

درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر لأبعاد القيادة العلائقية بحث ميداني مسحي على العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق

فاتن حسن حسن^{1*}، غاندي سليمان هندي²

^{1*} مشرف على الأعمال، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة دمشق.

fatn.hasan@damascusuniversity.edu.sy

² باحث حاصل على درجة الدكتوراه، قسم العلاقات الاقتصادية الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة دمشق.

Ghandihendi@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر لأبعاد القيادة العلائقية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المركزية، وتعرف دلالة الفروق حول درجة ممارسة القيادة العلائقية تبعاً لمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والجنس)، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتألفت عينة البحث من (256) عاملاً وعاملة، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

- إن ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق لأبعاد القيادة العلائقية كانت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.9)، وانحراف معياري (1.47).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديرو ورؤساء الدوائر، القيادة العلائقية.

تاريخ الإيداع: 2024/9/30

تاريخ القبول: 2024/12/1



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

The Degree to which Directors and Heads of Departments Practice the Dimensions of Relational Leadership A survey field research on workers in the central administration at the University of Damascus

Faten Hassan Hassan^{*1} , Ghandi Suleiman Hendi²

^{1*}Works Supervisor, Child Education Department, Faculty of Education, Damascus University. fatn.hasan@damascusuniversity.edu.sy

² Researcher holding a PhD, Department of International Economic Relations, Faculty of Political Science, Damascus University. Ghandihendi@damascusuniversity.edu.sy

Research Summary

The research aimed to identify the degree to which managers and heads of departments practice the dimensions of relational leadership from the point of view of employees in the central administration, and to identify the significance of the differences in the degree of practicing relational leadership according to the variables (years of service, academic qualification, and gender). The research followed the descriptive analytical approach, and relied on the questionnaire as a tool for collecting data and information. The research sample consisted of (256) male and female workers. The research reached the following results:

-The practice of the dimensions of relational leadership by the directors and heads of departments in the central administration at Damascus University was to a large extent, with an arithmetic mean of (3.9) and a standard deviation of (1.47).

-There were no statistically significant differences between the average response scores of the research sample members regarding the degree of practicing the dimensions of relational leadership by the directors and heads of departments in the central administration at Damascus University, attributed to the variables (years of service, and academic qualification), and the existence of differences according to the gender variable in favor of males.

Key Words: Degree Of Practice, Directors And Heads Of Departments, Relational Leadership.

Received: 30/9/2024

Accepted: 1/12/2024



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

المقدمة:

تتبع المؤسسات أساليب واستراتيجيات قيادية وإدارية تسهم بشكل أو آخر في الاهتمام بالموارد البشرية لديها، وتحسين أوضاعها المهنية والشخصية والاجتماعية بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتها، والتقليل من الآثار السلبية للأوضاع العامة المنتشرة حالياً وتأثيراتها على العامل وتخفيف الأعباء والضغط، والهدف من ذلك الحفاظ على هذه الموارد من التسرب، وخاصة في القطاع العام، وزيادة الإنتاجية ورفع من مستوى المؤسسات والخدمات التي تقدمها.

فقد عملت المؤسسات التربوية على تبنى أساليب قيادية تعزز البيئة التنظيمية الإيجابية، وتشجع على العمل الجماعي والتعاون والعمل على تحقيق التفوق التنظيمي، وأيضاً تدليل الصعوبات التي تواجه العامل في عمله بما ينعكس على تفكيره ومردوده بالعمل، وزيادة مهاراته وكفائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ومن هذه الأساليب القيادية القيادة العلائقية. فالقيادة العلائقية أو القيادة بالعلاقات هي "تلك القيادة الراعية والأخلاقية والممكنة والشمولية التي تمتلك رؤية وحساً قائماً على التبادل والتشابه والتفاعل بين الموظفين والقياديين بدلاً من أن تكون سمة لفرد واحد" (كمونة والزبيدي، 2019، 201)، فالقائد هو الشخص القادر على خلق التفاعل الإنساني والمرونة، والقدرة على مواجهة التحديات وإدارة المخاطر والأزمات وأيضاً الانفتاح والتطور التكنولوجي.

