دولة مع تساوي عدد الجنسين)

الترسلي		الأوتوقراطي		الديموقراطي		النمط البُعد البنية مراعاة المشاعر
الدلالة	ر	الدلالة	ر	الدلالة	ر	
-	٠,٠٦	٠,٠١	٠,٤٦	٠,٥	٠,٣٦	
٠,٠٠١	٠,٥٦	٠,٠١	٠,٤٥-	-	٠,١٥-	

يوضح الجدول أن ثمة ارتباطاً جوهرياً بين بُعد "البنية" وكل من النمط الديموقراطي (ر= ٠,٤٦، دال عند ٠,٠١) والنمط الأوتوقراطي (ر= ٠,٣٦، دال عند ٠,٠٥)، بينما لم يكن الارتباط جوهرياً مع النمط الترسلي (ر= ٠,٠٦، غير دال). ويبدو هذا منطقي، حيث أن القيادة الديموقراطية والقيادة الأوتوقراطية تركزان على الإنجاز، ومن ثم تخططان وتتابعان سير العمل، وهذا هو مضمون بُعد البنية. أما النمط الترسلي فلا يهتم بمثل هذه الأمور بالجدية الكافية.

ومن جهة أخرى، ارتبط بُعد "مراعاة المشاعر" سلبياً بالنمط الأوتوقراطي (ر= ٠,٤٥، دال عند ٠,٠١)، بينما ارتبط إيجابياً مع النمط الترسلي (ر= ٠,٥٦، دال عند ٠,٠٠١)، وكان ارتباطه سلبياً وغير جوهري مع النمط للديموقراطي (ر= ٠,١٥، غير دال). وتوضح هذه النتائج أن النمط الأوتوقراطي لا يهتم مطلقاً بمراعاة المشاعر، بل يعمل عكس هذا التوجه "الإنساني" للقيادة. ومن ثم، جاء الارتباط سلبياً وجوهرياً. وفي المقابل، يركز النمط الترسلي على العلاقة الإنسانية على حساب العمل، ومن ثم جاء الارتباط إيجابياً وجوهرياً. وأخيراً يأتي النمط الديموقراطي في منزلة وسط بين الاثنين؛ فتركيزه هو على إنجاز العمل مع عدم إغفال الجانب الإنساني. وقد يكون هذا هو السبب في عدم دلالة الارتباط مع بُعد "مراعاة المشاعر".

وعليه، يتضح أن الأنماط الثلاثة للقيادة - التي تُشكّل استبانة أنماط القيادة - تتسق منطقياً مع مدلولات بُعدي القيادة؛ "البنية" الذي يركز على كيفية إنجاز العمل، و"مراعاة المشاعر" الذي يركز على علاقة المدير بمروسيه. ومن ثم، يمكن القول إن استبانة نمط القيادة تتمتع بدرجة معقولة من الصدق.

* التحليل الإحصائي

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة، وهي تنقسم إلى مستويين اثنين: مستوى الدلالة الإحصائية والتي تتعلق مباشرة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتشمل تحليل التباين الثنائي (٢×٤) واختبار أدنى فرق دال للمقارنات البعدية، أما المستوى الثاني من التحليل الإحصائي فيختص بحجم التأثير الذي يُحدّد الوزن النسبي لتأثير متغيري الجنس والتأثير عبر الثقافي على متغيرات الدراسة متمثلة في أنماط القيادة الثلاثة؛ النمط الديموقراطي والنمط

ضمط القيادة لدي عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان
الأوتوقراطي والنمط الترسلّي. وفي هذا المستوى تم استخدام مربع إيتا. إضافة لذلك، تم الاستعانة
بعدد آخر من الأساليب الإحصائية سواء لوصف العينة أو للتحقق من ثبات أدوات الدراسة
كالمتوسط والانحراف المعياري.

النتائج ومناقشتها

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير كل من الجانب عبر الثقافي (جنسية المدير) والنوع
على أنماط القيادة لدى مدير المدرسة، لذا فالأسلوب الإحصائي المناسب هنا هو تحليل التباين
لمتغيرين 2×4 (٤ دول \times ذكور - إناث). وبما أن لدينا ثلاثة أنماط للقيادة، فسنعرض لنتائج كل
نمط على حدة كإجابة عن التساؤلات الثلاثة للدراسة.

أولاً: النمط الديمقراطي

جدول (٣) تحليل التباين 2×4 الخاص بالتأثير الرئيس للجانب عبر الثقافي وكذا جنس المبحوث
والتفاعل بينهما على النمط الديمقراطي. كما يوضح حجم هذا التأثير من خلال إيتا^٢

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	إيتا ^٢ [٥]	حجم التأثير
العامل أ (الثقافي)	٦٤٠,٢٨	٣	٢١٣,٤٣	٦,٤٥	٠,٠٠١	٠,٠٨٨	متوسط
العامل ب (الجنس)	١٣,٥٠	١	١٣,٥٠	٠,٤١	-	٠,٠٠٢	-
تفاعل أ ب	٤٢,١٨	٣	١٤,٠٦	٠,٤٣	-	٠,٠٠٦	صغير
الخطأ	٦٦١٣,٥٠	٢٠٠	٣٣,٠٧				
المجموع الكلي	٧٣٠٩,٤٦	٢٠٧					

[٥] يكون حجم التأثير صغيراً عندما إيتا^٢=٠,٠٠١، ومتوسطاً عندما إيتا^٢=٠,٠٠٦، وكبيراً عندما
إيتا^٢=٠,١٤ (رشدي فام، ١٩٩٧: ٦٥).

