

# بسم الله الرحمن الرحيم ملحق رقم (1) طلب التحكيم

أخي المحكم \_\_\_\_\_ المحترم  
،،تحية طيبة وبعد

الموضوع: طلب تحكيم الاستبانة المرفقة  
بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وسمعة علمية ، واستكمالاً  
لإجراءات البحث، أرفق لكم أداة الدراسة التي تدور حول قضية تربوية يتناولها الباحث في رسالة  
دكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان  
مدى تأثير النمط القيادي في الجامعات الفلسطينية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من  
وجهة نظرهم

الرجاء التكرم بـ قراءة هذه الاستبانة وتحكيمها وإبداء ما ترونه من ملاحظات علمية ولغوية  
. وتنظيمية سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل  
إنني إذ أرسل لكم خطابي هذا، لأشكر لكم جهودكم وحسن تعاونكم لما فيه تقدم وتنشيط المسيرة  
العلمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

،،وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث  
خالد نظمي عبد الفتاح قرواني

## ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الجامعة	المجال	اسم المحكم	الترتيب
جامعة القدس المفتوحة	قياس وتقييم	د. معزوز علاونة	1-
جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية	د. باسم شلش	2-
جامعة القدس المفتوحة	علم نفس	د. احمد الزير	3-
جامعة النجاح الوطنية	اللغة العربية	د. فتحي خضر	4-
جامعة الخليل	تربية	د. جمال أبو مرقة	5-
جامعة القدس المفتوحة	علم نفس تربوي	د. منى البلبيسي	6-
جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية	د. نافذ أيوب	7-
جامعة القدس المفتوحة	تربية	د. يحيى ندى	8-
جامعة القدس	لغة انجليزية	د. مجدي حمائل	9
جامعة الخليل	رياضيات	د. ماهر بني نمرة	10

## بسم الله الرحمن الرحيم ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية التربية التخصص إدارة تربوية

حضرات الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة العامل /ة في الجامعات الفلسطينية  
المحترمين.

تحية طيبة وبعد:

يسعدني أن أنقل إليكم أنني بصدد إعداد دراسة ميدانية، تهدف إلى التعرف على النمط القيادي، الذي تمارسه إدارة الجامعات الفلسطينية، واثّر ذلك على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك بهدف استكمال مطلوبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية.

وتتكوّن هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء: **الأول**: يحتوي على معلومات شخصية، **والثاني**: يحتوي على عشرة بنود، كل بند مكوّن من خمسة خيارات، يمثل كل خيار وصفاً لطبيعة سلوك ادارة الجامعة القيادي، وأما **البند الثالث** فيشتمل على 40 فقرة تمثل في مجموعها وصفاً لتأثير الأداء الوظيفي للعاملين بالسلوك القيادي لادارة الجامعة أو عدم تأثره.

لذا، يرجى الباحث من حضرتك التكرم بالاجابة عن هذه الاستبانة بدقة وعناية، كما يرجى تعاونك الجاد، بالاجابة عليها بدقة و عناية.

وستكون إجاباتك موضع ثقة الباحث وتقديره واهتمامه البالغ، لما لها من أهمية قصوى في تشخيص الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، وتحقيق أداء وظيفي عال المستوى. ويعدك الباحث بأن تكون أجابتك سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

لذا، يرجى الباحث التلطف بقراءة الإرشادات التوضيحية الواردة في صدر كل جزء بعناية بالغة فُيَبَلّ التكرم بالاجابة عن أجزائها الثلاثة. مع فائق الشكر والتقدير

الباحث

خالد نظمي عبد الفتاح قرواني/ سلفيت

## الجزء الأول:

### المعلومات الشخصية للمستجيب:

أرجو وضع علامة ( √ ) على الإجابة التي تناسبك:

1. النوع:  
أ. ذكر  . ب. أنثى

2. العمر:  
أ. أقل من 30 سنة  بين 31 - 50 سنة  ج. أكثر من 50 سنة

3. الحالة الاجتماعية:  
أ. أعزب  متزوج  ج. غير ذلك

4. المؤهل العلمي:  
أ. بكالوريوس  ب. دبلوم  ج. ماجستير  د. دكتوراه

5. سنوات الخدمة:

أ. 3 - 7 سنوات    
 ج. 13 - 17 سنة    
 ب. 8 - 12 سنوات    
 د. أكثر من 17 سنة

6. طبيعة العمل:  
 أ. أكاديمي   
 إداري

7. الراتب بالدينار الأردني:  
 أ. أقل من 500 دينار    
 ج. 801 - 1100 دينار    
 ب. 501 - 800 دينار    
 أكثر من 1100 دينار

## الجزء الثاني:

### فقرات النمط القيادي

أرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات الخمس، التي تصف المحاور التالية لأنماط القيادة الإدارية.