فالقيادة العلائقية أو القائمة على العلاقات تسهم في جعل العمل أكثر جماعياً، وتسهم في خلق بيئة تجعل العامل مندفع للعمل، وتسهم بيئته في عملية التمكين والتدريب، والانتاج القائم على الصدق والنزاهة ومكافئة المنتج ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها وكذلك نقاط الضعف والعمل على تلافيها، وذلك من خلال انتشار صفات النزاهة والأمانة والأخلاق بين المديرين والعاملين وأيضاً المتعاملين. وجامعة دمشق مؤسسة تربوية تعليمية خدمية إنتاجية تسعى ليكون مدراءها ورؤساء دوائرها من الأشخاص المتميزين في العمل والقادرين على تهيئة بيئة تنظيمية فاعلة ومنتجة وخلق علاقات ذات تأثير إيجابي بين العاملين من جهة وبين العاملين ورؤسائهم من جهة أخرى وأيضاً بينهم جميعاً وبين المتعاملين من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما ينعكس إيجاباً على السمعة التنظيمية والصحة التنظيمية للجامعة وتحقيق مردود أفضل للخدمات التي تقدمها الجامعة، وهذا ما شكل دافعاً لدى الباحثين للوقوف على درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق للقيادة العلائقية.

1- مشكلة البحث:

في ظل التغيير والتطور المتسارعين في بيئة العمل التنظيمية، وفي ضوء احتياجات الموارد البشرية ومتطلباتها، أصبحت امتلاك القدرة على إدارتها محط تفكير القيادات الإدارية والتنظيمية، وضرورة تبنيتها لأساليب قيادية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، وتحقيق الثقافة القيادية التي تحقق النزاهة والعدالة التنظيمية، وتسهم في اتخاذ القرارات بمشاركة الجميع، وأيضاً تكوين العلاقات الوطيدة بين العاملين ومروستهم والاستجابة السريعة لخدمة المتعاملين الداخليين والخارجيين.

وقد قام الباحثان بدراسة استطلاعية على عينة من العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق وذلك في منتصف شهر آب، بلغت (42) عاملاً وعاملة، للوقوف على درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر للقيادة العلائقية، من خلال مقابلة تمحورت حول الأسئلة الآتية والتي تركز حول أبعاد القيادة العلائقية:

- يسمح (المدير، رئيس الدائرة) بالمشاركة في طرح الأفكار الخاصة بالعمل، كانت بنسبة (45.24 %).
- يسعى (المدير، رئيس الدائرة) على عدم التمييز بين الموظفين، كان بنسبة (71.43 %).

- يهتم (المدير، رئيس الدائرة) بمهارات وقدرات العاملين لديه، كان بنسبة (52.38 %).
 - يسمح (المدير، رئيس الدائرة) بقدر من الحرية في ممارسة الأنشطة الخاصة بإنجاز العمل، كان بنسبة (40.48 %).
 - يستوعب (المدير، رئيس الدائرة) وجهات النظر المتنوعة والقيم عند اتخاذ القرارات، كان بنسبة (47.62 %).
 - يؤثر (المدير، رئيس الدائرة) بالموظفين من خلال الاحترام المتبادل، كان بنسبة (69.05 %).
- والملاحظ من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية أن مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية يمارسون أبعاد القيادة العلائقية بنسب متفاوتة تراوحت بين (40.48 إلى 71.43 %) رغن أهمية ممارسة هذا النمط من القيادة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا والالتزام من قبل العاملين في الإدارة المركزية.
- وأيضاً ما أكدته العديد من الدراسات السابقة كدراسة جواي وخلفاوي (2023) على وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي المتبع وجودة الحياة للعمل، وتحقيق نتائج أفضل، ودراسة علي وعبد الله (2024) والتي أكدت أيضاً وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة العلائقية في التفوق التسويقي، وضرورة تبني مفهوم القيادة العلائقية كمنهج أساسي في العمل، ودراسة هلال (2020) التي أكدت أن تبني أسلوب القيادة العلائقية يؤدي إلى تطوير الطاقة التنظيمية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة العلائقية والطاقة التنظيمية، ودراسة أكرم وآخرون (Akram et al, 2016) والتي أكدت تأثير القيادة العلائقية على جميع مراحل سلوك العمل المبتكر للموظف.
- ومن خلال ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة يتبين أهمية القيادة العلائقية وممارستها كنمط قيادية يؤدي إلى نتائج إيجابية، تسهم في تعزيز بيئة العمل التنظيمية وأداء العمل بمزيد من النتائج الفعالة، والوصول إلى مناخ تنظيمي منتج، يحقق أهداف العاملون وأهداف الجامعة والمتعاملين معها.
- وبناء على ما سبق، وما أظهرته الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، شكل دافعاً للوقوف على درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق للقيادة العلائقية، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الآتي:
- ما درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق لأبعاد القيادة العلائقية؟**
- 2- أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في الآتي:
- تسليط الضوء على مفهوم القيادة العلائقية وأبعادها كإحدى الأنماط القيادية.
 - يمكن أن يسهم البحث الحالي في تطوير الممارسات القيادية التقليدية وتطوير البيئة التنظيمية وتبني أساليب قيادية جديدة وناجحة.
 - يمكن للبحث الحالي أن يسهم في توجيه أنظار القائمين على جامعة دمشق وإدارتها على أبعاد القيادة العلائقية وضرورة تبنيها في العمل الإداري.
 - فتح المجال لمزيد من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالقيادة بشكل عام، والقيادة العلائقية بشكل خاص.
- 3- أهداف البحث:** يتوخى البحث تحقيق الأهداف الآتية:
- تعرف درجة ممارسة مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق للقيادة العلائقية.
 - تقييم بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة القيادة العلائقية من قبل مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق.
- 4- أسئلة البحث:** يسعى البحث للإجابة عن السؤال الآتي:
- ما درجة ممارسة مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق للقيادة العلائقية؟

5- متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والجنس.

