

القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الطاهر احمد محمد علي

كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا Tahir123@maktoob.com

المستخلص:

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 الفردية والقيادة الجماعية. وقد طبقت الدراسة على عينة من رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

و تكمن أهمية 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 مفهومين جديدين لأنماط القيادة في الأدبيات العربية، وهما: القيادة الجماعية والقيادة الفردية؛ مما يشكل إضافة إلى أدبيات هذا الموضوع. وكذلك تعطي مؤشراً عن اتجاه نمط القيادة التي يمارسها كل من الذكور والإناث في السودان يمكن للمؤسسات التعليمية 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 التعليمية، والتي تُتيح فرصة كبيرة للقيادة لمعرفة نمط قيادتهم ومن ثم تطويرها.

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما النمط القيادي الذي يميز كلاً من قيادة الذكور عن قيادة الإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء مفهومي القيادة الفردية والقيادة الجماعية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيس السابق تختبر الدراسة الفروض الآتية:

1. هناك فرق بين نمط قيادة الذكور وبين نمط قيادة الإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. وإن نمط قيادة الذكور في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يميل إلى نمط "القيادة الفردية".
3. وإن نمط قيادة الإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يميل إلى نمط "القيادة الجماعية".

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، أ. مشارك، أ. مساعد، محاضر).

وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

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

ABSTRACT :

The purpose of this study is to examine the effect of gender on the leadership style of males and females at SUST. 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 chairmen of the same academic departments at SUST.

The importance of this study is to provide researchers and those interested in the nature of leadership styles practiced by both males and females in higher education. However there are few studies that focused on gender differences in leadership. It also offers new concepts of leadership styles in Arabic literature, namely: collective leadership and individual leadership. It gives an indication about the direction of the leadership style practiced by both males and females in Sudan, and it helps the educational institutions in enhancing or changing the direction or development of male and female styles of leadership. We hope that the current study helps in indentifying the need to organize some training sessions and workshops that contribute to raising the administrative efficiency of educational leaders.

The problem of the study is summarized in the following main question: What type of leadership characterizes the leadership of both male and female leaders in the Sudan University of Science and Technology in the light of the concepts of individual leadership and collective leadership?

On the basis of the former question study tested the following hypotheses:

1. There is a difference between leadership style of male and female leaders in the Sudan University of Science and Technology.
2. The pattern of male leadership in the Sudan University of Science and Technology, tends to be "individual leadership."
3. The pattern of female leadership in the Sudan University of Science and Technology tends to be "collective leadership".
4. No statistically significant differences between the leadership style of male and female leaders due to the specialization (literary / scientific), or experience, or academic rank (Professor, Associate Professor, Assistant Professor, Lecturer).

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. i.e the collective leadership
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. . i.e the individual leadership
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.

المقدمة:

بدأ اهتمام العلماء والفلاسفة والمفكرين في دراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر. ولقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف الزمان. ففي الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو ذلك الشخص الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين. وارتبطت فاعلية القيادة في تلك الفترة على مدى قدرة القائد على السيطرة على الجماعة. ثم تطور مفهوم القيادة في الخمسينيات من القرن نفسه بسبب تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الاجتماع، ليعني مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة.

لا يقتصر مفهوم القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية، إنما يشمل ذلك أيضاً القيادة التعليمية التي تعد أساس نجاح العملية التعليمية. فالقيادة التعليمية هي فن التأثير على المرؤوسين لتوجيههم ودفعهم للعمل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعد الجامعات مؤسسات تعليمية لها أهمية كبيرة في العملية التعليمية يتوقف نجاحها على مدى كفاية قادتها على مختلف مستوياتهم ومراتبهم؛ لذا لجأت البحوث والدراسات إلى تفسير سلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير ذلك على مرؤوسيه. إلا أن معظم تلك الدراسات اهتمت بدراسة النمط القيادي للذكور دون الإناث في الجامعات. فما زال هناك نقص في الدراسات العربية التي تعنى بالأنماط القيادية للإناث والفرق بينها وبين الأنماط القيادية للذكور خاصة على مستوى التعليم العالي. وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات العربية.

