

## أنماط القيادة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية

د. صالح يوسف الفرهود

الكلية التقنية بعرعر

### الملخص :

هدف البحث تعرف أنماط القيادة في الكليات التقنية والمعاهد الصناعية. وقد اعتمد الباحث المنهج المسحي في إجراءات البحث، وقام بتطوير استبيان من (٣٤) عبارة كأداة للبحث، وشملت العينة (٣٩٤) فردا من الهيئتين التدريبية والإدارية في الكليات التقنية والمعاهد الصناعية. وأظهرت نتائج البحث أن النمط المتأرجح كان الأكثر شيوعا في الوحدات التدريبية، تلاه النمط الاجتماعي، بينما كان النمط المنسحب الأقل شيوعا. ولم تظهر النتائج فروقا دالة إحصائية في تقديرات العاملين لأنماط القيادة تعزى إلى متغيرات الدراسة.

### Abstract :

The study aimed at identifying leadership styles in Technical Colleges and Industrial Institutes. The study relied on the descriptive approach. A (34 items) questionnaire was developed with adequate validity and reliability, which was distributed to a sample of (394) trainers and administrative staff at technical colleges and Industrial Institutes, by end of the school year 2015/2016. The results showed that the most practiced administrative pattern was “the unsteady pattern, then “the social pattern”, and the least was “the negative pattern”. There are no statistically significant differences among the means of the sample according to study variables.

## الكلمات المفتاحية

أنماط القيادة ، الشبكة الإدارية ، كليات التقنية

### المقدمة :

تعد القيادة الركيزة الأساسية والعنصر الأهم في أي منظومة من منظومات العمل، فنجاح أو تعثر منظمة ما أو مؤسسة، وقدرتها على تحسين مخرجاتها، إنما هو معقود بنجاح وتميز قائدها، والذي يتحتم عليه أن يكون منظماً للعمل، وملهماً للعاملين، ومحفزاً لطاقتهم، وصولاً إلى تحقيق الآمال المنشودة، ويكون الوضع أكثر أهمية إذا ما اقترن بالعملية التربوية والتعليمية، إذ يعول على القائد في الميدان التربوي والتعليمي ما لا يعول على غيره في الميادين الأخرى، فالمخرجات هنا إنما هي الثروة الحقيقية للمجتمعات، عماد مستقبلها، وسر نهضتها، ألا وهو العنصر البشري المتمثل في الطلبة. و"تشكل القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها، فهي تعمل على استحواذ المشكلات المطروحة في ميدان العمل ورسم الخطط لها، وللقيادة أدوار متعددة، فهي تجعل من القائد معلماً، وذلك بتعليم العاملين تقنيات وفتيات العمل، فملاحظات وتوجيهات وآراء القائد تؤثر حتماً في سلوك الفرد التابع له إدارياً، كما تجعل القيادة من القائد مستشاراً، وذلك من خلال تقديم النصائح والإرشادات والإصغاء الجيد للأفراد وإيجاد صيغ معينة لتفادي الوقوع في مشكلات بين الأفراد". (عبدالقادر، ٢٠١٣: ٢٣٢)

"ومنذ بداية خمسينيات القرن الميلادي الماضي، حصلت تطورات في تحديد شكل العلاقة بين القائد والعاملين معه من حيث مدى مساهمتهم في القيادة وممارستهم للسلطة في المؤسسة، وهذا التطور يعكس حقيقة مفادها أن مفهوم القيادة قد تغير من مفهوم التفرّد بالسلطة إلى معنى انخراط القائد مع الفريق في الممارسات القيادية، ولأننا نبحث عن قائد إداري فعال، فقد درس سمات القائد الفعال أو كفاياته، في حين درسه آخرون من خلال سلوكه، وفي أحيان أخرى نظر البعض الآخر إلى موضوع القيادة من خلال المواقف التي يتعرض لها القائد والسلوكيات التي تتناسب مع كل موقف". (القحطاني، ٢٠١٣). ويعتقد الباحث أن للعلاقات الإنسانية الجيدة فيما بين القيادة والعاملين دور إيجابي في تحسين مخرجات المنظمة من خلال شعورهم بالرضا الوظيفي، إذ يشير توماس (Thomas, 2001:5) إلى أن القيادة هي الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمل المنظمات فإن القيادة المأمولة لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة في المنظمة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال.

### مفهوم القيادة :

عرف كيث ديفس (Keith Davis, 1977) القيادة على أنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بإنجاز الأعمال بالطريقة والزمان والمكان الذي يريده منهم القائد، وعرفها سيزلاجي وولاس (Szilagy & Wallace, 1980) بأنها العلاقة بين شخصين أو أكثر، يحاول أحدهما التأثير في الآخر باتجاه تحقيق الأهداف (السعود، ٢٠١٣). وأشار المخلافي (٢٠٠٩) أن بول هرسي وبلاتشارد عرفوا القيادة بأنها: عملية التأثير في نشاط فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد. ويحدّد عوض (٢٠٠٨) عدداً من صفات القائد، منها ثقة في المهام وفي الرسالة التي يحملها، ويتمتع بحس القرار والبدئية، والجرأة في اتخاذ القرارات، والثبات والسكينة وامتلاك القرار، والحس بالواقع وبالحقيقة، والبصيرة وفطنة القائد. كما ينكر الفقهي (٢٠٠٨) عدداً من الصفات التي ينبغي

توافرها في الشخصية القيادية، منها أنه يمضي ٨٠٪ من وقته في التخطيط، بينما يمضي ٢٠٪ في التنفيذ، ويصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث، ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد، ومحاور رائع، ويعرف متى يفوض، وكيف يفوض، ويعطي المهم للأشخاص القادرين على الانجاز، وشديد الالتزام بالخطط التي يضعها.

وتلخص العريضي (٢٠١٠) الاعتبارات الضرورية التي تحدد القيادة الفاعلة من غيرها بثلاثة اعتبارات هي أن ترتبط القيادة بموقف معين، وأن يكون لدى القائد مقدرة على دعم الجماعة والتأثير فيها لتحقيق الأهداف المستقبلية، وأن يعمل القائد عن طريق مهارات التفاعل الاجتماعي مع أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

## أنماط القيادة :

يمكن تعريف أنماط القيادة على أنها "مجموعة من المهارات والممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل فيها، سواء كانت تلك المؤسسة تربية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو غيرها". (شهاب، 1998: 24)، كما عرف الحراحشة (٢٠٠٦: ١٤) الأنماط القيادية بأنها "الأساليب التي يمارسها القادة للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم". وقد أشارت الدراسات إلى أن للنمط الذي يستخدمه القائد أثر مباشر في سلوكه وسلوكيات العاملين، وخاصة في الأنماط الأكثر شيوعاً، وهي النمط المتساهل، والديمقراطي، والتسلطي، كما أشارت إلى أنه من الصعوبة أن نفصل بين أنماط القيادة بفواصل واضحة، إذ أنها تتداخل فيما بينها، فالقائد قد يجتمع في ممارساته أكثر من نمط.