يوضح الجدول السابق (٣) وجود تأثير رئيس main effect دال عند مستوى دلالة
٠,٠٠١ للجانب عبر الثقافي - الذي يمثله في الجدول العامل أ- على النمط الديمقراطي في
الإدارة بصرف النظر عن النوع. في المقابل، لم يكن للنوع- الذي يمثله العامل ب - تأثير رئيس
دال عند أي مستوى مقبول من الدلالة الإحصائية، وكذلك لم يكن للتفاعل بين الجانب عبر الثقافي
والنوع تأثير دال على النمط الديمقراطي.

وتظهر هذه النتائج بصورة أكثر وضوحاً من خلال حجم التأثير الذي يوضحه جدول (٣). فقد كان حجم التأثير الخاص بتأثير الجانب عبر الثقافي على النمط الديمقراطي متوسطاً. وفي نفس الوقت، كان حجم التأثير الخاص بالتفاعل بين الجانب عبر الثقافي والنوع صغيراً. وفي المقابل، لم يكن للنوع (جنس المدير) حجم تأثير يُذكر. ومما يؤكد هذه النتائج كذلك نسب التباين التي تفسر إسهام كل عامل في النمط الديمقراطي والتي تتضح من خلال مربع إيتا؛ فقد فسّر الجانب عبر الثقافي ما يقرب من ٩% (وبالتحديد ٨,٨٨%) من تباين المتغير التابع المتمثل في النمط الديمقراطي. بينما لم يُسهم متغير النوع بأي نسبة تُذكر، ولم يفسّر التفاعل أكثر من ٠,٢% من التباين الكلي في النمط الديمقراطي من القيادة.

هذا بالنسبة لنتائج التأثير الرئيسي الذي يوضح الفروق الكلية. ولكن إذا أردنا نظرة أكثر تركيزاً، فعلينا الرجوع إلى نتائج التأثير البسيط effect simple. وهناك طرق عديدة لحساب التأثير البسيط، منها اختبار توكي (HSD) واختبار شيفيه، ولكن أبرزها اختبار أدنى فرق دال The Least Significant Difference Test والمعروف اختصاراً بـLSD الذي اقترحه فيشر عام ١٩٤٩ (فؤاد أبو حطب، آمال صادق، ١٩٩١: ٥٢٧).

وقد أسفر تطبيق الاختبار عن قيمة أدنى فرق دال = ١,٥٣ لدلالة الطرفين. ومعنى ذلك أن أي فرق مطلق بين متوسطين أكبر من أو يساوي هذه القيمة يكون دالاً عند مستوى ٠,٠١. ويوضح جدول (٤) الفروق بين متوسطات المجموعات الثماني المكونة لعينة الدراسة بالنسبة للنمط الديمقراطي من الإدارة، ودلالة هذه الفروق وحجم تأثيرها.

جدول (٤) الفروق المطلقة بين متوسطات مجموعات الدراسة الثماني من خلال اختبار أدنى فرق دال فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي، ودلالة هذه الفروق (عند ٠,٠١)