في حين أن الدراسات الأجنبية التي اهتمت بأثر عامل الجنس على نمط القيادة توصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث (Andrews, 2005), (Shakeshaft et al., 2006), (Borisoff & Merrill, 2005). وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطاً قيادياً معيناً للذكور ونمطاً قيادياً للإناث. فوصفت الإناث بأنهن أكثر ممارسة للقيادة الجماعية، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة الفردية (Ruddick, 2006), (Brunner, 2005), (Miller, 2007), Gold, (2007), (Brunner & Schumaker, 2008). وقد عُرِّفت القيادة الفردية بالتحكم والسيطرة

الاجتماعية، بينما عرّفت القيادة الجماعية بالتعاون والعمل الجماعي (Brunner & Schumaker, 2008).

ونظراً لأن هذه الدراسات تشكّلت في بيئة مختلفة عن بيئتنا، فقد يكون للاختلاف الثقافي دور مهم في التأثير على سلوك الأفراد وعلى رؤيتهم وإحساسهم بظاهرة القيادة ومدى ممارستهم لنمط قيادي معين، لذلك أجريت هذه الدراسة لتكشف عن مدى اختلاف النمط القيادي الذي يمارسه الذكور عن النمط القيادي الذي تمارسه الإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ومدى ميل كل منهما للقيادة الجماعية أو القيادة الفردية.

اهتمت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد أي تحديد نمط قيادته الإدارية. وقد كانت الدراسات التي بحثت في أنماط القيادة على ثلاث مراحل.

منها مرحلة الاهتمام بالسمات الشخصية للقائد والتي تحدد نمط قيادته، و مرحلة الاهتمام بسلوك القائد لتحديد نمط قيادته، ومرحلة الاهتمام بطبيعة الموقف الذي يوجد به القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته. وفيما يأتي عرض لبعض هذه النظريات والدراسات، **نظرية الرجل العظيم**، وتفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين تمكّنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع. ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لا بد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب؛ لأن القيادة فن وعلم (عطوي، 2007، ص 81).

وفي مجال القيادة توجد دراسات كثيرة منها الدراسات التي قام بها كليج (Clegg, 2005) وارتينبرج (Wartenberg, 2006) بتقسيم أدبيات القيادة إلى مسارين يمثلان طبيعة القيادة الثنائية: يُعرّف القسم الأول القيادة بأنها القدرة على عمل شيء ما بمشاركة الجماعة، وهي القيادة الجماعية، بينما يُعرّف القسم الثاني القيادة على أنها السيطرة وإصدار الأوامر والتحكم بالآخرين، وهي القيادة الفردية.

وينتمي مفهوم القيادة الفردية 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 عليّة القوم له القدرة على التأثير على الآخرين رغماً عنهم. ولكن حل محل هذا المفهوم تدريجياً مفهوم القيادة الجماعية، وهي القيادة المفضلة حديثاً التي ثبتت فاعليتها (Brunner, 2005).

وتتصف القيادة الجماعية بأنها القيادة التي تشارك فيها الجماعة كوحدة واحدة، فالمجتمع يملك قوة عندما يعمل على حل المشكلات الاجتماعية ويحافظ على المصالح والممتلكات العامة. فالقوة الحقيقية هي التي يستخدمها القائد في تحقيق الأهداف مع الآخرين وفي دعمهم ودفعهم للعمل؛ فالقيادة هنا لا يمتلكون القوة الكافية للسيطرة على الآخرين، لذلك يواجهون صعوبة في الانفراد بالعمل. ونظراً لتنوع الرغبات في التنظيم، وتفرق مصادر القوة، لا بد من الاعتماد على المناقشة الجماعية 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، 2005).

وفي الدراسة الحالية تم استخدام نمطي القيادة الفردية والقيادة الجماعية لتمثلا للبعدين السابقين؛ لأن هذين النمطين ارتبطا بنوع جنس القائد في كثير من الدراسات والبحوث التي اهتمت بأثر نوع الجنس على نمط القيادة.

أما حول مدى علاقة نوع الجنس (ذكر أو أنثى) بنمط القيادة: فوجد انه في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي قد زاد اهتمام الباحثين في علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدور المرأة في العمل ودراسة المشكلات 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 2006). أما في التسعينيات فقد بدأت البحوث تهتم بأثر الجنس على نمط القيادة والإدارة (Coleman, 2007). وبأثر عامل الجنس على طريقة أداء العمل، والتفكير، ونمط القيادة، والاتصال، والإدراك، والإشراف، وتقدير الذات وغير ذلك من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حديثا (Coleman, 2007).