- المتغيرات التابعة: هي الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الاستبيان المخصص لهذا الغرض.

6- فرضيات البحث: اختبرت صحة الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$):

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير الجنس.

7- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية: القيادة: "عملية التأثير في الأشخاص حتى يبذلون جهداً بإرادتهم وحماستهم نحو تحقيق أهداف المجموعة" (Akporep et al, 2019, 4).

وتعرف إجرائياً: تأثير مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق بالعاملين من خلال أسلوبهم القيادي، وجعلهم يؤدون الأعمال بحماس وإرادة ذاتية لتحقيق أهدافهم وأهداف الجامعة.

القيادة العلائقية: "هي تلك القيادة الراعية، والأخلاقية، والممكنة، والشمولية التي تمتلك رؤية وحدس (Carifio, 2010, 16).

وتعرف أيضاً بأنها "التفاعل الاجتماعي والأخلاقي بين القائد والعاملين والتي من خلالها تبنى الأفكار وتبادل الآراء لغرض تحقيق الأهداف" (علي وعبد الله، 2024، 2066). وتعرف أيضاً: "إنها الدور القائم على التبادل والتشابك بين الموظفين والمديرين للتفاوض على العمل الذي يتعين القيام به" (Smit, 2014, 188).

وتعرف إجرائياً: هي نمط القيادة التي تقوم على الود وتقدير الدعم للعاملين بجامعة دمشق في الإدارة المركزية والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا النمط من القيادة يقوم على العلاقات من خلال أبعادها (الشمولية، التمكين، والأخلاق) والتي سيتم التعرف على درجة ممارستها من قبل مديري ورؤساء الدوائر من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

8- الإطار النظري:

مفهوم القيادة العلائقية:

عرفت القيادة العلائقية للمرة الأولى بأنها التطور في النظام الاجتماعي من خلال إدخال القيم والمواقف والمناهج والايديولوجيات والسلوكيات التي يتم بناؤها وإنتاجها (Uhi Bien, 2006, 688)، فمفهوم القيادة العلائقية يشير إلى سلوك القائد العلائقي الذي يتصرف بطريقة ودية وداعمة للعاملين معه، فالقياد العلائقية تعتمد على التخطيط وجدولة العمل المناط بالعاملين وتقديم المساعدة لهم ومحاولة فهم مشكلاتهم والعمل معهم على حلها (Fayyaz et al, 2014, 2)، فمفهوم القيادة العلائقية يقوم على سلوكيات ودية وصداقة ونزاهة، موجهة لخدمة العمل والعاملين وفهمهم، والعمل على مساعدتهم وحل ما يواجهونه من مشكلات وبشكل ودي وداعم.

8-1- أهمية القيادة العلائقية:

إن للقيادة العلائقية أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين، وتشجع التواصل المفتوح وتعزز السلوكيات الصادقة (Conway, 2015, 63)، كما تسهم القيادة العلائقية في تحقيق الأهداف التنظيمية والارتقاء بمستوى جودة الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها (Coleman, 2011, 305).

كما تسهم القيادة العلائقية بجذب العاملين وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل، وتعزز قيم الانتماء والمسؤولية والكفاءة، والتغلب على الاختلافات بين العاملين والقادة، وقدرتها على إيجاد أرضية مشتركة بين القادة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة (Wellman, 2017, 9).

وتعزز القيادة العلائقية العمل بروح الفريق وهذا يقلل الوقوع في الأخطاء والمشكلات، ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة من أجل رفع مستوى المؤسسة (Elbayadi, 2014, 75).

ويرى الباحثان أن الأهمية السابقة للقيادة العلائقية تؤكد أهمية تطبيق هذا النمط من القيادة في الإدارة المركزية بجامعة دمشق كونها تسهم في بناء العلاقات التي تؤدي إلى رضا العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة وأهداف العاملين والتوافق بينهما، وتحقيق أهداف المتعاملين مع الجامعة.

