

2018

Leadership Styles at Training Units in Saudi Arabia according to the Managerial Grid Theory

saleh yousif alfarhoud

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني/المملكة العربية السعودية, syfmf@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

alfarhoud, saleh yousif (2018) "Leadership Styles at Training Units in Saudi Arabia according to the Managerial Grid Theory," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 3 : No. 1 , Article 4.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol3/iss1/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

Leadership Styles at Training Units in Saudi Arabia according to the Managerial Grid Theory

Cover Page Footnote

Technical and Vocational Training Corporation\ KSA

أنماط القيادة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية

صالح يوسف الفرهود*

تاريخ استلام البحث 2017/2/14

تاريخ قبول البحث 2017/4/3

ملخص:

هدف البحث تعرف أنماط القيادة في الوحدات التدريبية (الكليات التقنية والمعاهد الصناعية) لدى قيادات الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي في إجراءات البحث، وقام بتطوير استبيان من (34) عبارة كأداة للبحث، وشملت العينة (394) فرداً من الهيئتين التدريبية والإدارية في الكليات التقنية والمعاهد الصناعية. أظهرت نتائج البحث أن النمط المتأرجح كان الأكثر شيوعاً في الوحدات التدريبية، تلاه النمط الاجتماعي فالنمط التسلسلي، ثم النمط المثالي في المرتبة الرابعة، وأخيراً النمط المنسحب، ولم تُظهر النتائج أي نتيجة بدرجة عالية جداً أو منخفضة جداً. وعلى مستوى الفروق، لم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية في تقديرات العاملين لأنماط القيادة تعزى إلى متغيرات الدراسة (فئة الوحدة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة ، الشبكة الإدارية ، كليات التقنية.

* المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني/المملكة العربية السعودية

Leadership Styles at Training Units in Saudi Arabia according to the Managerial Grid Theory

Saleh Yousif Alfarhoud*

Abstract

The study aimed at identifying leadership styles in Technical Colleges and Industrial Institutes at Saudi Arabia from the perspective of Staff.

The study relied on the descriptive approach. A questionnaire of 34 items was designed with adequate validity and reliability for the purpose of the study, and distributed to a sample of (394) trainers and administrative staff at technical colleges and Industrial Institutes.

The results showed that the most practiced administrative pattern was "the unsteady pattern", then "the social pattern", and the least was "the negative pattern". In addition, there were no significant differences among the means of the sample according to study variables.

Key Words: Styles of Leadership - Creative Leadership - Technical Colleges.

المقدمة:

تعد القيادة الركيزة الأساسية والعنصر الأهم في أي منظومة من منظومات العمل، فنجح 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 وفنيات 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 لتقادي الوقوع في مشكلات بين الأفراد". (عبدالقادر، 2013: 232)

"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". (Al-Qahtani, 2013). 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) أن القيادة هي الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمل المنظمات فإن القيادة المأمولة لا بد أن تكون مهياً 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.

ويشير عربيات (Arabyat, 2012, 708) 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 عبيدات (Obaidat, 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف الأنماط الإدارية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت، كما هدفت دراسة الشوكاني (Al-Shawkani, 2005) إلى تعرف العلاقة بين نمط القيادة وفقاً لنموذج "هيرسي وبلاشرد" وبين دافعية المعلمين، وغيرها من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة.

يُلاحظ من استعراض الأدب التربوي السابق - 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 قصوراً في ممارسات قيادات الوحدات التدريبية، مما ينعكس على العملية التدريبية والعمل من جهة، وعلى العلاقة فيما بين تلك القيادات والعاملين من هئئتين تدريبيّة 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 مكملاً للأبحاث التربوية السابقة التي تناولت البيئة المدرسية أو الجامعية.