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 الجماعية ومن خلالها. بينما يغلب أسلوب التحكم والسيطرة والاهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور، أي القيادة الفردية (Brunner & Schumaker, 2008)، (Ruddick, 2006)، (Miller, 2007). 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, 2008). و أشارت هذه النظرية أيضاً إلى أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها نشاط جماعي - أي القيادة الجماعية- 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 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 الفردية). بينما تهتم نظرياتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل و يركزون على المشاركة، وينظرون إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث تغيرات مرغوب فيها في المنظمة (القيادة الجماعية) (Chliwniak, 2007).

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 السودانية، ومدى ميل الذكور لنمط القيادة الفردية و الإناث لنمط القيادة الجماعية.

ومن الدراسات المتخصصة في أسلوب القيادة بين النوعين، دراسة **(الخثيلة، هند 2005) (أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس)**: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الممارسة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 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. و **دراسة تركي 2006 (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. و **دراسة المغيدي وآل ناجي 2007 (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. أما دراسة **الخطيب، رداح وأبو فرسخ، وفاء 2008 (الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس)** فقد هدفت 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 استخدمت استبانة وصف السلوك القيادي لهالبيين. و **دراسة الصاطوح 2009 (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. و *دراسة تشلونياك 2007 (Chliwniak)*: هدفت 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 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. و *دراسة روبيرز-هوليمان 2008 (Rupers-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. واتفقت 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.

ونلاحظ على معظم نتائج هذه الدراسات، 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 الفردية، أما الإناث فيميلن إلى ممارسة القيادة الجماعية. وقد يرجع سبب عدم وضوح أثر عامل الجنس على نمط القيادة في البيئة العربية إلى قلة الدراسات التي بُحِثت في هذا الموضوع، وإن كان الاتجاه العام يميل إلى عكس الوضع في الدول الغربية؛ فالذكور في البيئة العربية يميلون إلى ممارسة القيادة الجماعية، بينما الإناث تميل إلى ممارسة القيادة الفردية. 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 السوداني مقارنةً بالتعليم العالي في البيئة الغربية. كما أنها من الدراسات القليلة التي تهتم بتحليل النمط القيادي الممارس لرئيسات الأقسام الأكاديمية في الجامعات السودانية. فمعظم الدراسات العربية تركز على تحليل النمط القيادي للذكور دون الإناث في التعليم العالي.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. أداة الدراسة:

تم استخدام أداة فيدلر في هذه الدراسة لقياس نمطي القيادة: القيادة الجماعية والقيادة الفردية، وهو مقياس (Least Preferred Co-worker Scale) LPC

وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لطبيعته الموضوعية ولسهولة تطبيقه وللثبات والصدق اللتين يتمتع بهما. كما أن نمطي القيادة اللذين وصفهما فيدلر وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يتفان كثيراً مع نمطي القيادة المستخدمين في هذه الدراسة، مما يجعل التحليل منطقياً يتماشى مع مضمون الدراسة قيد البحث.

2. صدق وثبات الأداة:

فقد قام الباحث باستخدام طريقة الصدق الظاهري للتحقق من صدق الأداة. فقد تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية اللغات وكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 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 رؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 68 رئيساً. وفي ضوء ذلك، أرسلت أداة الدراسة إلى 68 عضو هيئة تدريس وتمت استعادتها جميعاً. وكانت خصائص العينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): 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

10,4	7	4- أقل من 5 سنوات	
17,6	12	5 سنوات فأكثر	
100			المجموع
		68	

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: هناك فرق بين نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) وبين نمط قيادة الإناث (رئيسات الأقسام الأكاديمية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) t-test للعينات المستقلة كما في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): قيمة (ت) للفروق بين نمط قيادة رؤساء الأقسام (الذكور) ورئيساتهم (الإناث) في الفرع النسائي.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
رؤساء الأقسام	34	89.4	27.0	2.8	دالة
رئيسات الأقسام	34	69.2	32.2		

* دالة عند مستوى 0,05

يتضح من الجدول رقم 2 أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام) وبين نمط قيادة الإناث (رئيسات الأقسام)، حيث بلغ الفرق بين متوسطاتهم 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، لابد من اختبار الفرض الثاني.

الفرض الثاني: أن نمط قيادة الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يميل إلى نمط "القيادة الفردية".