8-2- أبعاد القيادة العلائقية:

إن أبعاد القيادة العلائقية هي (الشمولية، التمكين، الأخلاق):

- **الشمولية:** حيث تسهم القيادة التي تتصف بالشمولية في تعزيز رفاية العاملين، وتشجيع العاملون على التحدث مع القادة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء لا يتجزأ من بيئة العمل التنظيمية، ويشجع القائد العاملون على التعلم وتطوير مبادراتهم ومهاراتهم وتشجيعهم على النمو ليصبحوا مساهمين بشكل أفضل (Ryan, 2006, 9)، ووضع الخطط التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية من أجل الوصول إلى المشاركة في صنع القرارات من خلال الأنشطة المترابطة (الدرويش، 2024، 11).

- **التمكين:** إن التمكين يساعد على زيادة التزام العامل، ويسهم في تزويد العامل بالإرشادات والمهارات اللازمة للتمكن من اتخاذ القرارات المستقلة، وأن تمكين الموظفين يزيد من حماسهم ويجعلهم يشعرون بالعدالة والثقة بالنفس (عواد، 2017، 47)، وهذا جزء من التطور الإداري بهدف تحسين أداء العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع وتحسين رضاهم على العمل الذي يقومون به (النجرس وناصيف، 2023، 3).

- **الأخلاق:** هناك خمس مبادئ للأخلاق يجب التمسك بها من قبل القائد وهي احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الاهتمام بالعدالة، الصدق، وبناء المجتمع، فالأخلاق في القيادة تساعد على الاستمرار وتقبل التغيير، وتؤدي دوراً هاماً في توجيه سلوك العاملين (Zhu et al, 2019, 548).

ويرى الباحثان من خلال العرض السابقة لأبعاد القيادة العلائقية أهمية تبنيها من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق، لأنها تركز على العلاقات الإيجابية مع العاملين، وتؤثر بشكل فاعل على أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف العمل وتطوير بيئة العمل ومنظومة العلاقات الإنسانية في الجامعة.

9 - منهجية البحث:

9-1- منهج البحث: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي سعياً للإلمام بمشكلة البحث وحدودها وتحقيق أهدافها والتحقق من الأسئلة والفرضيات، كونه الأنسب في معرفة وقائع وجوانب البحث، فهو يدرس الظاهرة التربوية، ووصفها كما هي في الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً، ووصف طبيعتها، والاعتناء بالظروف والعلاقات بين عناصر الظاهرة المدروسة وتفسيرها.

9-2- حدود البحث: يحد البحث الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: العاملون في الإدارة المركزية بجامعة دمشق.

- الحدود المكانية: جامعة دمشق.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث خلال العام 2024.

- الحدود العلمية: القيادة العلائقية.

9-3- المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

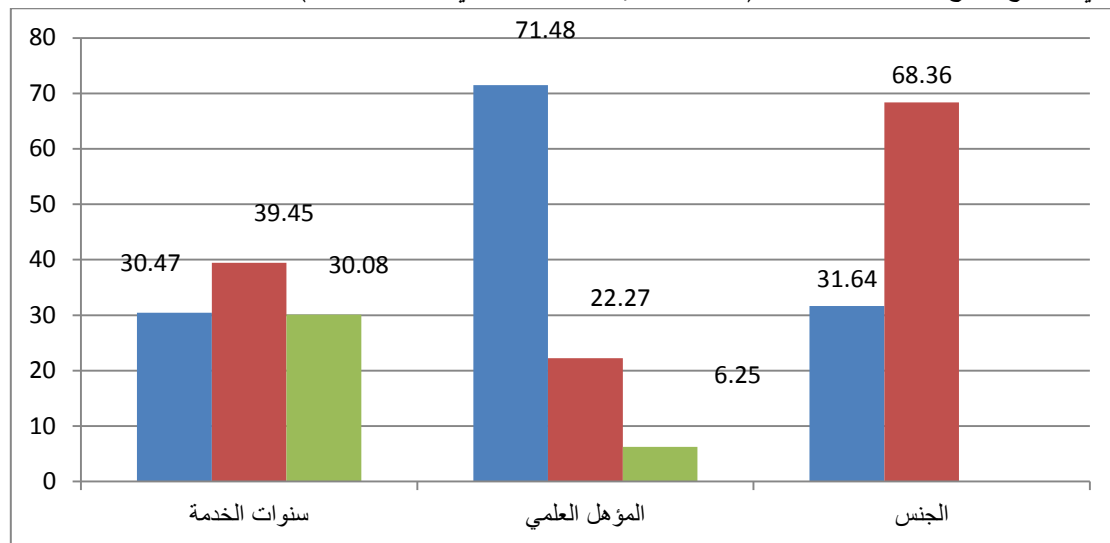
9-3-1- المجتمع الأصلي للبحث: تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالإدارة المركزية بجامعة دمشق في مختلف المديرية والدوائر بالإدارة المركزية، حيث بلغ عددهم (987) عاملاً وعاملة وفقاً للإحصائية المأخوذة من مديرية شؤون العاملين-، في المديرية والدوائر الآتية: (أمانة الجامعة، شؤون العاملين، الشؤون القانونية، الرقابة الداخلية، النظم والمعلومات، الديوان المركزي، العلاقات العامة والدولية، شؤون الطلاب، التخطيط والإحصاء، الأمناء المساعدين، التفرغ العلمي، المجالات، الأنشطة الطلابية، البحث العلمي، العقود، الشؤون المالية، ضمان الجودة).