مشكلة البحث:

تتحدّد مشكلة البحث الحالي في الإجابة 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؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف أنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية في المملكة العربية السعودية.
2. تعرف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين 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 نتائج 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 :** ويُعرّفها السعود (2013) على أنها " القدرة على التأثير في المجموعة من قبل أحد أفرادها المتميزين (القائد)، للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم وتفاعلهم ويُقصد بها في هذا البحث " قدرة عميد/ عميدة الكلية التقنية أو مدير المعهد الثانوي الصناعي على التأثير في منسوبي/ منسوبات الوحدة التدريبية لديه، لضمان تفاعلهم مع العملية التدريبية أو الإدارية".
- **الوحدات التدريبية:** ويُقصد بها الكليات التقنية والمعاهد الصناعية الثانوية، والتي تعمل على تدريب وتأهيل فئة الشباب تحت مظلة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- **قيادات الوحدات التدريبية :** وهم عمداء الكليات التقنية، ومديري المعاهد الصناعية الثانوية.
- **الهيئة الإدارية :** ويُقصد بها في هذا البحث منسوبي الكليات التقنية للبنين والمعاهد الثانوية الصناعية من الذين يشغلون وظائف إدارية.

- **الهيئة التدريبية :** ويُقصد بها في هذا البحث منسوبي ومنسوبات الكليات التقنية والمعاهد الثانوية الصناعية من الذين يشغلون وظائف تدريبية، ويقومون بمهام التدريب داخل القاعات التدريبية، وهم من حملة البكالوريوس، أو الماجستير، أو الدكتوراه.

الخلفية النظرية

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 (Szilagyi & Wallace, 1980) بأنها العلاقة بين شخصين أو أكثر، يحاول أحدهما التأثير في الآخر باتجاه تحقيق الأهداف (Al-Saud, 2013). وأشار المخلافي (Al-Mokhlafi, 2009) أن بول هرسلي وبلاشارد عرفوا القيادة بأنها: عملية التأثير في نشاط فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد. ويحدد عوض (Awad, 2008) عددًا من صفات القائد، منها ثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها، ويتمتع بحس القرار والبدئية، والجرأة في اتخاذ القرارات، والثبات والسكينة وامتلاك القرار، والحس بالواقع، البصيرة وفطنة القائد. ويذكر الفقي (Al-Faghi, 2008) عددًا من الصفات التي ينبغي توافرها في الشخصية القيادية، منها أنه يمضي 80% من وقته في التخطيط، بينما يمضي 20% في التنفيذ، ويصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث، ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد، ومحوّر رائع، ويعرف متى يفوّض، وكيف يفوّض، ويعطي المهم للأشخاص القادرين على الانجاز، وشديد الالتزام بالخطط التي يضعها.

وتلخص العريضي (Al-Aradhi, 2010) 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 الحراش (Harahsheh, 2006, 14) 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، والديموقراطي، 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 ودراساتها، 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". (Al-Qahtani, 2013, 63) 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 رنسس ليكرت Rensis Likert عام 1961م على أن السلوك القيادي يتراوح ما بين النمط التسلطي الكامل والنمط التشاركي الكامل، وقد أشار السعود (Al-Saud, 2013) 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 المرؤوسون 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، وأخيراً النمط الديمقراطي التشاركي، ويشعر المرؤوسون هنا 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 في القيادة :Continuum Leadership Theory

تذكر الغزو (Al-Ghazu, 2010) أن هذه النظرية التي أعدها كل من تاننيوم وشميدت Tannenbaum & Shemidet قد لاقَت إعجاباً واهتماماً كبيراً في الأوساط القيادية، حيث تظهر هذه النظرية العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط مستمر، في طرفه الأول سلوك القائد الديمقراطي، وفي طرفه الآخر سلوك القائد الأتوقراطي، ويكون بين الطرفين عدة أساليب مختلفة للقيادة يحددها القائد وفقاً للحرية التي يرغب أن يمنحها لمرؤوسيه ومدى استخدامه للسلطة في صنع واتخاذ القرارات، وأنه لا يوجد سلوك محدد ناجح يستخدم في جميع المواقف، وإنما كل موقف يجب أن يستخدم السلوك الملائم له، وهو السلوك الفعال الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالقائد والمرؤوسين والهدف.