م	مجموعات المقارنة	المتوسطات	الفروق	الدلالة	إتاء	حجم التأثير
١	ذكور مصريون / ذكور كويتيون	٤٥,٣٨ - ٤٨,٠٤	٢,٦٦	دال	٠,٠٦	متوسط
٢	ذكور مصريون / ذكور إماراتيون	٥٠,١٩ - ٤٨,٠٤	٢,١٥	دال	٠,٠٤	قريب من المتوسط
٣	ذكور مصريون / ذكور عُمانيون	٤٦,٣١ - ٤٨,٠٤	١,٧٣	دال	٠,٠٣	بين صغير ومتوسط
٤	ذكور كويتيون / ذكور إماراتيون	٥٠,١٩ - ٤٥,٣٨	٤,٨١	دال	٠,١٨	كبير
٥	ذكور كويتيون / ذكور عُمانيون	٤٦,٣١ - ٤٥,٣٨	٠,٩٣	-	٠,٠١	صغير
٦	ذكور إماراتيون / ذكور عُمانيون	٤٦,٣١ - ٥٠,١٩	٣,٨٨	دال	٠,١٣	قريب من الكبير
٧	إناث مصريات / إناث كويتيات	٤٦,٥٠ - ٤٧,٠٠	٠,٥٠	-	٠,٠٠	-
٨	إناث مصريات / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٤٧,٠٠	٤,٠٤	دال	٠,١٤	كبير
٩	إناث مصريات / إناث عمانيات	٤٧,٤٢ - ٤٧,٠٠	٠,٤٢	-	٠,٠٠	-
١٠	إناث كويتيات / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٤٦,٥٠	٤,٥٤	دال	٠,١٧	كبير
١١	إناث كويتيات / إناث عمانيات	٤٧,٤٢ - ٤٦,٥٠	٠,٩٢	-	٠,٠١	صغير
١٢	إناث إماراتيات / إناث عُمانيات	٤٧,٤٢ - ٥١,٠٤	٣,٦٢	دال	٠,١١	بين متوسط وكبير
١٣	ذكور مصريون / إناث مصريات	٤٧,٠٠ - ٤٨,٠٤	١,٠٤	-	٠,٠١	صغير
١٤	ذكور كويتيون / إناث كويتيات	٤٦,٥٠ - ٤٥,٣٨	١,١٢	-	٠,٠١	صغير
١٥	ذكور إماراتيون / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٥٠,١٩	٠,٨٥	-	٠,٠١	صغير
١٦	ذكور عُمانيون / إناث عُمانيات	٤٧,٤٢ - ٤٦,٣١	١,١١	-	٠,٠١	صغير
١٧	ذكور مصريون / إناث كويتيات	٤٦,٥٠ - ٤٨,٠٤	١,٥٤	دال	٠,٠٢	صغير
١٨	ذكور مصريون / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٤٨,٠٤	٣,٠٠	دال	٠,٠٨	متوسط
١٩	ذكور مصريون / إناث عُمانيات	٤٧,٤٢ - ٤٨,٠٤	٠,٦٢	-	٠,٠٠	-
٢٠	ذكور كويتيون / إناث مصريات	٤٧,٠٠ - ٤٥,٣٨	١,٦٢	دال	٠,٠٣	بين صغير ومتوسط
٢١	ذكور كويتيون / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٤٥,٣٨	٥,٦٦	دال	٠,٢٤	كبير
٢٢	ذكور كويتيون / إناث عُمانيات	٤٧,٤٢ - ٤٥,٣٨	٢,٠٤	دال	٠,٠٤	بين صغير ومتوسط
٢٣	ذكور إماراتيون / إناث مصريات	٤٧,٠٠ - ٥٠,١٩	٣,١٩	دال	٠,٠٩	بين متوسط وكبير
٢٤	ذكور إماراتيون / إناث كويتيات	٤٦,٥٠ - ٥٠,١٩	٣,٦٩	دال	٠,١٢	قريب من الكبير
٢٥	ذكور إماراتيون / إناث عُمانيات	٤٧,٤٢ - ٥٠,١٩	٢,٧٧	دال	٠,٠٧	متوسط
٢٦	ذكور عُمانيون / إناث مصريات	٤٧,٠٠ - ٤٦,٣١	٠,٦٩	-	٠,٠٠	-
٢٧	ذكور عُمانيون / إناث كويتيات	٤٦,٥٠ - ٤٦,٣١	٠,١٩	-	٠,٠٠	-
٢٨	ذكور عُمانيون / إناث إماراتيات	٥١,٠٤ - ٤٦,٣١	٤,٧٣	دال	٠,١٨	كبير

نظراً لكثرة المقارنات، يمكن تقسيم بيانات الجدول السابق على ثلاثة أقسام:

١) المقارنات الخاصة بتأثير الجانب عبر الثقافي من ١ حتى ١٢ في الجدول.

٢) المقارنات الخاص بنوع المبحوث من ١٣ حتى ١٦.

٣) المقارنات الخاصة بالتفاعل من ١٧ حتى ٢٨ من الجدول.

أولاً: بالنسبة لتأثير الجانب عبر الثقافي، يوضح جدول (٤) أن ثمانية فروق (من ١٢) وصلت

لحد الدلالة الإحصائية، وأربعة لم تصل لهذا الحد. فالمقارنات بين مجموعات الذكور

(عددها ٦) كانت ٥ منها دالة، والمقارنة الوحيدة التي لم تكن دالة تخص مجموعتي الكويت

وعُمان. وبالنسبة لمقارنات الإناث، كانت ثلاثة منها دالة وثلاثة غير دالة. وقد يرجع هذا

إلى التجانس النسبي في العادات والأعراف بين النساء مقارنة بالرجال.

ويوضح حجم التأثير أن بيانات ثلاث مقارنات كان حجمها كبيراً، وواحدة قريبة من الكبير، وأخرى وقع حجمها بين الكبير والمتوسط، وواحدة كان حجمها متوسطاً وأخرى قريب من المتوسط، وواحدة بين المتوسط والصغير، وأخرى حجمها صغير. ولم يكن لاثنتين من المقارنات حجم تأثير يُذكر. ورغم النتائج غير القاطعة الخاصة بحجم التأثير لهذه المقارنات، يبقى اتجاه واضح للتأثير عبر الثقافي في النمط الديمقراطي للقيادة التربوية.

ثانياً: بالنسبة لتأثير الجنس، يوضح جدول (٤) أن الفروق الأربعة الخاصة بتأثير جنس المبحوث (من ١٣-١٦) لم يصل أي منها لحد الدلالة الإحصائية. وتؤكد هذه النتيجة بالنظر إلى الفروق؛ فقد كان أكبر فرق ١,١٢، والخاص بمجموعة عُمان، وأقل فرق ٠,٨٥، وهو الخاص بمجموعة الإمارات. كما أن حجم التأثير للفروق الأربعة صغيراً. وهكذا يتضح أن ليس لجنس المبحوث تأثير يُذكر على النمط الديمقراطي من القيادة التربوية.