9-3-2- عينة البحث: تألفت عينة البحث من (261) عاملاً وعاملة، وأخذت بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث أتيحت الفرصة لكل عاملاً وعاملة أن يكونوا جزءاً من العينة الأساسية، وقد تم استرجاع (256) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (42) عاملاً وعاملة طبق عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة ومثلت العينة ما نسبته (25.73%) من المجتمع الأصلي.

الجدول (1): يبين توزع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	المستوى	العينة	النسبة المئوية %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	78	30.47 %
	من 6-10 سنوات	101	39.45 %
	11 سنة وما فوق	77	30.08 %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	183	71.48 %
	إجازة جامعية	57	22.27 %
	دراسات عليا	16	6.25 %
الجنس	ذكر	81	31.64 %
	أنثى	175	68.36 %

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة البحث (العاملون بالإدارة المركزية في جامعة دمشق) وفقاً لمتغيرات البحث:



الشكل (1): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث.

9-4- أداة البحث:

صممت أداة البحث بعد الاطلاع على دراسة علي وعبد الله (2024)، ودراسة سعيد وهلال (2020)، ودراسة جواددي وخلفاوي (2023)، والمراجع ذات الصلة، وقد تألفت الاستبانة من قسمين، الأول: يتعلق بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة، والثاني: يتضمن عبارات الاستبانة وبدائل الإجابة، حيث تم بناء الاستبانة وصياغة العبارات بإتباع الطرائق العلمية المنظمة لتصل إلى استبانة تتصف بصفات المقياس الجيد، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (3) محاور، و(26) عبارة، وهي مقياس خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، حيث أعطي لكل بديل درجة وهي على التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، ولتستقر بعد التحكيم من السادة المحكمين بصورتها النهائية (3) محاور، و(24) عبارة.

9-4-1- صدق المحتوى للاستبانة:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين في كلية التربية بجامعة دمشق الملحق (2)، للتأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، ومناسبتها لأهداف التي وضعت من أجلها، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها الآخر، ليستقر العدد النهائي عند (3) محاور و(24) عبارة، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة، والجدول الآتي يوضح آراء المحكمين ببعض عبارات الاستبانة:

الجدول (2): بعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعد التعديل

الاستبانة قبل التعديل	الاستبانة بعد التعديل
تتجاوب الإدارة مع اختلافات الرأي.	يسمح (المدير، رئيس الدائرة) بالاختلافات في الرأي.
العمل الجماعي والفردى محبذ من قبل الإدارة.	يوجه (المدير، رئيس الدائرة) الموظفين نحو العمل الجماعي والفردى.
النزاهة عنوان عمل الإدارة في المديرية والدائرة.	يمارس (المدير، رئيس الدائرة) الأنشطة التي تؤكد على النزاهة.

9-4-2- الصدق التمييزي للاستبانة:

تم التأكد من القدرة التمييزية للاستبانة في التمييز بين الاستجابات العليا لأفراد العينة وبين الاستجابات الدنيا لها، باستخدام طريقة الفروق الطرفية، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع الأصلي للدراسة بلغت (42) عاملاً وعاملة (مع مراعاة عدم شمولها في عينة الدراسة)، وبين الجدول الآتي الصدق التمييزي للاستبانة ككل:

الجدول (3): نتائج الصدق التمييزي للاستبانة

الأداة	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	قيمة الدلالة	القرار
الاستبانة	الفئة العليا	37.01	1.27	0.132	0.00	دال *
	الفئة الدنيا	32.96	1.48			

وبين الجدول (3) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المجموعتين أي أن الأداة تميز بين الفئات العليا والدنيا وهذا يحقق الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

9-4-3- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة بلغت (42) عاملاً وعاملة، من العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق كالآتي:

- طريقة التجزئة النصفية: في هذه الطريقة تم تقسيم بنود الاستبيان إلى جزئين، البنود الفردية والبنود الزوجية ثم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بينهما، وتم تصحيح هذه الطريقة بمعادلة "سبيرمان براون" (Spearman-Brown)، والجدول الآتي يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول (4): الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارة الاستبانة

الأداة	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
الاستبانة	0,78	0,80	دال عند 0.01

كما هو واضح في الجدول السابق أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.812) وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المحاور مناسبة كما يوضحها الجدول (5).