"ولأن مفهوم الأنماط القيادية يرتبط بالتطور الذي حصل في مجال دراسات القيادة، فقد حاول الباحثون تحديد الأنماط القيادية بغية تصورها ودراستها، لكن تجدر الإشارة إلى أنه نتيجة للتطور الذي أخذ بلباب العمل المؤسسي عموماً، فإن بعض الباحثين يرى أن الحديث عن النمط التسلطي لم يعد له من الحضور في البحث الإداري أو التخاطب المؤسسي كما كان في السابق، والسبب هو أن حراك الموظفين الذي أصبح أكثر سلاسة قد أدى إلى ضعف تركيز السلطة في يد بعض الأفراد الوقت كله، وبدأ الحديث عن أنماط قيادية تكون أكثر تعبيراً عن واقع العمل المؤسسي المعقد". (القحطاني، ٢٠١٣: ٦٣) وقد تناولت عدد من النظريات مفهوم القيادة من زوايا مختلفة، ويمكن استعراض أبرز تلك النظريات كما يلي:

## نظرية الأنماط القيادية الأربعة :

حيث قامت هذه النظرية للباحث رنيس ليكرت Rensis Likert عام 1961م على أن السلوك القيادي يتراوح ما بين النمط التسلطي الكامل والنمط التشاركي الكامل، وقد أشار السعود (٢٠١٣) إلى هذه الأنماط الأربعة، وهي: النمط الاستبدادي (التسلطي)، حيث لا ثقة من القائد بالمرؤوسين، والشعور بالحرية والمرونة منعدم من قبلهم بالقائد، حيث هو فقط من يصنع القرارات، ويستخدم التهديد والعقاب لحث مرؤوسيه على العمل، والنمط الاستبدادي المتسامح، حيث هناك حيز ضعيف من الثقة من قبل القائد بالمرؤوسين، ولا يشعر المرؤوسين بحرية أو مرونة كبيرة في مناقشة القائد أو مناقشة أمور العمل، ويتولى القائد صنع معظم القرارات، ويستخدم كذلك التهديد والعقاب - ولكن بدرجة أخف من النمط السابق - لحث مرؤوسيه على العمل، والنمط الديمقراطي الاستشاري، إذ يرتفع مستوى الثقة هنا من قبل القائد بالمرؤوسين، لذلك فهو يتيح لهم المشاركة في صنع القرارات الصغرى، بينما يحتفظ بصنع القرارات الكبرى، ويستخدم أسلوب الحوافز الإيجابية والسلبية لتشجيع مرؤوسيه على العمل، ويشعر هنا الفرد بالحرية إلى حد ما في مناقشة

القائد في أمور العمل، وأخيرا النمط الديمقراطي التشاركي، ويشعر هنا المرؤوسين بالثقة المطلقة فيهم من قبل القائد، ويساهمون بشكل إيجابي في صنع القرارات وعلى مختلف المستويات، ولديهم الحرية المطلقة في مناقشة القائد، ويستخدم هنا القائد الحوافز الإيجابية بشكل كبير جدا.

### نظرية الخط المستمر : Continuum Leadership Theory

وترى هذه النظرية التي أعدها كل من تانبيوم وشميدت Tannenbaum & Shemidet أن هناك سبعة أساليب يمكن للقائد ممارستها وفقا للحرية الممنوحة للمرؤوسين ومدى استخدام السلطة من قبل القائد، والأساليب كما ذكرها الدهان ورمضان والشيخ ومخامرة (٢٠٠٥) هي: أسلوب اتخاذ القرار وعلى المرؤوسين تنفيذه، وأسلوب اتخاذ القرار والعمل على إقناع المرؤوسين به، وأسلوب اقتراح القرار والتحاو مع المرؤوسين بشأنه، وأسلوب الأخذ ببعض مقترحات المرؤوسين، وأسلوب اتخاذ القرار بناء على رأي الأغلبية بعد مناقشتهم، وأسلوب إصدار توجيهات للمرؤوسين وتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

### نظرية الأبعاد الثلاثة : Three Dimensions Theory of Leadership

يمكن اعتبار هذه النظرية هي تطوير لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون، حيث قام ريدن Reddin عام 1970م بإضافة بُعد ثالث لبُعدي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل والإنتاج، وهو بُعد الفعالية Effectiveness ، وقام ريدن بتصنيف الأنماط القيادية إلى ثمان أصناف، تقع تحت مستويين رئيسيين، المستوى الأول مستوى الأنماط الأقل فاعلية، ويقع ضمنه أربعة أنماط هي نمط القائد المنسحب الذي لا يكثرث بالعمل ولا بالعاملين، ونمط القائد المجامل الذي يضع العلاقات الإنسانية فوق أي اعتبار، ونمط القائد الأوتوقراطي الذي يضع الإنجاز فوق أي اعتبار، ونمط القائد الموفق : الذي يميل للحلول الوسط، ولكنه غير قادر على اتخاذ القرارات، والمستوى الثاني مستوى الأنماط الأكثر فاعلية، ويقع ضمنه أربعة أنماط هي نمط القائد البيروقراطي الذي يهتم بالقواعد والتعليمات، ونمط القائد المُنمّي الذي يهتم بالأفراد، ونمط القائد العادل الذي يهتم بالإنتاج، وبشكل أقل بالأفراد، ونمط القائد الإداري الذي يهتم كثيرا بالإنتاج والعاملين.

### نظرية القيادة التبادلية ( الإجرائية ) :

وعرفها باس (Bass,1985) على أنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوسين مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والمرؤوس. و"يعزف أفوليو ويامارينو (Avolio and Yammarino 2002) القيادة التبادلية بأنها سلوكٌ قيادي يركز فيه المدير على أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد".(الضمور وأبو صالح والعلي، ٢٠١٠).