#### المحور الأول: الجامعة ووظائف الإدارة

لا أوافق	محايد	أوافق	تنظر إدارة الجامعة لوظيفة الإدارة من خلال:
			1. كونها وسيلة نقل وإيصال التعليمات إلى العاملين.
			2. ممارسة الإدارة للوظائف الإدارية معتمدة على فهم العاملين وظروفهم وأفكارهم.
			3. تنفيذ كافة الوظائف الإدارية في الجامعة بنفسها.
			4. تنفيذ كافة الوظائف الإدارية من خلال الاستئناس بأراء العاملين.
			5. عمل إدارة الجامعة على توفير المناخ الذي يؤمن بالعمل الجماعي المتناسق والمجهود المشترك.

#### المحور الثاني: الجامعة والأهداف

لا أوافق	محايد	أوافق	تنظر إدارة الجامعة للأهداف على أنها:
			1. هدفها الأساسي هو المحافظة على وظيفتها كإدارة للجامعة.
			2. يمكن تحقيق أهداف الجامعة من خلال تحقيق أهداف العاملين فيها.
			3. المهم تحقيق أهداف الجامعة بصرف النظر عن أهداف

			العاملين في الجامعة.
			4. تعمل على تحقيق أهداف الجامعة وأهداف العاملين دون ترك أي منهما.
			5. تشرك إدارة الجامعة العاملين في رسم الأهداف الخاصة والعامّة في ضوء الرؤية الشاملة للأهداف.

### المحور الثالث: الجامعة والسلطة

لا أوافق	محايد	أوافق	تفهم إدارة الجامعة محور السلطة على النحو التالي:
			1. الإدارة أداة لتنفيذ التعليمات واللوائح فقط.
			2. مدى حبّ العاملين ورضاهم عن إدارتهم.
			3. تمثل السلطة حقاً مطلقاً للقائد بحكم مركزه، ولذلك على العاملين الطاعة العمياء.
			4. تمثل السلطة حقاً مشتركاً بين إدارة الجامعة والعاملين فيها، وتقوم على أساس الالتزام برأي الأغلبية.
			5. إدارة الجامعة هي مستشار للعاملين من منطلق الالتزام بالموقف.

### المحور الرابع: الجامعة والعلاقات الشخصية

لا أوافق	محايد	أوافق	تنظر إدارة الجامعة للعلاقات الشخصية من خلال:
			1. أنّ اللقاءات والتفاعل الشخصي مع العاملين يجب أن يكون أقل ما يمكن.
			2. أن اللقاءات والتفاعل الشخصي مع العاملين وسيلة للعلاقات الطيبة.
			3. تؤدي اللقاءات والعلاقات مع العاملين إلى ضياع السلطة والمسؤولية.
			4. اهتمام إدارة الجامعة بتطوير اللقاءات والعلاقات الشخصية الموجهة مع العاملين.
			5. ترى إدارة الجامعة ضرورة اللقاءات والتفاعل الهادف مع العاملين، لما فيه مصلحة الجامعة.

### المحور الخامس: الجامعة والتحفيز

لا أوافق	محايد	أوافق	ترى إدارة الجامعة أن التحفيز:
			1. ليس له أثر في زيادة نشاط العاملين وفاعليتهم.
			2. يساهم في إسعاد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم معنوياً، وذلك باعتباره مهمة أساسية لها.
			3. لا بد أن يكون مادياً، فالكلمة الطيبة لا تكفي في الحثّ على مزيد من العمل والأداء.
			4. ضرورة حث المنتج وإثابته ولا بدّ من تأنيب المتقاعس ومعاقبته.