طبقاً للمقياس 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 الجماعية. 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 الفردية. أما إذا كانت الدرجة بين 65 و72 فمن الممكن أن ينظم القائد إلى أحد النمطين، أي أنه يجمع بين النمطين في أسلوب قيادته. وبالنظر إلى جدول رقم 3 الآتي:

جدول رقم (3): نمط القيادة الذي يمارسه الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

نمط القيادة	العدد	%
القيادة الفردية	7	20.59

73.53	25	القيادة الجماعية
5.88	2	الجمع بين النمطين
100	34	المجموع

يتضح أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام (تقريباً 74%) يمارسون نمط القيادة الجماعية، بينما يمارس 21% منهم تقريباً نمط القيادة الفردية، في حين يجمع 6% منهم تقريباً بين النمطين القيادة الجماعية و القيادة الفردية. وقد بلغ متوسط مجموع درجاتهم 89,4 كما يظهر في الجدول رقم 2؛ بناءً على ذلك، نستنتج أن الغالبية العظمى من رؤساء الأقسام يمارسون القيادة الجماعية، وبالتالي يُرفض الفرض الثاني.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كثير من الدراسات العربية السابقة في أن الذكور يمارسون القيادة الجماعية ومنها دراسة تركي 2006، ودراسة الخثيلة 2005، ودراسة المغيدي وآل ناجي 2007، ودراسة الصاطوح 2009. وفي المقابل، تخالف هذه النتيجة نتائج كثير من الدراسات الأجنبية السابقة في أن الذكور يمارسون القيادة الفردية، ومنها دراسة تشيليونيك 2007. فهذا يقودنا إلى استنتاج أن القائد التعليمي العربي يميل إلى ممارسة القيادة الجماعية في حين أن القائد التعليمي الأجنبي يميل إلى ممارسة القيادة الفردية. 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 السودان. في حين أن القائد الغربي يخشى منافسة الإناث له، لذلك يمارس نمط القيادة الفردية. إلا أننا لا نستطيع تأكيد هذه النتيجة لصغر حجم العينات المستخدمة وقلّة الدراسات التي بحثت في هذا الجانب.

الفرض الثالث: أن نمط قيادة الإناث (رئيسات الأقسام الأكاديمية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يميل إلى نمط "القيادة الجماعية".

يتضح من الجدول رقم 4 الآتي:

جدول رقم (4) : نمط القيادة الذي تمارسه الإناث (رئيسات الأقسام الأكاديمية) في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

نمط القيادة	العدد	%
القيادة الفردية	15	44.12
القيادة الجماعية	16	47.06
الجمع بين النمطين	3	8.82
المجموع	34	100

أن 44% تقريباً من رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يمارسن نمط القيادة الفردية، بينما 47% تقريباً منهن يمارسن نمط القيادة الجماعية، في حين يجمع 9% منهم تقريباً بين النمطين القيادة الجماعية والقيادة الفردية. وبالنظر إلى متوسط الدرجات الكلية للرئيسات (جدول رقم 2) يلاحظ أنه بلغ 69,2 درجة أي يقع بين 65 و72 درجة، وهذا يعني أن الرئيسات يمارسن نمطي القيادة الجماعية و القيادة الفردية معاً، وبالتالي يُرفض الفرض الثالث. إلا أنه عند مقارنة الأنماط القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام ورئيسات الأقسام، يلاحظ أن نسبة رئيسات الأقسام اللاتي يمارسن نمط القيادة الفردية وهي (44%) أعلى من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط التي بلغت (21%). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة تركي 2006؛ وتبين أن الإناث يمارسن النمط الذي يهتم بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؛ أي نمط القيادة الفردية. وقد يعزى ذلك إلى المنافسة بين الإناث للوصول إلى المناصب أو المراكز القيادية المحدودة. فتمارس الأنثى القيادة الفردية 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 الجماعية 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 تشيليونياك 2007؛ و دراسة روبيرز- هوليمان 2008. وقد يعزى ذلك إلى أن هؤلاء الإناث لا يطمحون في مناصب قيادية عليا، ويتصفون بالصفات الشخصية المعروفة عن طبيعة الأنثى من أنها عاطفية غير عدوانية تهتم برعاية الآخرين و 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 (رئيسات 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 5 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 .

جدول رقم (5): 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
اقسام علمية	32	79.7	34.8		

اقسام ادبية	36	79.1	28.2	0.08	غير دال
-------------	----	------	------	------	---------

بالنسبة لسنوات الخبرة: أظهرت نتيجة تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم 6 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عدد سنوات الخبرة على النمط القيادي الممارس من قبل الذكور والإناث، فقد بلغت قيمة ف 2,47 وكانت غير دالة عند مستوى 0,05 بين مجموعات الخبرة.