ثالثاً: بالنسبة لتأثير التفاعل، يوضح جدول (٤) أن تسعة فروق (من ١٢) وصلت لحد الدلالة الإحصائية، وثلاثة لم تصل. وتتناقض هذه النتائج مع تحليل التباين الذي لم يوضح تأثير جوهري للتفاعل بين الجانب عبر الثقافي وجنس المبحوث على النمط الديمقراطي. ولكن إذا نظرنا إلى حجم التأثير نتأكد نتائج تحليل التباين؛ فمن مجموع ١٢ مقارنة لم تصل إلا مقارنة واحدة منها إلى حجم التأثير الكبير، في مقابل أربع كان حجم تأثيرها إما منعماً (٣) أو صغيراً (١). ووقعت باقي المقارنات (عدها ٧) في المتوسط. ولا يوجد تفسير لهذه النتائج، والأمر في حاجة لمزيد من البحث. وعلى أي الأحوال، تبقى النتيجة التي أظهرها تحليل التباين وتمثل في أن ليس للتفاعل بين الثقافة وجنس المبحوث تأثير جوهري على النمط الديمقراطي من القيادة التربوية.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي

جدول (٥): تحليل التباين ٢×٤ الخاص بالتأثير الرئيس للجانب عبر الثقافي وكذا جنس المبحوث والتفاعل بينهما على النمط الأوتوقراطي. كما يوضح حجم هذا التأثير من خلال إيتا^٢

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	إيتا ^٢	حجم التأثير
العامل أ (الثقافي)	٤٤٣,١٣	٣	١٤٧,٧١	٣,٤٠	٠,٠٢٥	٠,٠٤٨	متوسط
العامل ب (الجنس)	٣٩,٨٢	١	٣٩,٨٢	٠,٩٢	-	٠,٠٠٤	-
تفاعل أ ب	١٢٦,١٣	٣	٤٢,٠٤	٠,٩٧	-	٠,٠١٤	صغير
الخطأ	٨٦٨٣,٠٤	٢٠٠	٤٣,٤٢				
المجموع الكلي	٩٢٩٢,١٢	٢٠٧					

يتضح من الجدول السابق (٥) وجود تأثير رئيس main effect دال عند مستوى دلالة ٠,٠٢٥.

نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان

للجانِب عبر الثقافي - المتمثل في العامل أ- على النمط الأوتوقراطي في الإدارة بصرف النظر عن النوع. في المقابل، لم يكن للنوع- الذي يتمثل في العامل ب - تأثير رئيس دال عند أي مستوى مقبول من الدلالة الإحصائية، وكذلك لم يكن للتفاعل بين الجانب عبر الثقافي والنوع تأثير دال على هذا النمط من الإدارة. (التسلطي).

وتتبدى هذه النتائج بصورة أوضح من خلال حجم التأثير الذي يوضحه جدول (١). فقد كان حجم التأثير الخاص بتأثير الجانب عبر الثقافي على النمط الأوتوقراطي متوسطاً. وفي نفس الوقت، كان حجم التأثير الخاص بالتفاعل بين الجانب عبر الثقافي. وفي المقابل، لم يكن للنوع (جنس المدير) حجم تأثير يُذكر. وتدعم هذه النتائج كذلك نسب التباين التي تفسر إسهام كل عامل في النمط الأوتوقراطي والتي تتضح من خلال مربع إيتا؛ فقد فسّر الجانب عبر الثقافي ما يقرب من ٥% (٤,٨٠٪ تحديداً) من تباين المتغير التابع المتمثل في النمط الأوتوقراطي. بينما لم يُسهم متغير النوع بأي نسبة تُذكر، ولم يفسر التفاعل أكثر من ٠,١٤٪ من التباين الكلي في النمط الأوتوقراطي من القيادة.

هذا بالنسبة لنتائج التأثير الرئيس الذي يوضح الفروق الكلية. أما بالنسبة للتأثير البسيط باستخدام اختبار أدنى فرق دال، فقد أسفر تطبيق الاختبار عن قيمة أدنى فرق دال = ١,٧٥ لدلالة الطرفين. ومعنى ذلك أن أي فرق مطلق بين متوسطين أكبر من أو يساوي هذه القيمة يكون دالاً عند مستوى ٠,٠١، ويوضح جدول (٦) الفروق بين متوسطات المجموعات الثماني المكونة لعينة الدراسة بالنسبة للنمط الأوتوقراطي من الإدارة، ودلالة هذه الفروق وحجم تأثيرها.

جدول (٦) الفروق المطلقة بين متوسطات مجموعات الدراسة الثماني من خلال اختبار أدنى فرق دال فيما يتعلق بالنمط الأوتوقراطي، ودلالة هذه الفروق (عند ٠,٠١)