			5. ليس ضروريا، لأن مسألة العمل يجب أن تكون مسألة رسالة والتزام، وليست مجرد أخذ وعطاء فقط.
--	--	--	---

### المحور السادس: الجامعة وأخطاء العاملين

لا أوافق	محايد	أوافق	تعالج إدارة الجامعة الأخطاء من خلال:
			1. إيقاع الجزاء على المخطئ بهدف عدم إثارة الآخرين ضدها.
			2. تبرير الأخطاء دائما حال وقوعها.
			3. إيقاع العقوبة على المخطئ فور حدوث الخطأ، لأن العفو ضعف بذاته.
			4. منح المخطئ فرصة للتراجع عن الخطأ على أن يتم إيقاع الجزاء لاحقا.
			5. معرفة السبب الذي أدى إلى وقوع الخطأ من أجل علاجه وليس معاقبة المخطئ.

### المحور السابع: الجامعة والصراع

لا أوافق	محايد	أوافق	تتعامل إدارة الجامعة مع الصراع من خلال:
			1. الحل الأفضل لأي مشكلة هو الابتعاد عنها.
			2. التقليل من أهمية الصراع وإيجاد المبررات للآخرين.
			3. قمع الصراع فوراً.
			4. ضرورة المساواة في علاج الصراع من أجل إذابته ومن ثم القضاء عليه.
			5. العمل على معرفة أسباب الصراع من أجل علاجه بشفافية وموضوعية.

### المحور الثامن: الجامعة والاتصالات

لا أوافق	محايد	أوافق	تفهم إدارة الجامعة الاتصالات على أنها:
			1. محدودة جداً.
			2. في معظمها غير رسمية وتتعلق بأمور غير العمل.
			3. رسمية وموجهة بدقة.
			4. رسمية من أجل العمل وغير رسمية تتعلق باتجاهات العاملين.
			5. عملية مستمرة وتبادلية، مبنية على أساس من الثقة والتفاهم.

### المحور التاسع: الجامعة وتدريب العاملين

لا أوافق	محايد	أوافق	تعتقد إدارة الجامعة أن التدريب والتأهيل للعاملين:

			1. لا جدوى منه، لأنه لن يحول السلبي إلى ايجابي.
			2. ضروري على مستوى العلاقات الإنسانية فقط.
			3. ضروري على مستوى برامج ووسائل تطوير وزيادة الأداء.
			4. ضروري لتطوير الأداء والعلاقات الإنسانية معاً.
			5. ضروري لتطوير الجامعة ككل وفي جميع المجالات.

### المحور العاشر: إدارة الجامعة والعاملين تقيم إدارة الجامعة العاملين من خلال:

لا أوافق	محايد	أوافق	
			1. المساواة بينهم, لأن غير ذلك يدخلها في صراع معهم.
			2. مدى انسجام كل منهم مع المجموعة.
			3. مدى إنتاجية وأداء كل منهم.
			4. الموازنة بين الإنتاج المقبول والعلاقات الإنسانية الطيبة المعقولة.
			5. قدرات كل منهم على دمج أهداف الجامعة مع أهدافهم الخاصة.

### الجزء الثالث: المحور: الأداء الوظيفي

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عال	عال جداً	الفرق التي تتعلق بالاداء الوظيفي	الرقم
					تؤدي الطريقة التي تمارسها إدارة الجامعة في تطبيق الانظمة والقوانين والتعليمات الى اداء بمستوى.....	1
					يؤدي مستوى العلاقات الانسانية بين ادارة الجامعة والعاملين إلى اداء وظيفي.....	2
					تؤدي الفرص التي تتيحها ادارة الجامعة للعاملين، كي يكونوا مسؤولين عن تخطيط اعمالهم إلى اداء وظيفي...	3
					تؤثر الفرص التي يمنحها العمل للعاملين للاستقرار الوظيفي على الاداء بشكل.....	4