جدول رقم (6): 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 الجدول رقم 7 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية لرؤساء ورئيسات الأقسام الأكاديمية على نمطهم القيادي، فقد بلغت قيمة ف 1,59 وكانت غير دالة عند مستوى 0,05 بين الرتب الأكاديمية.

جدول رقم (7): 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 قبل أفراد العينة، وبالتالي يُقبل الفرض الرابع. وهذا يعني أن أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء الأقسام ورئيساتهم هي :

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 ورئيسات الأقسام، مما 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 بيّنت أن القادة الذكور يميلون إلى ممارسة نمط القيادة الجماعية، في حين أن الإناث يملن إلى ممارسة النمطين، ولكن ممارستهن لنمط القيادة الفردية كان أكثر من الذكور. إضافة إلى ذلك أعطتنا هذه الدراسة مؤشراً آخر لا يقل أهمية عما سبق، وهو أن القادة التعليميين العرب أقرب في ممارساتهم الإدارية إلى نمط القيادة الجماعية من نظرائهم الأجانب الذين يمارسون نمط القيادة الفردية، بينما الإناث العربيات أقرب في ممارساتهن الإدارية إلى نمط القيادة الفردية من نظيراتهن الغربيات اللاتي يملن إلى ممارسة نمط القيادة الجماعية 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، 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 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.
2. إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة من الذكور والإناث في مناصب قيادية أخرى ومقارنتها بنتائج هذا البحث.
3. تعريف القادة التعليميين 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 الجماعية من خلال الدورات وورش العمل لجميع القادة التعليميين، خاصة الإناث؛ ليكون النمط السائد للقائد التعليمي في تعامله مع الأفراد ونمط القيادة الفردية ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري؛ فالمشاركة والتعاون مع المرؤوسين (القيادة الجماعية) 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 الفردية) والذي قد يسبب فقدان حماس المرؤوسين وتدهور الإنتاج (ماهر، 2005، ص 325-326).
5. وضع معايير وأسس لاختيار وتعيين القيادات التعليمية في المناصب القيادية بناء على نتائج الأبحاث العلمية في هذا المجال.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الحسن المغيدي, و محمد آل ناجي, "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية." *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. الأردن: اتحاد الجامعات العربية, ع 29 (2007م), 194-223.
- أحمد ماهر, السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية, المكتب العربي الحديث, 2005م, 80-81.
- أحمد فقيري, "عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة." *مجلة الإدارة العامة*. ع 46 (2005م), 7-44.
- جودت عطوي, الإدارة التعليمية والإشراف التعليمي: أصولها وتطبيقاتها. الأردن, الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, 2007م, 58-60.
- هند الخثيلة, "أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس." *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. الأردن: اتحاد الجامعات العربية, ع 27 (2005م), 59-77.
- محمد الصاطوح, النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2009م, 90-91.
- مصطفى تركي, "الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية." *مجلة الدراسات النفسية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية, ع 2 (2006م), 127-152.
- رداح الخطيب, ووفاء أبو فرسخ, "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس." *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. الأردن: عمان, ع 31 (2008م), 106-140.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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, (2005), 1-13.
- Borisoff, D. & Merrill, L. *The power to communicate: Gender Differences as Barriers.*, IL, Waveland Press. 2005.
- Brunner, C. "By Power Defined: Women in the Superintendency". *Educational Considerations*, Vol. 22, No. 2 (2005), 21-26.

- Brunner, C. ; Schumaker, P. "Power and Gender in the 'New view' Public Schools". *Policy Study Journal*. Vol. 26, No. 1 (2008), 30-45.
- Chliwniak, L. "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." *ASHE-ERIC Higher Education Report*, Vol. 25, No. 4 (2007), 50- 75.
- Clegg, S. *Frameworks of Power*. London, Sage, 2005.
- Coleman, M. "Gender and the Orthodoxies of Leadership." *School Leadership and Management*, Vol. 23, No. 3(2007), 325 - 339.
- 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 424619.2007 .
- Miller, J. "Women and Power". In T. Wartenberg (Ed.), *Rethinking Power*. NY, State University Press of New York, 2007, 240-248.
- 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, 2008.
- Shakeshaft, C. ; Nowell, I. & Perry, A. "Gender and Supervision". *Theory Into Practice*. Vol. 30, No. 2 (2006), 134-138.
- Wartenberg, T. *The Frames of Power*. PA, Temple University Press, 2006.