### نظرية القيادة التحويلية :

عرفها بيرنز (Burns,1978) بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، بينما عرفها تتيشي وديفانا (Tichy & Devanna,1990) بأنها عملية إدراك الحاجة للتغيير، وإيجاد

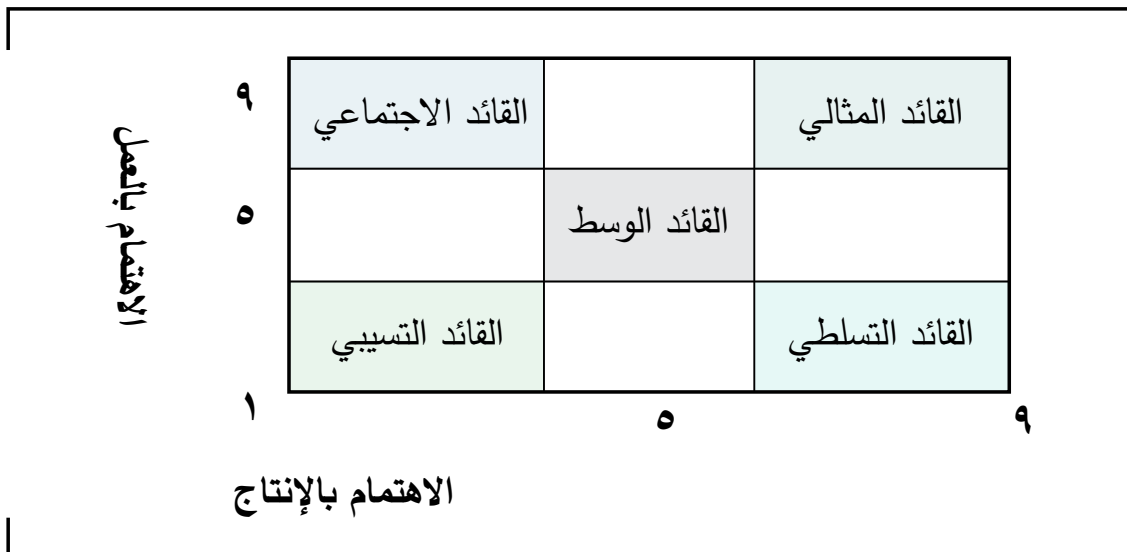
رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً، أما الهواري (١٩٩٦) فيعرف القيادة التحويلية بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات. ويرى الحريري (٢٠١٠) أن القائد التحويلي هو الذي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات، ليجعلهم في النهاية متحمسين ومدفوعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة، بينما يرى الغزو (٢٠١٠) أن القيادة التحويلية سميت كذلك لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية. ويشير باس (Bass, 1994) إلى أن القائد التحويلي يتسم بتحفيز العاملين والمرؤوسين، والعمل على إظهار القدرات الكامنة لديهم، وتوعية العاملين والمرؤوسين برؤية ورسالة المنظمة.

## نظرية الشبكة الإدارية في القيادة : Managerial Grid

تعد نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وماوتون (Blake & Mouton, 1994) إحدى النظريات السلوكية للقيادة، "ويرى كل من بلاك وماوتون أنه لكي يمكن زيادة فاعلية أداء القيادة في المنظمة فلا بد من تغيير الأساس الثقافي في المنظمة والبدء ببرامج تطوير بواسطة الشبكة الإدارية، ويقوم النموذج على بُعدين، هما: الاهتمام بالإنتاج، حيث يهتم المدير بانجاز الأعمال كمًّا ونوعًا مع الاهتمام بالكفاءة في الإنتاج، وُبعد الاهتمام بالعاملين، حيث ينصب الاهتمام على العلاقات بين الأفراد والرضا الوظيفي والتقييم وعادلته في توزيع الأعمال (بنتن، 2008).

ويمكن توضيح هذين البُعدين كما جاء في العريضي (٢٠١٠) في خمسة أنماط قيادية، هي: النمط المتساهل (المنسحب)، وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، والنمط التسلطي، وفيه يكون الاهتمام الأكبر من القائد بانجاز العمل والاهتمام القليل بالعاملين، ويمارس السلطة من أجل الهدف، والنمط المتوازن، وفيه يكون اهتمام القائد معتدلاً ومتوازناً بين الإنتاج والأفراد، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر، والنمط الاجتماعي (رئيس النادي)، حيث يهتم القائد كثيراً بالأفراد وبناء علاقات إنسانية واجتماعية، ونمط (قائد الفريق)، وهو النمط المثالي وفيها يولي القائد أقصى اهتمامه للإنتاج والعاملين معاً،

ويوضح الشكل التالي أنماط هذه النظرية وفقاً لاهتمام القائد بكل من العاملين، والإنتاج:



## أنماط القيادة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية

المصدر: السعود (٢٠١٣، ١٥٤)

وقد حاولت عدد من الأبحاث والدراسات تناول نظرية الشبكة الإدارية وتعرف الأنماط السائدة في عدد من البيئات المختلفة، فقد عمل جبرة (2006) على تعرف الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) مديراً من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط المثالي (قائد الفريق) كان أكثر الأنماط شيوعاً لدى مديري المدارس، تلاه النمط المتأرجح في المرتبة الثانية، ثم النمط الاجتماعي في المرتبة الثالثة، ثم النمط التسلسلي، وجاء النمط المنسحب في المرتبة الأخيرة كأقل الأنماط ممارسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغيرات الدراسة، وهي المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية. كما أشارت نتائج دراسة أسماء الرواشدة (٢٠٠٩) التي تم تطبيقها على (٤٣٢) معلماً ومعلمة في منطقة الزرقاء التعليمية إلى أن درجة ممارسة جميع الأنماط الإدارية الخمسة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية من قبل مديري المدارس كانت متوسطة، وكان نمط قيادة الفريق أكثرها ممارسة، ثم نمط التسلسلي، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. كما قام الغامدي (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً من معلمي محافظة جدة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق، تلاه من حيث السيادة نمط القيادة المتأرجحة، بينما كان نمط القيادة المتقلبة أقل الأنماط سيادة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، ونوع المؤهل. وهدفت دراسة أبو زيتون وحياصات وخير الدين (٢٠١٣) إلى تعرف أنماط القيادة حسب نموذج شبكة القيادة في اختيار استراتيجيات الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مدير من مديري شركات التأمين في الأردن، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط التسلسلي هو النمط القيادي السائد، بينما أظهرت النتائج عدم وجود أثر للأنماط الأربعة: المتساهل والمعتدل والاجتماعي وقيادة الفريق، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للنمط التسلسلي في اختيار استراتيجية التمايز، وعدم وجود أثر للنمط المتساهل في اختيار استراتيجية التركيز.