وترى هذه النظرية أن هناك سبعة أساليب يمكن للقائد ممارستها وفقا للحرية الممنوحة للمرؤوسين ومدى استخدام السلطة من قبل القائد، والأساليب كما ذكرها الدهان ورمضان والشيخ ومخامرة (Addahhan, Ramadan, Alsheeq, & Makhamrah, 2005) هي: أسلوب اتخاذ القرار وعلى المرؤوسين تنفيذه، وأسلوب اتخاذ القرار والعمل على إقناع المرؤوسين به، وأسلوب اقتراح القرار والتحاور 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.

Three Dimensions Theory of Leadership نظرية الأبعاد الثلاثة

يمكن اعتبار هذه النظرية هي تطوير لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون، حيث قام ريدن Reddin عام 1970م بإضافة بُعد ثالث لُبُعدي 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 كثيراً 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 تبادلاً بين القائد والمرؤوس، و"يعرّف أفوليو ويامارينو (2002) Avolio and Yammarino القيادة التبادلية بأنها سلوكٌ قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية 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 على المنافع المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد". (Dmour, Abu Saleh and Al-Ali, 2010) ، ووفقاً لغايقودا وبيري (2012) Vigoda-Gadot and Beeri فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أداء عالي، إخلاص في العمل، وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية (Salih, A & Mubaideen, 2013) ، وجليّ بالإشارة إلى أن نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader-Member Exchange) عالجت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى. ويلخص المرجع السابق أبرز سمات وخصائص القائد التبادلي في أن القائد يحدد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها، ويمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، ويتجنب المخاطرة إلى درجة كبيرة، ويهتم بالمحددات الزمنية للأداء، ويعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم، وكذلك يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

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 تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1990) بأنها عملية إدراك الحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً

مؤسسياً، أما الهواري (Al-Hawary, 1996) 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 (Al-Hareri, 2010) أن القائد التحويلي هو الذي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات، ليجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة، بينما يرى الغزو (Al-Ghazu, 2010) أن القيادة التحويلية تعد مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية. ويشير باس (Bass, 1994) إلى عدد من المعالم القيادية للقائد التحويلي، ومنها: تحفيز العاملين والمرؤوسين، والعمل على إظهار القدرات الكامنة لديهم، وتوعية العاملين والمرؤوسين برؤية ورسالة المنظمة.

ويلخص الباحث عدداً من السمات التي أوردها الصيرفي (Al-Serafi, 2010)، للقائد التحويلي وأبرزها أنه يتمتع بثقة ذاتية عالية، وإصرار ذاتي عالٍ، وصاحب حضور ديناميكي ونشاط متميز، ويتعلم مدى الحياة، ويتحدث عن تجاربه وأخطائه ليستفيد منها الآخرون، ويقدم الحلول البديلة والجذرية للعاملين والمرؤوسين، ويمتلك القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، وصاحب شخصية ساحرة، وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي مع العاملين والمرؤوسين، ويستثير أفكار العاملين والمرؤوسين وعقولهم، ويحفزهم دوماً على تحديد الأهداف وإعادة تحديدها وفقاً للمتغيرات.

نظرية الشبكة الإدارية في القيادة Managerial Grid:

تعد نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وماوتون (Blake & Mouton) 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 ببرنامج تطوير بواسطة الشبكة الإدارية، ويقوم النموذج على بُعدين، هما: الاهتمام بالإنتاج، حيث يهتم المدير بإنجاز الأعمال كمّاً ونوعاً مع الاهتمام بالكفاءة في الإنتاج، وُبُعد الاهتمام بالعاملين، حيث ينصب الاهتمام على العلاقات بين الأفراد والرضا الوظيفي والتقييم وعدالته في توزيع الأعمال.

ويمكن توضيح هذين البُعين كما جاء في العريضي (Al-Aradhi, 2010) في خمسة أنماط قيادية، هي: النمط المتساهل (المنسحب)، وهو الذي يترك الأمور دون تدخل فيها، والنمط التسلسلي، وفيه يكون الاهتمام الأكبر من القائد بإنجاز 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، والنمط المثالي (قائد الفريق)، وهو النمط المثالي وفيها يولي القائد أقصى اهتمامه للإنتاج والعاملين معاً، والتفاعل والترابط بين الأفراد، مما يؤدي إلى الثقة بينهم.