الجدول (5): نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا

المحاور	الشمولية	التمكين	الأخلاق	الكلية
معامل كرونباخ ألفا	0.809	0.841	0.807	0.812

10- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

10-1- نتائج أسئلة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو واضح في الجدول رقم (5). مستخدماً القانون الآتي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة - أدنى درجة للاستجابة / تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.

المعيار = درجة الاستجابة العليا (5) - درجة الاستجابة الدنيا (1) // عدد فئات الاستجابة (5).

المعيار = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (6): معيار الحكم على متوسط نتائج البحث

المجال	درجة الممارسة
من 1 - 1.80	قليلة جداً
1.81 - 2.60	قليلة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جداً

10-1-1- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة: ما درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة

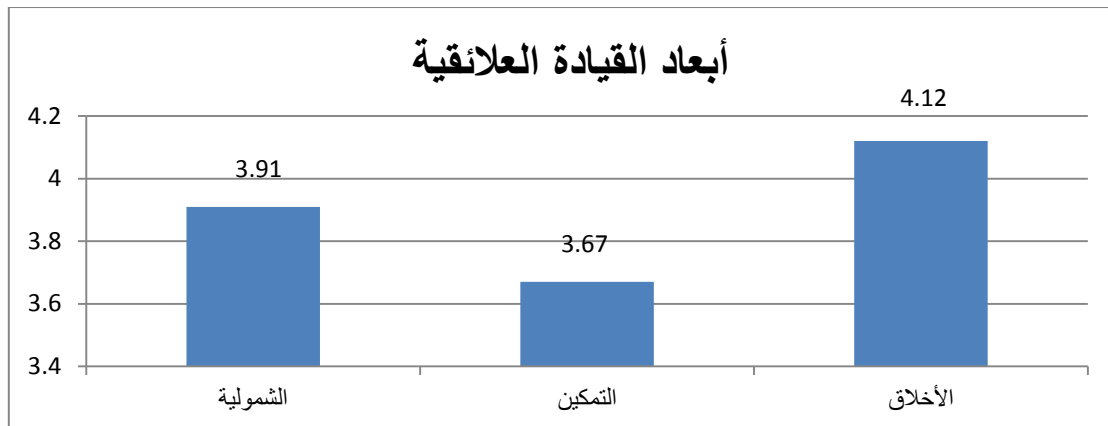
دمشق لأبعاد القيادة العلائقية؟

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق عن كل محور من محاور الاستبانة. والجدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

الجدول (7): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة

الرقم	المحاور	المتوسط	انحراف معياري	تقدير درجة الممارسة
1	الشمولية	3.91	1.17	كبيرة
2	التمكن	3.67	1.23	كبيرة
3	الأخلاق	4.12	1.38	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.9	1.47	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة البحث من العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق على محاور الاستبانة ككل بلغ (3.9) مما يدل على أن ممارسة القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق كانت بدرجة كبيرة، والشكل الآتي يوضح النتيجة:



الشكل (2): أبعاد القيادة العلائقية

وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر لأبعاد القيادة العلائقية (الشمول، التمكن، والأخلاق) كانت بدرجة كبيرة مما يدل إلى أن هؤلاء القادة يركزون على بناء علاقات إيجابية وداعمة مع مرؤوسيه، ويفوضون الصلاحيات والمسؤوليات لهم بشكل كبير، ويلتزمون بالقيم الأخلاقية في قيادة عملهم.

وهذا يعكس نهجاً قيادياً متطوراً يركز على المشاركة الفعالة للموظفين وتمكينهم، بدلاً من نمط القيادة التقليدي الذي يركز على السيطرة والرقابة، كما أن التركيز على الأخلاقيات في القيادة يبني ثقة المرؤوسين ويحفزهم على الالتزام والولاء التنظيمي، وهذا يدل على قدرة المديرين ورؤساء الدوائر على خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تسمح للموظفين بالمساهمة بفاعلية وتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة أخلاقية، وتتوافق النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة جواوي وخلفاوي (2023)، ودراسة سعيد وهلال (2020).