### مشكلة البحث :

يشير عربيات (٢٠١٢: ٧٠٨) إلى أنه يعول على أنماط القيادة التربوية التي تتبناها المناصب القيادية في تعاملهم مع العاملين الكثير، مما يسهم في إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم بما يسهم في تحسين العملية التربوية، والذي ينعكس بالتالي على الطلبة. وقد تناولت العديد من الأبحاث الحديثة أنماط القيادة في البيئة العربية، في المؤسسات المجتمعية بشكل عام، ومؤسسات التربية والتعليم بشكل خاص، وسعت إلى تعرف أنماط القيادة السائدة وعلاقتها ببعض المتغيرات، فقام القمامي (١٩٩٣) بدراسة هدفت إلى تعرف أنماط العلاقة في ضوء نظرية الأبعاد الثلاثية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقام عبيدات (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى تعرف الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت، كما هدفت دراسة الشوكاني (٢٠٠٦) إلى تعرف العلاقة بين نمط القيادة وفقاً لنموذج "هيرسي وبلانشر" وبين دافعية المعلمين، وهدفت دراسة العامري (٢٠١٣) إلى تعرف أنماط القيادة في المدارس الثانوية وفقاً لنظرية الخط المستمر، وقام العازمي (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى تعرف تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين، وغيرها من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة.

إلا أنه وباستعراض الأدب التربوي السابق فإن الملاحظ - على حد علم الباحث - التركيز على بيئة المدارس أو الجامعات، دون وجود دراسات تناولت هذا الموضوع في بيئة التدريب التقني والمهني، ومن خلال عمل الباحث في إحدى الكليات التقنية فإنه يعتقد أن أداء عضو هيئة التدريب يتأثر بنمط القيادة الذي تتبناه قيادات الكلية، وأن هناك قصورا في ممارسات قيادات الوحدات التدريبية، مما ينعكس على العملية التدريبية والعمل من جهة، وعلى العلاقة فيما بين تلك القيادات والعاملين من هيئتين تدريبيه وإدارية ومتدربين من جهة أخرى، وهذا ما يحتم على القائمين في الإدارات العليا ضرورة تعرف الأنماط القيادية في الوحدات التدريبية، والعمل على تطوير ممارسات القيادات، بما يضمن رفع مستوى الاهتمام بكل من العمل والعاملين على حد سواء، وهذا ما حدا بالباحث لإجراء هذا البحث، وليكون كذلك مكملا للأبحاث التربوية السابقة التي تناولت البيئة المدرسية أو الجامعية.

## أهداف البحث :

1. تعرف نمط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية؟
2. تعرف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقديرهم لأنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية وفقاً لمتغيرات فئة الوحدة التدريبية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي؟

## أسئلة البحث :

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما نمط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقديرهم لأنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية وفقاً لمتغيرات فئة الوحدة التدريبية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي؟

## أهمية البحث :

يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث القيادات العليا للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وأصحاب القرار، من خلال تقديم تغذية راجعة عن أنماط القيادة في الوحدات التدريبية، والعمل على وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، كما يُؤمل أن يستفيد من نتائجه قيادات الكليات التقنية للبنين والبنات والمعاهد الثانوية الصناعية، وذلك من خلال الاستفادة من المقترحات المقدمة لتطوير نمط القيادة الإبداعية لقيادات الوحدات التدريبية، ووقوفهم على نتائج البحث والاستفادة منه في الإجراءات التنفيذية على أرض الواقع، وكذلك منسوبي الوحدات التدريبية، من خلال ما سينعكس عليهم من إجراءات الإصلاح.

## مصطلحات البحث الإجرائية :

**القيادة:** يُقصد بها في هذا البحث " قدرة عميد الكلية التقنية أو مدير المعهد الثانوي الصناعي على التأثير في منسوبي الوحدة التدريبية لديه، لضمان تفاعلهم مع العملية التدريبية أو الإدارية"، وذلك كما تقيسه أداة البحث".

**الوحدات التدريبية:** ويُقصد بها الكليات التقنية والمعاهد الصناعية الثانوية، والتي تعمل على تدريب وتأهيل فئة الشباب تحت مظلة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

## منهجية البحث :

أ - مجتمع البحث : شمل مجتمع البحث جميع الكليات التقنية للبنين والمعاهد الصناعية الثانوية، للعام التدريبي ٢٠١٥/٢٠١٦، والبالغ عددها (٣٨) كلية تقنية، و(٦٩) معهداً صناعياً.

ب - عينة البحث : وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٩٤) من الهيئتين التدريبية والإدارية في تلك الوحدات، كما يتضح في الجدول (١)

ج - أداة البحث : قام الباحث بتطوير أداة لقياس استجابات العينة، وذلك من خلال استعراض الأدب التربوي السابق، والاستئناس ببعض الدراسات التي تناولت موضع نظرية الشبكة الإدارية في القيادة، وقد تكونت الأداة من جزأين، كما يلي:

١. البيانات الأساسية، وتمثل المتغيرات الوسيطة للبحث، وهي: نوع الوحدة التدريبية (كلية تقنية، معهد صناعي)، والمسمى الوظيفي (مدرّب، إداري)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

٢. فقرات الاستبيان، وتكونت في صورتها النهائية من (٣٤) فقرة، تقيس استجابات العينة في تقديرهم لأنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية من خلال خمسة مجالات رئيسية، تمثل أنماط القيادة وفقاً للشبكة الإدارية، وهي: النمط الترسلّي، النمط التسلطي، النمط المتأرجح، النمط الاجتماعي، النمط المثالي.

وتم اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي كمعيار لفقرات الاستبيان، فتكون أوزان البدائل للفقرات كما يلي: موافق جداً (١-٨)، وموافق (١،٨١ - ٢،٦٠)، وموافق إلى حد ما (٢،٦١ - ٣،٤٠)، وغير موافق (٣،٤١ - ٤،٢٠)، وغير موافق أبداً (٤،٢٠ - ٥).