م	مجموعات المقارنة	المتوسطات	الفروق	الدلالة	إتبات ^٢	حجم التأثير
١	ذكور مصريون / ذكور كويتيون	٣٤,٨٥ - ٣٠,٩٦	٣,٨٩	دال	٠,١٣	كبير
٢	ذكور مصريون / ذكور إماراتيون	٣٤,٨٥ - ٣٠,٣١	٤,٥٤	دال	٠,١٧	كبير
٣	ذكور مصريون / ذكور عُمانيون	٣٤,٨٥ - ٣٢,٨١	٢,٠٤	دال	٠,٠٤	قريب من المتوسط
٤	ذكور كويتيون / ذكور إماراتيون	٣٠,٩٦ - ٣٠,٣١	٠,٦٥	-	٠,٠٠	
٥	ذكور كويتيون / ذكور عُمانيون	٣٠,٩٦ - ٣٢,٨١	١,٨٥	دال	٠,٠٣	بني صغير ومتوسط
٦	ذكور إماراتيون / ذكور عُمانيون	٣٠,٣١ - ٣٢,٨١	٢,٥٠	دال	٠,٠٦	متوسط
٧	إناث مصريات / إناث كويتيات	٣٥,٤٦ - ٣١,٩٢	٣,٥٤	دال	٠,١١	قريب من الكبير
٨	إناث مصريات / إناث إماراتيات	٣٥,٤٦ - ٣٣,٤٦	٢,٠٠	دال	٠,٠٤	قريب من المتوسط
٩	إناث مصريات / إناث عُمانيات	٣٥,٤٦ - ٣١,٥٨	٣,٨٨	دال	٠,١٣	كبير
١٠	إناث كويتيات / إناث إماراتيات	٣١,٩٢ - ٣٣,٤٦	١,٥٤	-	٠,٠٢	صغير
١١	إناث كويتيات / إناث عُمانيات	٣١,٩٢ - ٣١,٥٨	٠,٣٤	-	٠,٠٠	
١٢	إناث إماراتيات / إناث عُمانيات	٣١,٥٨ - ٣٣,٤٦	١,٨٨	دال	٠,٠٣	بني صغير ومتوسط
١٣	ذكور مصريون / إناث مصريات	٣٤,٨٥ - ٣٥,٤٦	٠,٦١	-	٠,٠٠	
١٤	ذكور كويتيون / إناث كويتيات	٣٠,٩٦ - ٣١,٩٢	٠,٩٦	-	٠,٠١	صغير
١٥	ذكور إماراتيون / إناث إماراتيات	٣٠,٣١ - ٣٣,٤٦	٣,١٥	دال	٠,٠٩	متوسط
١٦	ذكور عُمانيون / إناث عُمانيات	٣٢,٨١ - ٣١,٥٨	١,٢٣	-	٠,٠١	صغير
١٧	ذكور مصريون / إناث كويتيات	٣٤,٨٥ - ٣١,٩٢	٢,٩٣	دال	٠,٠٨	متوسط
١٨	ذكور مصريون / إناث إماراتيات	٣٤,٨٥ - ٣٣,٤٦	١,٣٩	-	٠,٠٢	صغير
١٩	ذكور مصريون / إناث عُمانيات	٣٤,٨٥ - ٣١,٥٨	٣,٢٧	دال	٠,٠٩	متوسط
٢٠	ذكور كويتيون / إناث مصريات	٣٠,٩٦ - ٣٥,٤٦	٤,٥٠	دال	٠,١٧	كبير
٢١	ذكور كويتيون / إناث إماراتيات	٣٠,٩٦ - ٣٣,٤٦	٢,٥٠	دال	٠,٠٦	متوسط
٢٢	ذكور كويتيون / إناث عُمانيات	٣٠,٩٦ - ٣١,٥٨	٠,٦٢	-	٠,٠٠	
٢٣	ذكور إماراتيون / إناث مصريات	٣٠,٣١ - ٣٥,٤٦	٥,١٥	دال	٠,٢١	كبير
٢٤	ذكور إماراتيون / إناث كويتيات	٣٠,٣١ - ٣١,٩٢	١,٦١	-	٠,٠٢	صغير
٢٥	ذكور إماراتيون / إناث عُمانيات	٣٠,٣١ - ٣١,٥٨	١,٢٧	-	٠,٠٢	صغير
٢٦	ذكور عُمانيون / إناث مصريات	٣٢,٨١ - ٣٥,٤٦	٢,٦٥	دال	٠,٠٦	متوسط
٢٧	ذكور عُمانيون / إناث كويتيات	٣٢,٨١ - ٣١,٩٢	٠,٨٩	-	٠,٠١	صغير
٢٨	ذكور عُمانيون / إناث إماراتيات	٣٢,٨١ - ٣٣,٤٦	٠,٦٥	-	٠,٠٠	

بغرض تسهيل الشرح، يمكن تقسيم بيانات الجدول السابق على ثلاثة أقسام:

المقارنات الخاصة بتأثير الجانب عبر الثقافي من ١ حتى ١٢ في الجدول.

المقارنات الخاص بنوع المبحوث من ١٣ حتى ١٦.

المقارنات الخاصة بالتفاعل من ١٧ حتى ٢٨ من الجدول.

أولاً: بالنسبة لتأثير الجانب عبر الثقافي، يوضح جدول (٦) أن تسعة فروق وصلت لحد الدلالة

الإحصائية، وثلاثة لم تصل. فالمقارنات بين مجموعات الذكور (عدها ٦) كانت ٥ منها دالة،

والمقارنة الوحيدة التي لم تكن دالة تخص مجموعتي الكويت و عُمان. وبالنسبة لمقارنات

نمط القيادة لدي عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والامارات وعمان

الإناث، كانت أربعة منها دالة واثنين غير دالة. وهكذا رجح التأثير عبر الثقافي فوصل لحد الدلالة الإحصائية في النمط الأوتوقراطي للقيادة التربوية.

ثانياً: بالنسبة لتأثير جنس المبحوث، يوضح جدول (٦) أن ثلاثة من الفروق الأربعة الخاصة بتأثير جنس المبحوث (من ١٣-١٦) لم تصل لحد الدلالة الإحصائية. الفرق الوحيد الدال يخص مجموعة الإمارات، ويوضح أن الإناث الإماراتيات أكثر تسلطاً من الذكور في القيادة التربوية. وعلى أي الأحوال، فالاتجاه العام يوضح أن الفروق بين الجنس في النمط الأوتوقراطي غير جوهري. وهذا ما يؤكد حجم التأثير، فقد كان إما منعدماً أو صغيراً في ثلاثة فروق، بينما وصل حجم التأثير في الفرق الرابع إلى متوسط (يخص مجموعة الإمارات). وعامةً، فالتأثير الرئيس لجنس المبحوث على النمط الأوتوقراطي لم يكن جوهرياً بحسب تحليل التباين.