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



أنماط القيادة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية
المصدر: السعود (Al-Saud, 2013, 154)

الوحدات التدريبية (الكليات التقنية والمعاهد الصناعية):

تقع كل من الكليات التقنية والمعاهد الصناعية تحت مظلة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والتي تم إنشاؤها عام (1980م)، وذلك لتضم مراكز التدريب المهني آنذاك، والتي تم تحويلها لاحقاً إلى معاهد ثانوية صناعية، قبل أن يتم افتتاح الكليات التقنية توالياً، والتي شهدت نمواً كبيراً في أعدادها. وتسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني من خلال الكليات التقنية والمعاهد الصناعية إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية، ومن أهم تلك الأهداف استيعاب أكبر عدد من الراغبين في التدريب التقني والمهني للإسهام في تحقيق التنمية المستدامة، ونشر الوعي بأهمية العمل في المجالات التقنية، وتوفير البيئة المناسبة للتدريب وتأهيل وتطوير الكوادر البشرية الوطنية في المجالات التقنية، وفقاً لطلب سوق العمل الكمي والنوعي، وبناء شراكات استراتيجية مع قطاع الأعمال تخدم سوق العمل، والتوسع في المجالات التدريبية المتقدمة الداعمة للخطط الوطنية والمشاركة في برامج نقل التقنية وتطويرها.

وقد وصل عدد الوحدات التدريبية في العام التدريبي 2016/2015 إلى (126) وحدة تدريبية، منها (36) كلية تقنية للبنين، و(18) للبنات، و(72) معهد صناعي مهني، وينتظم فيها ما يقارب (135749) متدرباً، موزعين على (117550) متدرباً ومتدربة في الكليات التقنية و(18199) متدرباً في المعاهد الصناعية، ويقوم على تدريبهم ما يقارب (7962) مدرباً، منهم (4920) مدرباً في الكليات التقنية. (الهيئة العامة للإحصاء، 2016) إضافة إلى عدد كبير من فروع الكليات التقنية، ومعاهد الشراكات الاستراتيجية التي تقوم على تشغيلها بيوت خبرة عالمية في بعض التخصصات، وتمنح الكليات التقنية درجة البكالوريوس للخريج الذي أتم (8) فصول تدريبية، بينما تمنح الدرجة الجامعية المتوسطة لمن أتم أربعة فصول تدريبية، وذلك في (40) مساراً تدريبياً في عدة تخصصات، أبرزها تقنية المحركات والمركبات، والعمارة والتشييد، وصيانة الطائرات، والشبكات، وتقنية البرمجيات، والإدارة المكتبية والسكرتارية، والتسويق، أما المعاهد الصناعية فتمنح شهادة اجتياز برامج تدريبية في تخصصات عديدة، منها اللحام، والتبريد والتكييف، والنجارة، والإنشاءات المعدنية، والتصوير الفوتوغرافي وغيرها.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عبيدات (Obaidat, 2009) إلى تعرف الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت؛ وتكونت عينة الدراسة من (283) من مديري ومديرات المدارس في مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن، وأشارت النتائج إلى أن نمط قيادة الفريق قد حصل على أعلى متوسط حسابي، بينما كان النمط التساهلي أقل الأنماط في المتوسط الحسابي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة بشأن تقديراتهم للأنماط الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة جبرة (Jabra, 2006) إلى تعرف الأنماط القيادية وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (274) 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 التسلطي، 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.

أما دراسة رواشدة (Rawashdah, 2009) فقد هدفت إلى تعرف الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر العاملين معهم وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلما ومعلمة في منطقة الزرقاء التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة جميع الأنماط الإدارية الخمسة وفقا لنظرية الشبكة الإدارية من قبل مديري المدارس كانت متوسطة، وكان نمط قيادة الفريق أكثرها ممارسة، ثم نمط التسلسلي، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروقا دالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقام الغامدي (Al-Ghamdi, 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (325) معلما 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 فروقا تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، ونوع المؤهل.