### صدق الأداة وثباتها :

تمّ عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الرأي، لقياس درجة صدق الأداة، وقد تم الاستئناس بأراء المحكمين من حيث مناسبة أهداف البحث لمجالات الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال، ومدى ملائمة الفقرة من حيث الصياغة النحوية والإملائية. وللتحقّق من ثبات الأداة تمّ استخراج معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لمجالات الاستبيان، وقد تراوحت المعاملات للمجالات الأربع بين (٠,٦٧١ و ٠,٨٤٧)

### جدول رقم (١) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

المجموع	معهد		كلية		
	إداري	مدرّب	إداري	مدرّب	
	١٨	١١١	٢٨	١٢٥	بكالوريوس
٧١,٥٧	٤,٥٧	٢٨,١٦	٧,١١	٣١,٧٣	%
		٢٨		٨٤	ماجستير فأعلى
٢٨,٤٣		٧,١١		٢١,٣٢	%
%١٠٠	١٨	١٣٩	٢٨	٢٠٩	المجموع
	١٥٧		٢٣٧		
	٣٩٤				



د. إجراءات البحث : لتحقيق أهداف البحث قام الباحث باتباع الإجراءات التالية:

١. مخاطبة الإدارة العامة للبحوث والدراسات.
  ٢. تطوير أداة البحث.
  ٣. توزيع الأداة على أفراد العينة.
  ٤. تحليل البيانات المرجعة إحصائياً، والخروج بالنتائج.
  ٥. تفسير النتائج، وتقديم توصيات البحث.
- هـ. الأساليب الإحصائية : للإجابة عن أسئلة البحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
١. معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
  ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
  ٣. اختبار (ت) لعينتين غير مستقلتين للإجابة عن السؤال الثاني بشأن الفروق التي تعزى لمتغيرات البحث.

## نتائج البحث وتفسيرها :

نتائج السؤال الأول : للإجابة عن السؤال الأول: "ما نمط القيادة السائد في الوحدات التدريبية؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الخمسة، ولقدراتها وذلك كما يلي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

المرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٠١	نمط القيادة المتأرجح (منتصف الطريق)	٣,٦٠	١,٢١	عالية
٠٢	نمط القيادة الاجتماعي (رئيس النادي)	٣,٥١	١,٢٠	عالية
٠٣	نمط القيادة التسلطي	٣,٣٠	١,٢٥	متوسطة
٠٤	نمط القيادة المثالي (قائد الفريق)	٣,٢٩	١,٢٠	متوسطة
٠٥	نمط القيادة الترسلّي	٣,٠٩	١,٢٨	متوسطة

تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن درجة ثلاثة أنماط من الأنماط الخمسة كانت متوسطة، بينما كانت درجة ممارسة نمطين عالية، وقد جاء نمط القيادة المتأرجح أعلى الأنماط ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة، تلاه نمط القيادة الاجتماعي، ثم نمط القيادة التسلطي، فنمط القيادة المثالي، وأخيرا نمط القيادة الترسلّي.

وفيما يلي نتائج فقرات كل نمط من هذه الأنماط:

### جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المنسحب (الترسلي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٠١	هناك تغاضي في الوحدة التدريبية عن تكرر التأخر والغياب	٣,٤٠	١,١٩	عالية	٢
٠٢	تقبل قيادة الكلية ما يقره الآخرون	٣,٥٠	١,١٥	عالية	١
٠٣	تتساهل قيادة الكلية في خروج الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي	٣,٢٦	١,٢٤	متوسطة	٣
٠٤	هناك ضعف في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوحدة التدريبية	٣,٠٠	١,٣٢	متوسطة	٤
٠٥	العمل داخل الوحدة يسير بشكل روتيني دون أدنى طموح للتطوير	٢,٨٤	١,٣٦	متوسطة	٦
٠٦	يتساوى في الوحدة التدريبية المنجز وغيره	٢,٧٤	١,٤٧	متوسطة	٧
٠٧	هناك تركيز على إيجابيات الوحدة وتغافل عن مشاكلها	٢,٩٢	١,٢٠	متوسطة	٥
٥	الدرجة الكلية للمجال	٣,٠٩	١,٢٨	متوسطة	٥

يشير الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي للنمط الترسل يبلغ (٣,٠٩) مما يعني أن درجة ممارسة هذا النمط في الوحدات التدريبية من وجهة نظر العاملين هي (متوسطة)، ولربما تدل هذه النتيجة على حالة من الانقياد والانصياع لرغبات العاملين أو لمجموعة منهم، وهذا ما تشير إليه الفقرة رقم (٢): "تقبل قيادة الكلية ما يقره الآخرون" والتي جاءت كأكثر الممارسات شيوعاً في ممارسات هذا المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)، وربما يكون السبب في ظهور هذه النتيجة عدم الاكتراث بانضباط العاملين أوقات الدوام الرسمي، وهو ما أشارت إليه الفقرة رقم (١): "هناك تغاضي في الوحدة التدريبية عن حالات التأخر والغياب المتكرر" والتي جاءت كثاني أعلى ممارسة، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٤٠)، ويعتقد الباحث أنه أياً كان السبب وراء هذه النتيجة، فإنها تشير وبوضوح إلى حاجة تدريب قيادات الوحدات التدريبية على المهارات المطلوبة لممارسة الأنماط القيادية الفاعلة. وقد جاء النمط المنسحب (المتساهل) كأقل الأنماط شيوعاً في الوحدات التدريبية، في المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٠٩)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات (٢٠٠٤)، ودراسة جبرة (٢٠٠٦)، واللذان أشارت نتائجهما إلى أن النمط المتساهل كان الأقل شيوعاً.

#### جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال نمط القيادة التسلطي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٠١	يهتم كثيرا بالالتزام العاملين بالزي الرسمي للمؤسسة	٢,٥٩	١,١٣	منخفضة	٧
٠٢	هناك اهتمام كبير بالعمل حتى لو كان ذلك على حساب العاملين	٣,٤٢	١,٣٢	عالية	٤
٠٣	معارضة أفكار قيادة الوحدة نوع من التمرد من وجهة نظرهم	٣,٠٠	١,٣١	متوسطة	٦
٠٤	لا تهتم قيادة الوحدة بعلاقتها مع العاملين	٣,٥١	١,٢٢	عالية	٣
٠٥	تنفذ قيادة الوحدة جولات مفاجئة على القاعات والورش التدريبية	٣,٢٣	١,٣٢	متوسطة	٥
٠٦	تهتم قيادة الوحدة بالدور الرقابي أكثر من دور التوجيه	٣,٥٣	١,٢٤	عالية	٢
٠٧	تتمسك قيادة الوحدة بمواقفها وآرائها	٣,٨٤	١,١٨	عالية	١
٣	الدرجة الكلية للمجال	٣,٣٠	١,٢٥	متوسطة	