ثالثاً: بالنسبة لتأثير التفاعل، يوضح جدول (٦) أن ستة فروق (من ١٢) وصلت لحد الدلالة الإحصائية، والفروق الستة الأخرى لم تصل. وتوضح المتوسطات أن الإناث المصريات كانت أكثر المجموعات تسلطاً (م = ٣٥,٤٦)، يليها الذكور المصريين (م = ٣٤,٨٥)، وتأتي في المرتبة الثالثة الإناث الإماراتيات (م = ٣٣,٤٦)، بينما يأتي الذكور الإماراتيون في المرتبة الأخيرة (م = ٣٠,٣١). ومن هذه المتوسطات لا يظهر تأثير واضح للتفاعل، اللهم إلا ملحوظة تتمثل في أن أي مقارنة تكون الإناث المصريات طرفاً فيها مع أي مجموعة ذكور من الدول الأربع تكون دالة. ولا يوجد تفسير لهذه النتائج، والأمر في حاجة لمزيد من البحث. وعلى كل، تبقى النتيجة التي أظهرها تحليل التباين وتتمثل في أن ليس للتفاعل بين الثقافة وجنس المبحوث تأثير جوهري على النمط الأوتوقراطي من القيادة التربوية.

ثالثاً: النمط الترسلّي

جدول (٧) تحليل التباين ٢×٤ الخاص بالتأثير الرئيس للجانب عبر الثقافي وكذا جنس المبحوث والتفاعل بينهما على النمط الترسلّي. كما يوضح حجم هذا التأثير من خلال إيناء^٢

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	إيناء ^٢	حجم التأثير
العامل أ (الثقافي)	٢٨٣,٠٩	٣	٩٤,٣٦	٦,٠٣	٠,٠٠١	٠,٠٨٢	متوسط
العامل ب (الجنس)	٥,٨٩	١	٥,٨٩	٠,٣٨	-	٠,٠٠٢	-
تفاعل أ × ب	٤٣,٠٩	٣	١٤,٣٦	٠,٩٢	-	٠,٠١٣	صغير
الخطأ	٣١٣٠,٣٥	٢٠٠	١٥,٦٥				
المجموع الكلي	٣٤٦٢,٤٢	٢٠٧					

يُظهر الجدول السابق (٧) وجود تأثير رئيس دال عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ للجانب عبر الثقافي على النمط الترسلّي في الإدارة بصرف النظر عن النوع. في المقابل، لم يكن للنوع تأثير رئيس دال عند أي مستوى مقبول من الدلالة الإحصائية، وكذلك لم يكن للتفاعل بين الجانب عبر الثقافي والنوع تأثير دال على النمط الترسلّي من الإدارة.

وتتبدى هذه النتائج بصورة أوضح من خلال حجم التأثير الذي يوضحه جدول (٧). فقد كان حجم التأثير الخاص بتأثير الجانب عبر الثقافي على النمط الترسلّي متوسطاً. وفي نفس الوقت، كان حجم التأثير الخاص بالتفاعل بين الجانب عبر الثقافي صغيراً. وفي المقابل، لم يكن للنوع (جنس المدير) حجم تأثير يُذكر. وتدعم هذه النتائج كذلك نسب التباين التي تفسر إسهام كل عامل في النمط الترسلّي والتي تتضح من خلال مربع إيتا؛ فقد فسّر الجانب عبر الثقافي ما يربو عن ٨٪ (٨,٢٠٪ تحديداً) من تباين المتغير التابع المتمثل في النمط الترسلّي، ولم يفسر التفاعل أكثر من ١,٣٪. بينما لم يُسهم متغير النوع بأكثر من ٠,٢٪ من التباين الكلي في النمط الترسلّي من القيادة. وإذا انتقلنا إلى التأثير البسيط من خلال اختبار أدنى فرق دال، نجد أن قيمة أدنى فرق دال = ١,٠٥ لدلالة الطرفين. وهذا يعني أن أي فرق مطلق بين متوسطين أكبر من أو يساوي هذه القيمة يكون دالاً عند مستوى ٠,٠١ ويوضح جدول (٨) الفروق بين متوسطات المجموعات الثماني المكونة لعينة الدراسة بالنسبة للنمط الترسلّي من الإدارة، ودلالة هذه الفروق وحجم تأثيرها.

نمط القيادة لدى عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والإمارات وعمان

جدول (٨) الفروق المطلقة بين متوسطات مجموعات الدراسة الثماني من خلال اختبار أدنى فرق دال فيما يتعلق بالنمط الترسلّي، ودلالة هذه الفروق (عند ٠,٠١).