10-2- نتائج فرضيات البحث:

أُختبرت الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

10-2-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها ولإظهار الفروق ودلالاتها استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وتظهر النتائج في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	1624.117	2	812.259	.365	.412	غير دال
ضمن المجموعات	3813.951	253	14.957			
الكلية	5438.068	255				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.412) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نقول: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مدراء ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتفسر النتيجة الحالية بأن اختلاف عدد سنوات الخدمة للعاملين بالإدارة المركزية سواء كانت أقل من خمس سنوات، ومن خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أو أكثر من ذلك لا يؤدي إلى اختلاف دال إحصائياً في تقييماتهم لدرجة ممارسة المدراء ورؤساء الدوائر لأبعاد القيادة العلائقية، وهذا يعني أن جميع العاملين بغض النظر عن سنوات خدمتهم يتفقون تقريباً في تقييمهم لدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل المدراء ورؤساء الدوائر، وبالتالي عدد سنوات الخدمة ليس له تأثير كبير على تصوراتهم، وبالتالي فإن سنوات الخدمة تعد فقط عدد من السنوات في ممارسة المهنة وليس طريقاً لتنفيذ نوع أو أسلوب من القيادة في الإدارة فضلاً عن القرارات والصلاحيات ونوع القيادة الأعلى للجامعة وما تفرضه من نوع من القيادة جعلت الآراء وجهات النظر متقاربة بين العاملين على اختلاف سنوات خدمتهم.

10-2-2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها ولإظهار الفروق ودلالاتها استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA) وتظهر النتائج في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	1846.408	2	923.204	.457	.728	غير دال
ضمن المجموعات	4288.663	253	16.951			
الكلية	6135.071	255				

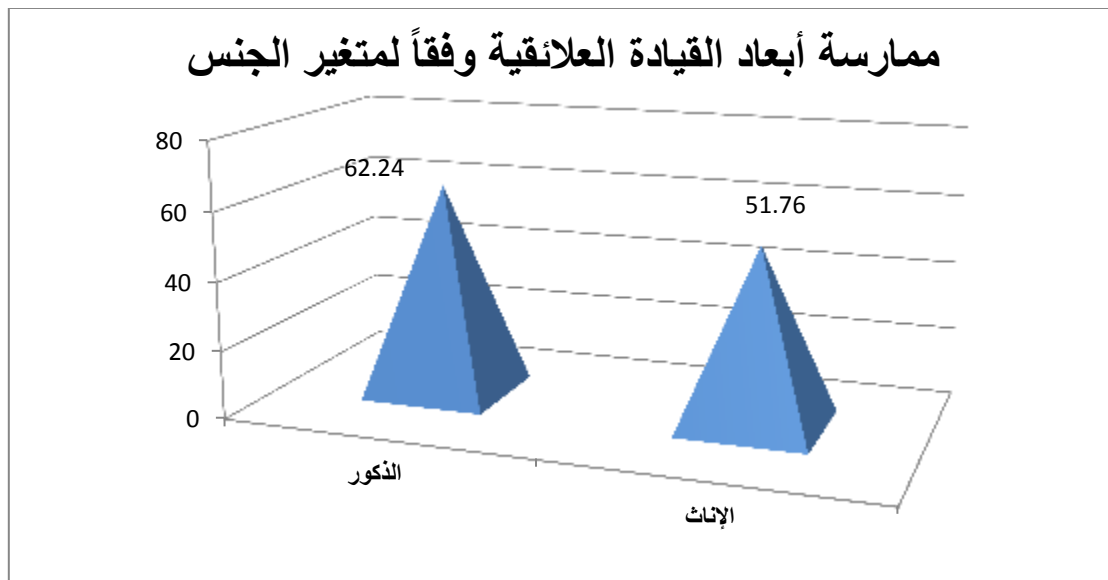
تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.728) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نقول: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتفسر النتيجة الحالية باتفاق جميع العاملين في الإدارة المركزية بجامعة دمشق على اختلاف مؤهلاتهم العلمية في تقييمهم لدرجة ممارسة مديري ورؤساء الدوائر لأبعاد القيادة العلائقية، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي للعاملين ليس له تأثير كبير على تصوراتهم وتقييماتهم، وبالتالي فإن مستوى ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية لأبعاد القيادة العلائقية لا يتأثر بشكل ملحوظ بالمؤهل العلمي، كون تطبيق أسلوب معين من القيادة يحكمه القرارات النافذة والصلاحيات الممنوحة، وبالتالي فإن القيادة العلائقية يحكمها الكثير من العوامل والأساليب التي تفرضها بيئة العمل ونوع القرارات، ونوع القيادة في الجامعة، فالمدراء ورؤساء الدوائر هم تمارس عليهم ذات القيادة التي يمارسوها بدورهم على العاملين في مديرياتهم ودوائرهم.

10-2-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (ت) ستيودنت (T)-Student كما يبين ذلك الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	81	62.24	1.73	0.317	255	0.001	دال
	أنثى	175	51.76	1.97				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، والشكل الآتي يوضح هذه النتيجة:



الشكل (3): ممارسة أبعاد القيادة العلائقية وفقاً لمتغير الجنس.