يشير الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للنمط التسلطي يبلغ (٣,٣٠) مما يعني أن درجة ممارسة هذا النمط في الوحدات التدريبية من وجهة نظر العاملين هي (متوسطة). وجاءت متوسطات أربع فقرات من إجمالي سبع فقرات للمجال بدرجة عالية، وهو ما يشير إلى شيوع ممارسات تسلطية من قبل قيادات الوحدات التدريبية، ولعل ما يدعم هذا التفسير بوضوح النتيجة التي آلت إليها الفقرة رقم (٧): "تتمسك قيادة الوحدة التدريبية بمواقفها وآرائها"، إذا كان المتوسط الحسابي لها (٣,٨٤) كأعلى المتوسطات في فقرات المجال، كما أن تغليب الدور الرقابي على دور التوجيه قد ينحى بالعملية القيادية إلى منحى سلبي، ويؤثر بالتالي على أداء العاملين، وهذا ما يتضح من خلال الفقرة رقم (٦): "تهتم قيادة الوحدة بالدور الرقابي أكثر من دور التوجيه"، والتي جاءت كثنائي أعلى متوسط حسابي في المجال، وبلغ متوسطها (٣,٥٣)، ويعتقد الباحث أن مثل هذه النتيجة هي انعكاس طبيعي لوجود نوع من القصور في العلاقات الإنسانية فيما بين القيادة والعاملين، وهذا ما أشارت إليه نتيجة الفقرة رقم (٤): "لا تهتم قيادة الوحدة بعلاقتها مع العاملين" والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥١)، كما يؤيد هذه النتيجة كذلك النتيجة التي أشارت إليها الفقرة رقم (٢): "هناك اهتمام كبير بالعمل حتى لو كان ذلك على حساب العاملين" والتي جاء متوسطها الحسابي بدرجة عالية كذلك. وقد جاء النمط التسلطي كالثالث الأنماط شيوعاً في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٣٠)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرواشدة (٢٠٠٩) التي حل فيها النمط التسلطي ثالثاً كذلك، وتتعارض مع نتيجة دراستي الدهاس (٢٠٠٦) وأبو زيتون (٢٠١٣) اللتان كان فيها النمط الأكثر شيوعاً، ومع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي كان فيها هذا النمط الأقل شيوعاً وفي المرتبة الخامسة.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المتأرجح (منتصف الطريق)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٠١	ييدي أحيانا اهتماما بالعاملين وأحيانا أخرى بتحقيق أهداف العمل	٤,٢٣	٠,٩٣	عالية	١
٠٢	تجمع قيادة الوحدة بين تطبيق العقوبات على العاملين والعلاقة الجيدة معهم	٣,٩٨	١,١٨	عالية	٢
٠٣	تجمع قيادة الوحدة بين الرقابة على العاملين والثقة بهم	٣,٠٠	١,٣١	متوسطة	٦
٠٤	تتبنى قيادة الوحدة القرارات الحاسمة أحيانا وآراء العاملين أحيانا	٣,٢٧	١,٢٩	متوسطة	٥
٠٥	تدير قيادة الوحدة التدريبية بالشدة الممزوجة باللين	٣,٥٧	١,٣٠	عالية	٣
٠٦	تسعى قيادة الوحدة للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين	٣,٥١	١,٢٢	عالية	٤
١	الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٠	١,٢١	عالية	١

يشير الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي للنمط المتأرجح يبلغ (٣,٦٠) مما يعني أن درجة ممارسة هذا النمط في الوحدات التدريبية من وجهة نظر العاملين هي (عالية)، وجاءت ممارسات أربع فقرات من ست بدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (١): "ييدي أحيانا اهتماما بالعاملين وأحيانا أخرى ييدي اهتماما بتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأولى الأعلى بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي يبلغ (٤,٢٣)، وقد يعكس ذلك حالة التآرجح التي تعيشها الوحدة، وتأتي نتيجة الفقرة رقم (٢): "تجمع قيادة الكلية بين تطبيق العقوبات على العاملين والعلاقة الجيدة معهم" لتدعم هذا التفسير، إذ احتلت الفقرة المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٩٨) وبدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (٥): "تدير قيادة الوحدة بالشدة الممزوجة باللين" بدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٥٧)، وقد جاء أقل متوسط حسابي في فقرات المجال (٣,٠٠)، وهو ما يعد مؤشرا واضحا على الممارسات المتأرجحة لقيادة الوحدة، ولربما تعكس هذه النتيجة الإجمالية للمجال الحالة عدم وجود نهج محدد وموحد لقيادة الوحدة مع جميع العاملين، ووجود مجاملات للبعض على حساب العمل، وقد يكون ناتجا عن عدم تعاون فئات معينة مع قيادة الوحدة، مما يشكل معوقا في تحقيق ممارسات لأنماط أفضل لقيادة الوحدة، تكون انعكاس لواقع يعيشه العاملون.

وقد جاء النمط المتأرجح في المرتبة الأولى كأكثر الأنماط شيوعا في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٦٠)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرواشدة (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن النمط المتأرجح كان الأكثر شيوعا فيها، كما تتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة جيرة (٢٠٠٦) ونتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٩)، واللذان أشارتا إلى النمط المتأرجح كان في المرتبة الثانية شيوعا.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة الاجتماعي (رئيس النادي).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٠١	تهتم قيادة الوحدة بالاستماع لهموم ومشاكل الموظفين	٣,٦١	١,١٢	عالية	٣
٠٢	تسود المحبة والاحترام العلاقات بين منسوبي الوحدة التدريبية	٣,٠٦	١,٢١	متوسطة	٦
٠٣	تدعم قيادة الوحدة القرارات التي تحقق مصلحة العاملين	٤,٠٥	١,٠٠	عالية	١
٠٤	تحرص الوحدة على اجتماع منسوبيها خارج العمل من فترة لأخرى	٣,٥٦	١,٣٠	عالية	٥
٠٥	هناك تقدير للظروف الطارئة للموظفين من قبل قيادة الوحدة	٢,٧٢	١,٢٦	متوسطة	٧
٠٦	أسلوب المناصحة والإقناع يغلب على أسلوب الفرض والإجبار	٣,٩٨	١,١٨	عالية	٢
٠٧	هناك مجاملات للبعض في الوحدة على حساب العمل	٣,٥٧	١,٣٠	عالية	٤
٢	الدرجة الكلية للمجال	٣,٥١	١,٢٠	عالية	