م	مجموعات المقارنة	المتوسطات	الفروق	الدلالة	إتبات ^٢	حجم التأثير
١	ذكور مصريون / ذكور كويتيون	٣٥,٣١ - ٣٦,٩٦	١,٦٥	دال	٠,٠٢	بين صغير ومتوسط
٢	ذكور مصريون / ذكور إماراتيون	٣٧,١٢ - ٣٦,٩٦	٠,١٦	-	٠,٠٠	
٣	ذكور مصريون / ذكور عُقايون	٣٧,٧٣ - ٣٦,٩٦	٠,٧٧	-	٠,٠١	صغير
٤	ذكور كويتيون / ذكور إماراتيون	٣٧,١٢ - ٣٥,٣١	١,٨١	دال	٠,٠٣	بين صغير ومتوسط
٥	ذكور كويتيون / ذكور عُقايون	٣٧,٧٣ - ٣٥,٣١	٢,٤٢	دال	٠,٠٥	قريب من المتوسط
٦	ذكور إماراتيون / ذكور عُقايون	٣٧,٧٣ - ٣٧,١٢	٠,٦١	-	٠,٠٠	
٧	إناث مصريات / إناث كويتيات	٣٥,١٢ - ٣٦,١٥	١,٠٣	-	٠,٠١	صغير
٨	إناث مصريات / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٦,١٥	٢,٥٤	دال	٠,٠٦	متوسط
٩	إناث مصريات / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٦,١٥	٢,٣٥	دال	٠,٠٥	قريب من المتوسط
١٠	إناث كويتيات / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٥,١٢	٣,٥٧	دال	٠,١١	قريب من الكبير
١١	إناث كويتيات / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٥,١٢	٣,٣٨	دال	٠,١٠	بين متوسط وكبير
١٢	إناث إماراتيات / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٨,٦٩	٠,١٩	-	٠,٠٠	
١٣	ذكور مصريون / إناث مصريات	٣٦,١٥ - ٣٦,٩٦	٠,٨١	-	٠,٠١	صغير
١٤	ذكور كويتيون / إناث كويتيات	٣٥,١٢ - ٣٥,٣١	٠,١٩	-	٠,٠٠	
١٥	ذكور إماراتيون / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٧,١٢	١,٥٧	دال	٠,٠٢	صغير
١٦	ذكور عُقايون / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٧,٧٣	٠,٧٧	-	٠,٠١	صغير
١٧	ذكور مصريون / إناث كويتيات	٣٥,١٢ - ٣٦,٩٦	١,٨٤	دال	٠,٠٣	بين صغير ومتوسط
١٨	ذكور مصريون / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٦,٩٦	١,٧٣	دال	٠,٠٣	بين صغير ومتوسط
١٩	ذكور مصريون / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٦,٩٦	١,٥٤	دال	٠,٠٢	صغير
٢٠	ذكور كويتيون / إناث مصريات	٣٦,١٥ - ٣٥,٣١	٠,٨٤	-	٠,٠١	صغير
٢١	ذكور كويتيون / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٥,٣١	٣,٣٨	دال	٠,١٠	بين متوسط وكبير
٢٢	ذكور كويتيون / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٥,٣١	٣,١٩	دال	٠,٠٩	متوسط
٢٣	ذكور إماراتيون / إناث مصريات	٣٦,١٥ - ٣٧,١٢	٠,٩٧	-	٠,٠١	صغير
٢٤	ذكور إماراتيون / إناث كويتيات	٣٥,١٢ - ٣٧,١٢	٢,٠٠	دال	٠,٠٤	بين صغير ومتوسط
٢٥	ذكور إماراتيون / إناث عُقايات	٣٨,٥٠ - ٣٧,١٢	١,٣٨	دال	٠,٠٢	صغير
٢٦	ذكور عُقايون / إناث مصريات	٣٦,١٥ - ٣٧,٧٣	١,٥٨	دال	٠,٠٢	صغير
٢٧	ذكور عُقايون / إناث كويتيات	٣٥,١٢ - ٣٧,٧٣	٢,٦١	دال	٠,٠٦	متوسط
٢٨	ذكور عُقايون / إناث إماراتيات	٣٨,٦٩ - ٣٧,٧٣	٠,٩٦	-	٠,٠١	صغير

يمكن تقسيم بيانات الجدول السابق على ثلاثة أقسام:

المقارنات الخاصة بتأثير الجانب عبر الثقافي من ١ حتى ١٢ في الجدول.

٢- المقارنات الخاص بنوع المبحوث من ١٣ حتى ١٦.

المقارنات الخاصة بالتفاعل من ١٧ حتى ٢٨ من الجدول.

أولاً: بالنسبة لتأثير الجانب عبر الثقافي، يوضح جدول (٨) أن سبعة فروق وصلت لحد الدلالة

الإحصائية، وخمسة لم تصل لهذا الحد. والمقارنات بين مجموعات الذكور (عدها ٦) كانت

ثلاثة منها دالة، وثلاثة لم تكن دالة. في المقابل، وصلت أربع مقارنات إلى حد الدلالة

الإحصائية، بينما لم تصل اثنتان فيما يخص مقارنات مجموعات الإناث. وهذا معناه أن

التجانس بين مجموعات الذكور أعلى مقارنة بالإناث، وهذا ما توضحه المتوسطات. فأعلى

مجموعة في القيادة الترسلية هي الإناث الإماراتيات (م = ٣٨,٦٩)، وأقل مجموعة هي

الإناث الكويكيات (م = ١٢، ٣٥). وهكذا رجح التأثير عبر الثقافي فوصل لحد الدلالة الإحصائية في النمط الترهلي للقيادة التربوية.