					5	يؤثر شعور العاملين بأن التعليم مهنة ممتعة على مستوى الاداء بشكل.....
					6	يفهم العاملون إدارة الجامعة من خلال الاتصال المكتوب والواضح مما يؤثر على الاداء الوظيفي بشكل.....
					7	تؤدي الفرص التي تتيحها إدارة الجامعة للتقدم المهني إلى اداء وظيفي.....
					8	تؤثر الطريقة التي تتبعها ادارة الجامعة في اتخاذ قراراتها على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					9	تؤثر الفرص التي تمنحها إدارة الجامعة للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الخاصة على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة ..
<b>ضعيف جداً</b>	<b>ضعيف</b>	<b>متوسط</b>	<b>عال</b>	<b>عال جداً</b>		<b>الفقرات التي تتعلق بالاداء الوظيفي</b>
					10	يؤثر أسلوب إدارة الجامعة في توجيه العاملين نحو الابداع تمهيداً لتحقيق أهدافهم في مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					11	تعالج إدارة الجامعة أخطاء العاملين بطريقة تؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					12	تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرصة للتواصل والعلاقات الانسانية فيما بينهم بحيث تؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					13	تمنح إدارة الجامعة العاملين حرية في اتخاذ القرارات في أعمالهم مما يؤدي الى مستوى اداء وظيفي.....
					14	يشعر العاملون في الجامعة بأن فرص الترقية والتقدير المهني كثيرة مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					15	تشجع إدارة الجامعة العاملين لإكتساب مهارات متعددة مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة.....
					16	تتبع إدارة الجامعة طريقة جيدة في حل مشكلات العاملين في الجامعة مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بشكل....
					17	تعمل إدارة الجامعة على إكساب العاملين



				الخبرات اثناء العمل مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بشكل ....	
				تتمن إدارة الجامعة جهود العاملين وأداءهم في العمل بدرجة .....	18
				تعمل إدارة الجامعة على تشجيع التعاون بين العاملين مما يؤدي إلى مستوى أداء وظيفي.....	19
				تحقق إدارة الجامعة للعاملين الشعور بالامان الوظيفي مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بدرجة .....	20
				تعتمد إدارة الجامعة إلى تفويض السلطات للعاملين لتسهيل انجاز الاعمال مما يؤدي إلى اداء وظيفي.....	21
				تترك إدارة الجامعة الحرية للعاملين للتنافس البناء بين العاملين مما يؤثر على الاداء الوظيفي بدرجة .....	22
				تشارك إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات مما يؤثر على الاداء الوظيفي بشكل .....	23
				تتعامل إدارة الجامعة مع العاملين بطريقة انسانية وحسنة مما يؤثر على الاداء الوظيفي بشكل .....	24
				تعمل إدارة الجامعة على توفير الفرص لمساعدة الطلاب على التعلم ولهذا فإن مستوى الاداء الوظيفي للعاملين.....	25
				تعمل إدارة الجامعة على تقويم اداء العاملين بطريقة تؤثر على مستوى الاداء الوظيفي.....	26
				تقدر إدارة الجامعة العاملين وبشعر العاملون بذلك مما يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل .....	27
				يشعر العاملون في الجامعة بالتقدير والاعتراف من قبل زملائهم مما يؤثر على أدائهم الوظيفي بشكل.....	28
				تتيح إدارة الجامعة الحرية للعاملين لابداء ارائهم مما يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي.....	29
				توضح إدارة الجامعة سياستها في العمل ومطلوباته مما يؤدي إلى مستوى اداء	30

الرقم	الفقرات التي تتعلق بالاداء الوظيفي	عال جداً	عال	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
31	تؤثر الطريقة التي تتعامل بها إدارة الجامعة مع العاملين على مختلف مستوياتهم في أدائهم الوظيفي بدرجة.....					
32	تتبع إدارة الجامعة طريقة جيدة في مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الصعبة مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي لهم بمستوى.....					
33	يشعر العاملون بأنهم يتمتعون بمركز اجتماعي مرموق بسبب الوظيفة التي يشغلونها مما يؤثر على الاداء الوظيفي بمستوى.....					
34	تعمل إدارة الجامعة على توفير الفرص للعاملين لتطوير وسائل جديدة لزيادة فعالية الاداء مما يؤثر على الاداء الوظيفي بشكل.....					
35	يشعر العاملون باحترام إدارة الجامعة للعمل الذي يقوم به العاملون داخل الحرم الجامعي ما يؤثر على ادائهم الوظيفي بشكل.....					
36	النمط القيادي الذي تمارسه إدارة الجامعة في تعاملها مع العاملين يؤثر على الاداء الوظيفي بمستوى.....					
37	تتبع إدارة الجامعة طريقة في ادارة الصراع داخل الحرم الجامعي بحيث يؤدي إلى مستوى اداء وظيفي...					
38	تعمل إدارة الجامعة على الاشادة بانجاز العاملين للاشياء التي تستحق التقدير مما يؤثر على الاداء الوظيفي لهم بشكل					
39	يشعر العاملون بالانجاز من خلال اعمالهم مما يؤدي إلى المستوى اداء وظيفي.....					
40	تحترم إدارة الجامعة العاملين ومهنة التعليم مما يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي بشكل.....					