يشير الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي للنمط الاجتماعي يبلغ (٣,٥١) مما يعني أن درجة ممارسة هذا النمط في الوحدات التدريبية من وجهة نظر العاملين هي (عالية)، وجاء المتوسط الحسابي لخمس فقرات في هذا المجال بدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (٣): "تدعم قيادة الوحدة القرارات التي تحقق مصلحة العاملين" كأعلى الممارسات في هذا المجال، وبمتوسط حسابي يبلغ (٤,٠٥)، وقد يكون في هذه النتيجة إشارة إلى تغليب مصلحة العاملين إلى حد ما على مصلحة العمل، وتدعم هذه النتيجة نتيجة الفقرة رقم (٦): أسلوب المناصحة والإقناع يغلب على أسلوب الفرض والإجبار، والتي حلت ثانياً في ترتيب فقرات المجال، كما جاء المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٧): "هناك مجاملات للبعض في الوحدة من قبل قيادتها على حساب العمل" بدرجة عالية كذلك وبلغ (٣,٥٧)، وقد تكون هذه النتيجة طبيعية ومتماشية مع نتائج الفقرات الأخرى للمجال، فالنمط الاجتماعي لا يعني بالضرورة المساواة بين العاملين في العلاقات الإنسانية، وكثيراً ما يفشل القائد في تبني مبدأ واضح لعلاقاته مع العاملين في هذا النمط، وجاء المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٥): "هناك تقدير للظروف الطارئة لدى الموظفين من قبل قيادة ومسئولي الوحدة" كأقل الممارسات في هذا المجال وبدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى سعي قيادة الوحدات التدريبية الحفاظ على حد معين من الممارسات هذا النمط وعدم الوصول إلى ممارسات توجي بتسبب وإهمال العاملين وعدم الانضباط في العمل.

وحل النمط الاجتماعي كثاني الأنماط شيوعاً في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٥١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرواشدة (٢٠٠٩) والتي جاء النمط المتأرجح الأكثر شيوعاً فيها، كما تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة جبرة (٢٠٠٦) ونتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٩) واللذان أشارتا إلى أن النمط المتأرجح كان في المرتبة الثانية شيوعاً.

## جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المثالي (قائد الفريق).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
٠١	تفقد أحوال المتدربين داخل القاعات التدريبية ومناقشتهم من الإيجابيات الملحوظة في الوحدة	٣,٨٠	١,١١	عالية	٢
٠٢	هناك اهتمام بتوقيع الشراكات والاتفاقيات التي تعود على المتدربين بالنفع	٣,٢٧	١,٣٢	متوسطة	٣
٠٣	تولي قيادة الوحدة اهتماما كبيرا بمصلحة العمل والعاملين معا	٢,٨٣	١,١٦	متوسطة	٧
٠٤	هناك جهود لمتابعة توافر الخدمات العامة بشكل جيد في الوحدة والعمل على حل مشاكلها	٣,٩٣	٠,٩٧	عالية	١
٠٥	يتلمس احتياج القاعات والورش والمعامل من التجهيزات	٢,٩٨	١,٢٦	متوسطة	٥
٠٦	تعمل قيادة الوحدة على إشراك الجميع في الإنجاز واتساع محيط الفريق الواحد	٣,٢٧	١,٢٩	متوسطة	٣
٠٧	تمثل وحدة التوجيه المهني والتنسيق الوظيفي أولوية لدى القيادة	٢,٩٢	١,٢٨	متوسطة	٦
٤	الدرجة الكلية للمجال	٣,٢٩	١,٢٠	متوسطة	٤

يشير الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي للنمط المثالي يبلغ (٣,٢٩) مما يعني أن درجة ممارسة هذا النمط في الوحدات التدريبية من وجهة نظر العاملين هي (متوسطة)، وجاءت خمس فقرات من فقرات المجال السبع بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى بعض المعوقات التي تحول دون الوصول بقيادات الوحدات التدريبية للنمط القيادي المثالي (قائد الفريق)، وبالأخص على مستوى متابعة البنية الأساسية المعينة على تحسين البيئة التدريبية، وهذا ما يتجلى في نتيجة الفقرة رقم (٥): "يتلمس احتياج القاعات والورش التدريبية والمعامل في الوحدة" والتي جاءت كالثالث أقل الممارسات في المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨)، وقد يكون السبب كذلك في ظهور هذه النتيجة إدراك العاملين غياب الهدف الأساسي في ممارسات القيادة وهو تأهيل الخريجين للاندماج ضمن سوق العمل، وهو ما أشارت إليه بوضوح كل من الفقرة رقم (٧): "تمثل وحدة التوجيه المهني أولوية لدى قيادة الوحدة التدريبية"، والتي جاءت كثاني أقل الممارسات في المجال وبمتوسط حسابي يبلغ (٢,٩٨)، والفقرة رقم (٢): "هناك اهتمام بتوقيع الشراكات والاتفاقيات التي تعود على المتدربين بالنفع"، والتي جاءت بدرجة متوسطة كذلك، وأيا كانت الأسباب وراء هذه النتيجة، فإنها انعكاس حقيقي لعدم قدرة قيادة الوحدة على التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين، نتيجة عدم الخبرة أو نقص التدريب، أو غير ذلك، وذلك ما أشارت إليه الفقرة رقم (٣): "تولي قيادة الكلية اهتماما كبيرا بمصلحة العمل والعاملين جنبا إلى جنب" والتي كانت أقل الممارسات في المجال، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٣)، يؤيد هذا التفسير ما أشارت إليه الفقرة رقم (٦) من صعوبات تواجه قيادة الوحدة في توسيع دائرة فريق العمل في الوحدة.

وقد جاء النمط المثالي (قائد الفريق) كرايع الأنماط شيوعاً، وبمتوسط حسابي يبلغ (٣,٢٩)، وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج أغلب الدراسات التي تناولتها الدراسة الحالية، ومنها دراسة عبيدات (2004)، ودراسة جبرة (2006)، ودراستي الغامدي (2009)، والعش (2009)، والتي جاء فيها النمط المثالي الأكثر شيوعاً، وفي المرتبة الأولى بين الأنماط الخمسة.