ثانياً: بالنسبة لتأثير جنس المبحوث، يوضح جدول (٨) أن ثلاثة فروق (من أربعة) لم تصل لحد الدلالة الإحصائية، وفارق واحد فقط هو الذي وصل لهذا الحد. ويتسق هذه النتيجة مع نتائج تحليل التباين من التأثير لم يكن جوهرياً على نمط القيادة الترهلية. وما يؤكد ذلك حجم التأثير الذي كان إما صغيراً (في ثلاثة فروق) أو منعدماً (في فرق واحد).

ثالثاً: بالنسبة لتأثير التفاعل، يوضح تحليل التباين أن ليس للتفاعل تأثير جوهري. في المقابل، توضح المقارنات البعدية أن تسعة (من ١٢ مقارنة) وصلت لحد الدلالة الإحصائية. يوضح حجم التأثير أن حجم ستة فروق كان صغيراً، ولم يصل أي فرق إلى الحجم الكبير؛ وهذا تأكيد لنتائج تحليل التباين. ولكن يحتاج الأمر لمزيد من البحث. وعلى كل، تبقى النتيجة التي أظهرها تحليل التباين ومقادها أن ليس للتفاعل بين الثقافة وجنس المبحوث تأثير جوهري على نمط القيادة الترهلي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان بتطوير برامج تدريب القيادات التربوية العربية، على أن يتم:

- الاهتمام والتكيز في هذه البرامج بموضوع الأنماط القيادية من حيث خصائصها وأسس اختيارها وعلاقتها بالثقافة السائدة في بيئة العمل.

- الاهتمام بدراسة ثقافة العربية والأنماط القيادة السائدة فيها، وأثر هذه الثقافة على الأنماط التي يأخذ بها القادة في المؤسسات التربوية العربية.

- الاهتمام بأسس اختيار القيادات التربوية، وضرورة أن يتم الاختيار وفقاً لأسس علمية موضوعية قائمة على معايير الكفاءة والمقدرة على قيادة العاملين والمؤسسة نحو الأهداف المنشودة.

المراجع:

• جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله العزاوي (٢٠٠٥). مبادئ الإدارة العامة - منظور استراتيجي شامل. بغداد: العراق.

• حسن حسان ومحمد العجمي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خطم القيادة لدي عينة من القيادات التربوية في مصر والكويت والامارات وعمان

• راتب السعود (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥ (٣)، ٢٤٩-٢٦٢.

• رشدي فام منصور (١٩٩٧). حجم التأثير الوجه المكمل للدلالة الإحصائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٧ (١٦)، ٥٧-٧٥.

• زكي محمود هاشم (١٩٨٠). الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.

• سعود محمد النمر وآخرون (١٩٩٧). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق.

• طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

• طلال عبد الملك الشريف (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

• فاروق عبد الفتاح موسى (ب.ت). مقياس القيادة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

• فؤاد أبو حطب وآمال صادق (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

• محمد عدنان النجار (١٩٨٠). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة. دمشق: دار الفكر.

• محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

• محمد نايف أبو الكشك (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.

• محمود أحمد أبوسمره؛ قمر الدين علي قرنيح؛ جبر أحمد فهيم (٢٠٠٣). المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٢٤، ٢٤١ - ٢٩٢.

• محمود عبد الرسول (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر: دراسة ميدانية. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٧.

• محمود عساف (١٩٨٢). أصول الإدارة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

• نواف كنعان (١٩٩٢). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Davis, K. (1969). Human Relations at Work. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw Hill.
- Jerisat, Jamil (2004). Governance in a globalizing world. International Journal of Public Administration, 27(13).
- Jogulu, Uma D. (2010). Culturally-linked leadership styles. Leadership & Organization Development Journal, 31(8), 705-719.
- Kiess, H.-O. (1996). Statistical concepts for the behavioral sciences. Boston: Allyn and Bacon, 2nd ed.
- Mendenhall, Mark; Punnett, Betty and Ricks, David (1995). Global Management. Wiley-Blackwell: US.
- Shahin, A. and Wright, P. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptian Perspective. Leadership & Organization Development Journal, 25(6), 499-511.
- Smith, B. and Peterson F. (1988). Leadership, Organization and Culture: An Event Management Model. Sage: London.
- Taleghani, Gholamreza; Salmani, Davood ; and Taatian, Ali (January, 2010). Survey of leadership styles in different cultures. Iranian Journal of Management Studies, 3(3), 91- 111.

**Leadership style among school leaders in Egypt, Kuwait, UAE, and
Oman:**

A cross-cultural study in the light of the differences between sexes

Dr. Ahmed El-Shafey

Dr. Omer Hashim

Helwan & Ajman University

Sultan Qaboos University

Abstract

This study aimed to explore cross-cultural impact and sex of the respondent on the styles of educational leadership. The sample consisted of school administrators from four countries, namely: Egypt, Kuwait, United Arab Emirates and Oman. 52 male and female school administrators were randomly selected from each state. A questionnaire consists of three leadership styles (democratic, authoritarian and laissez fair), specially prepared for this study was used. The results of the study showed a significant effect of cross-cultural dimension on the democratic leadership style (at a significance level of 0.001), and authoritarian leadership style (at 0.025), and the laissez fair leadership style (at 0,001). In contrast, there was no significant effect for gender (sex) dimension on the three driving leadership styles; also no significant interaction between cross-cultural and sex was found. The results were discussed in the light of other research findings.