يمكن تفسير النتيجة الحالية بأن الذكور يميلون إلى استخدام أساليب قيادية أكثر وضوحاً وثقة في التعامل مع الآخرين مما يعزز فعالية القيادة العلائقية، وقد تكون هناك تأثيرات ثقافية واجتماعية تدعم فكرة أن الذكور يعتبرون أكثر كفاءة في الأدوار القيادية، مما يؤدي إلى تعزيز سلوكيات قيادية معينة لديهم، وأن الذكور يظهرون مهارات اجتماعية أعلى في سياقات القيادة مما يمكنهم من بناء علاقات أقوى مع المرؤوسين وبالتالي تحسين فعالية القيادة العلائقية.

11- نتائج البحث: توصل البحث الحالي إلى النتائج الآتية:

1. إن ممارسة مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق لأبعاد القيادة العلائقية كانت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.9)، وانحراف معياري (1.47).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة العلائقية من قبل مديري ورؤساء الدوائر في الإدارة المركزية بجامعة دمشق تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الذكور).

12- مقترحات البحث: في ضوء نتائج البحث يمكن اقتراح الآتي:

1. تدريب مديري ورؤساء الدوائر في جامعة دمشق على الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها القيادة العلائقية، ويكون التدريب موجه لمختلف الفئات العمرية، ومختلف المؤهلات العلمية.
2. الاهتمام بتعزيز مفهوم القيادة العلائقية وأبعادها كأحد المفاهيم الحديثة في القيادة والتي تؤثر إيجاباً على عمل المؤسسات.
3. منح مزيد من الصلاحيات للمدراء ورؤساء الدوائر في الجامعة والعمل على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجه العمل.
4. تعزيز الممارسات الإنسانية والضوابط السلوكية وتقديم الاحترام للعاملين من خلال إظهار الرعاية والأمانة واتخاذ القرارات العادلة تجاه العاملين.
5. الاهتمام بالعاملين في الجامعة من الناحية الشخصية والمهنية بما يزيد من الرضا والولاء التنظيمي للعمل مما يؤثر إيجاباً على بيئة العمل ويزيد الانتاج.

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1. الدرويش، أنعام. (2024). واقع الرقابة التنظيمية في جامعة حماة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، العدد 2، المجلد 40، ص ص 447-523.
2. جوادي، بلقاسم وخلفاوي، فاطمة. (2023). القيادة العلائقية وعلاقتها بجودة حياة العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بجرة بافلو. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 1، المجلد 6، ص ص 1123-1145.
3. سعيد، هديل وهلال، سمر. (2020). القيادة العلائقية وتأثيرها في الصحة التنظيمية بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 60، ص ص 91-128.
4. علي، علي وعبد الله، عمار. (2024). القيادة العلائقية وتأثيرها في تعزيز التفوق التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار، المجلد 20، ص ص 2056-2094.
5. عواد، حسن. (2017). تأثير الذكاء العاطفي والأنماط الشخصية للتعامل مع الصراع، نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية. [رسالة ماجستير غير منشور]، جامعة البصرة، العراق.
6. كمونة، علي والزبيدي، ناظم. (2019). إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، استراتيجية إدارة المعرفة، أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، التفوق التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
7. النجرس، صالح وناصر، ابتسام. (2023). واقع ممارسة الشفافية في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، العدد 3، المجلد 39، ص ص 140-156.
8. هلال، سمر. (2020). القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة بغداد.
9. Akporep, J and Jengre, E and Mogre, E. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana, Open Journal of Leadership, 8, Pp.1-22.
10. Akram, T and Lei, S and Haider, J. (2016). The Impact Of Relational Leadership On Employee Innovative Work Behavior In It Industry Of China. Arab Economic and Business Journal, 11 (2), 153-161.
11. Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. Current Research in Psychology, Vol. 10 No. 1, pp. 16-28.
12. Conway, J. A. (2015). Relational leadership as meaningful co-action. (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
13. Coleman, A. (2011). Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. Educational Management Administration & Leadership, 39 (3), 296-316.
14. Elbayadi, M. E. (2014). Relational leadership, devops, and the post-PC era: Toward a practical theory for 21st century technology leaders. (Doctoral dissertation, Antioch University).
15. Fayyaz, H and Naheed, R and Hasan, A. (2014). Effect of task oriented and relational leadership style on employee performance; moderating impact of communicator competence. Journal of Marketing and Consumer Research, 3, 1-9.
16. Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. Leadership and Policy in schools, 5 (1), 3-17.

17. Smit, B.(2014). An ethnographic narrative of relational leadership. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 5 (2), 117-123.
18. Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6.
19. Wellman, N.(2017). Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. *Academy of Management Review*, 42 (4), 596-617 .
20. Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X.(2019). Ethical leadership with both “moral person” and “moral manager” aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158 (2), 547-565 .