الإجابة عن السؤال الثاني : للإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين أفراد العينة في تقديرهم لأنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية وفقاً لمتغيرات نوع الوحدة التدريبية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي" تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لكل متغير من المتغيرات الثلاث، وذلك كما في الجدول (٩):

**جدول (٨) نتائج اختبار (ت) للكشف عن الفروق في استجابات العينة تعزى إلى نوع الوحدة التدريبية**

المتغير	الوحدة التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدالة الإحصائية
نوع الوحدة	كلية تقنية	٣,٢٥	٠,٨٤	٢,١١١	٠,٠٣٥
	معهد صناعي	٣,٠٧	٠,٨٣		
المسمى الوظيفي	مدرّب	٣,١٥	٠,٨١	١,٤٧٠-	٠,١٤٢
	إداري	٣,٣٥	١,٠٨		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,١٨	٠,٨١	٠,٠٨٧	٠,٩٣١
	ماجستير فأعلى	٣,١٧			

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة (ت) غير دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) على المتغيرات الثلاث، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين في الوحدات التدريبية لأنماط القيادة السائدة تعزى إلى نوع الوحدة التدريبية (كلية تقنية/معهد صناعي)، ولربما كذلك كان السبب في ظهور هذه النتيجة أن العاملون يتعرضون لنفس الضغوط في بيئة العمل على اختلاف الموقع ونوع الوحدة، ويواجهون الخبرات ذاتها، دون تمييز بينهم من قبل قيادات الوحدات التدريبية. كما يشير كذلك الجدول أعلاه إلى أن قيمة (ت) غير دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) على المتغيرات الثلاث، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين في الوحدات التدريبية لأنماط القيادة السائدة تعزى إلى المسمى الوظيفي (مدرّب/ إداري)، وقد تكون هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على إدراك العاملين على وجه العموم للممارسات والمهارات المختلفة على أرض الواقع التي تمارسها قيادات الوحدات التدريبية، مما انعكس على استجاباتهم ليكون هناك اتفاق إلى حد كبير في تلك الاستجابات فيما بينهم على اختلاف مؤهلاتهم ووظائفهم ونوع الوحدة، ولربما تعكس هذه النتيجة وضوح ممارسات قيادات الوحدات التدريبية للعاملين عموماً،

ويشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة (ت) غير دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) على المتغيرات الثلاث، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات العاملين في الوحدات التدريبية لأنماط القيادة السائدة تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس/ماجستير فأعلى)، وقد يكون السبب في هذه النتيجة عدم استثمار قيادات الوحدات التدريبية لقدرات ومهارات حاملي مؤهل الماجستير



فأعلى بشكل جيد، أو نقص الخبرة وعدم القدرة على الاستفادة منهم بما يعود على البيئة التدريبية بالنفع، فكانت الممارسات متماثلة. ولعل هذه النتيجة تشير بوضوح إلى الاحتياجات التدريبية الملحة لقيادات الوحدات التدريبية إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تربية لهم في مجال القيادة ومهاراتها. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبيدات (٢٠٠٤)، ودراسة جبرة (٢٠٠٦)، إذ أشارتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها تتعارض مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى لمتغير لهذا المتغير.

## التوصيات والمقترحات :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط المتأرجح كان الأكثر شيوعاً، بينما كان النمط المثالي الأقل شيوعاً، ويوصي الباحث حيال ذلك بما يلي:

- بناء خطة زمنية لتنفيذ ورش تدريبية لقيادات الوحدات التدريبية لتدريبهم على مهارات وممارسات النمط القيادي المثالي.
- بناء أداة إجرائية، تتضمن مؤشرات ومعايير لتقييم ممارسات قيادات الوحدات التدريبية من قبل الهيئتين التدريسية والإدارية، ورفعها إلكترونياً على بوابة الموظفين.
- كما يقترح الباحث تنفيذ الأبحاث والبرامج التالية:
- إجراء بحث بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوحدات التدريبية.
- تصميم برنامج تدريبي لتدريب قيادات الكليات على ممارسات النمط المثالي (قائد الفريق).

## المراجع العربية :

- أبو زيتون، غازي وحياصات، خالد وخير الدين، موسى (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار استراتيجيات الأعمال، *المجلة العربية للإدارة*، (٢)٣٣، ١٩٣-٢١٨.
- بنتن، طلعت سالم (٢٠٠٨). القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية، لندن.
- جبرة، محمد (٢٠٠٦). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الحراحشة، محمد (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الطفيلة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (١)٧، ١٥-٤١.
- الحريري، وافدة (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط١، عمان: دار الثقافة للنشر.
- الدهان، أميمة ورمضان، زياد والشيخ، سالم فؤاد ومخامرة، محسن (٢٠٠٥). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٨، عمان: مركز الكتب الأردنية.
- الرواشدة، أسماء (٢٠٠٩). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
- السعود، راتب (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، ط١، عمان: دار صفاء للنشر.

- الشوكاني، عبدالله بن ناصر (٢٠٠٥). العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسبي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- صالح، أحمد علي والمبعضين، محمد (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات، ٤٠ (١)، ص ٥٨-٧٤.
- الصيرفي، محمد (٢٠١٠). المدير القائد، ط٢، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- الضمور، ابتسام وأبو صالح، محمد وعلي، عبدالستار (٢٠١٠). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة دراسات، ٣٧ (٢)، ص ٥٢١-٥٤٣.
- العازمي، عايض رجا (٢٠١٣). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، ج٧٦، ٥٤٩-٥٩١.
- العامري، عبدالله محمد (٢٠١٣). أنماط القيادة وفق نظرية الخط المستمر في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، عالم التربية، ١٤ (٤١)، ٢٢٣-٢٩١.
- عبدالقادر، أحمد دحماني (٢٠١٣). القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، ع٤، ٢٣١-٢٤٤.
- عبيدات، سهيل أحمد (٢٠٠٤). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. عمان: عالم الكتب الحديثة.
- عربيات، بشير محمد (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠ (٢)، ٧٠٥-٧٣٦.
- العريضي، منيرة (٢٠١٠). تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العش، ناديا (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
- العمري، مشهور ناصر (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عوض، عامر (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي الإداري، ط١، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعد (٢٠٠٩). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغزوي، فانتن عوض (٢٠١٠). القيادة والإشراف التربوي. ط١، عمان: دار أسامة للنشر.
- الفقهي، ابراهيم (٢٠٠٨). سحر القيادة. ط١، القاهرة: دار أجيال للنشر.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- القحطاني، عبدالمحسن عائض (٢٠١٣). أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣٩(١٥٠)، ٥٥-٩٨.
- القثامي، عوض سعد (١٩٩٣). أنماط القيادة الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- المخلافي، محمد (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر.
- الهواري، سيد (١٩٩٦). المديرون خمسة أنواع، القاهرة: مكتبة عين شمس.

### المراجع الأجنبية :

- Bass, B (1994). **The Ethics of Transformational Leadership**, KLSp: Transformational Leadership available on :[www.academy.und.edu](http://www.academy.und.edu),2006,p3
- Burns, G.M (1978). **Leadership**, New York: Harper Row.
- Kotter, John (1990). **Leadership Change**, USA: Harvard Business.
- Tichy, N & Devanna, M (1990). **The Transformational Leadership**. 2end edition, John Wiley & Sons Canada.
- Thomas, J (2001). **Leadership-What's in it for School**. London.