#### (4) مقياس

مقياس تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة







**(5) 〇〇〇 〇〇〇〇**

〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇 〇〇〇〇〇〇〇〇〇 〇〇 〇〇〇〇〇〇〇〇〇 〇〇〇〇〇〇 〇〇〇〇〇



## ملحق رقم (6)

### المعالجات الرياضية لاختبارات المعالجات الإحصائية

#### المستخدمة في الدراسة

##### أولاً: معادلة كروناخ ألفا

$$م.ث = (ن ÷ [1 - 1]) \{ مج [ع^2 س^2] ÷ [ع^2 ك^2] \}$$

حيث إن م.ث = معامل ثبات كروناخ ألفا

ن = عدد العناصر

مج = مجموع (ع<sup>2</sup> س) تباينات العناصر

ع<sup>2</sup> ك = تباين الدرجة الكلية

##### ثانياً: اختبار (ت) (Independent-t-test)

$$\text{قيمة (ت)} = \frac{م_1 - م_2}{\sqrt{\frac{[ع^2 (ن_1 - 1) + ع^2 (ن_2 - 1)]}{2} \left( \frac{1}{ن_1} + \frac{1}{ن_2} \right)}}$$

$$[1 + 1] \div [2]$$

وتشير الرموز التالية إلى:

ع<sup>2</sup> = مربع الانحراف المعياري للعينة الأولى.

ع<sup>2</sup> = مربع الانحراف المعياري للعينة الثانية.

ن<sub>1</sub> = العينة الأولى.

ن<sub>2</sub> = العينة الثانية.

ن = 1 + 2 = درجات الحرية

##### ثالثاً: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

ويستخدم اختبار التحليل الأحادي لدراسة أثر متغير مستقل له مستويات متعددة

على متغير تابع معين.

وتم حساب تحليل التباين الأحادي من خلال استخدام المعادلات التالية:

##### 1- المعادلة الأولى

$$م_ي = مج س ك^2 - [مج س (ن) ÷ ن]$$

وتشير الرموز التالية إلى:

م\_ي = المجموع الكلي للمربعات.



**مج سك<sup>2</sup> = مجموع مربع درجات المجموعة (ك).**  
**مج س<sub>ن</sub> = المجموع الكلي لدرجات عينات الدراسة.**

### 2- المعادلة الثانية

$$م ب = [(مج سك)^2 \div نك] - (مج سن)^2 \div ن$$

وتشير الرموز التالية إلى :

**م ب = مجموع المربعات بين المجموعات.**

**مج سك = مجموع درجات كل مجموعة من مجموعات الدراسة.**

**مج سن = المجموع الكلي لدرجات مجموعة الدراسة.**

**نك = عدد أفراد كل مجموعة من مجموعات الدراسة.**

**ن = المجموع الكلي لعدد أفراد عينة الدراسة.**

### 3- المعادلة الثالثة:

$$م د = [(مج س<sup>2</sup> ك) - (مج سك)^2 \div ن ك]$$

وتشير الرموز التالية إلى :

**م د = مجموع المربعات داخل المجموعات.**

**مج س<sup>2</sup> ك = مجموع مربع درجات الأفراد في كل مجموعة من مجموعات الدراسة.**

**(مج سك)<sup>2</sup> = مربع مجموع درجات الأفراد في كل مجموعة من مجموعات الدراسة.**

**ن ك = عدد أفراد كل مجموعة من مجموعات الدراسة.**

### 4\_ قيمة ( ف )

**وتم حساب قيمة ( ف ) بالمعادلة التالية:**

قيمة ( ف ) = متوسط مجموع المربعات بين المجموعات  
متوسط مجموع المربعات داخل المجموعات

**رابعاً: اختبار شففيه**

$$ل = [ ف \times عد^2 \{ 1 \div نس \} + ( 1 \div نص ) \{ ( 1 - ك ) \} ]^{1/2}$$

وتشير الرموز التالية إلى :

ل = الفرق الحرج أو مدى شيفيه المعياري.  
ف = قيمة (ف) عند درجات حرية = (ك-1، ن-ك)  
عد<sup>2</sup> = متوسط مجموع المربعات داخل المجموعات.  
نس ، ن = عدد أفراد مجموعتين من مجموعات الدراسة.  
نص = عدد المتوسطات أو المجموعات.  
المرجع: (عزو، 1988).