كما قامت العش (Al-Ash, 2010) بدراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وفقا لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (548) معلما معلمة في الأردن، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق الذي يولي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والعلاقات الإنسانية، بينما أقل الأنماط ممارسة هو نمط رئيس النادي، الذي يركز على العلاقات الإنسانية ويهمل الإنتاج، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة في تقديراتهم لأنماط القيادة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

أما أبو زيتون وحياصات وخير الدين (Abu Zeiton, Hyasat & Khairuddin, 2004) فهذه دراستهم إلى تعرف أنماط القيادة حسب نموذج شبكة القيادة في اختيار استراتيجيات الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (79) 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 لأنماط الأربعة: المتساهل، والمعتدل، والاجتماعي، وقيادة الفريق، كما أشارت النتائج إلى عدم

وجود أثر للنمط التسلطي في اختيار استراتيجية التمايز، وعدم وجود أثر للنمط المتساهل في اختيار استراتيجية التركيز.

وأجرى عربيات (Arabyat, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (222) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الترسلّي كان الأكثر شيوعاً، ثم النمط التسلطي، ثم التقليدي، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط الديمقراطي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لنمطي القيادة الديمقراطي والترسلّي على أداء العاملين، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلطية على أداء العاملين.

مجتمع وعينة البحث: شمل مجتمع البحث جميع الكليات التقنية للبنين والمعاهد الصناعية الثانوية، للعام التدريبي 2016/2015، والبالغ عددها (38) كلية تقنية، و(69) معهداً صناعياً، وقد بلغ عدد أفراد العينة (394) من الهيئتين التدريبية والإدارية في تلك الوحدات، كما يتضح في الجدول (1)

جدول رقم (1) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

المجموع	معهد		كلية		
	إداري	مدرب	إداري	مدرب	
	18	111	28	125	بكالوريوس
% 71.57	% 4.57	% 28.16	% 7.11	% 31.73	%
		28		84	ماجستير فأعلى
% 28.43		% 7.11		% 21.32	%
% 100	18	139	28	209	المجموع
	157		237		
		394			

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:

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

2. فقرات الاستبيان، وتكونت في صورتها النهائية من (34) فقرة، تقيس استجابات العينة في تقديرهم لأنماط القيادة السائدة في الوحدات التدريبية من خلال خمسة مجالات رئيسة، تمثل أنماط القيادة وفقاً للشبكة الإدارية، وهي: النمط الترسلّي، والنمط التسلسلي، والنمط المتأرجح، والنمط الاجتماعي، والنمط المثالي.

وتم اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي كميزان لفقرات الاستبيان، فتكون أوزان البدائل للفقرات كما يلي: موافق جداً (1 - 1.8)، وموافق (1.81 - 2.60)، وموافق إلى حد ما (2.61 - 3.40)، وغير موافق (3.41 - 4.20)، وغير موافق أبداً (4.20 - 5).

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 (0.671 و 0.847)

نتائج البحث وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول: "ما نمط القيادة السائد في الوحدات التدريبية؟"

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط الخمسة، ولفقراتها وذلك كما يلي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة

المرتبة	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	نمط القيادة المتأرجح (منتصف الطريق)	3.60	1.21	عالية
2	نمط القيادة الاجتماعي (رئيس النادي)	3.51	1.20	عالية
3	نمط القيادة التسلسلي	3.30	1.25	متوسطة
4	نمط القيادة المثالي (قائد الفريق)	3.29	1.20	متوسطة
5	نمط القيادة الترسلّي	3.09	1.28	متوسطة

تشير نتائج الجدول (2) 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 التسلسلي، فنمط القيادة المثالي، وأخيرا نمط القيادة الترسلّي.

وفيما يلي نتائج فقرات كل نمط من هذه الأنماط:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المنسحب (الترسلي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	هناك تغاضي في الوحدة التدريبية عن تكرار التأخر والغياب	3.40	1.19	متوسطة	2
2	تقبل قيادة الكلية ما يقره الآخرون	3.50	1.15	عالية	1
3	تتساهل قيادة الكلية في خروج الموظفين أثناء وقت الدوام الرسمي	3.26	1.24	متوسطة	3
4	هناك ضعف في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوحدة التدريبية	3.00	1.32	متوسطة	4
5	العمل داخل الوحدة يسير بشكل روتيني دون أدنى طموح للتطوير	2.84	1.36	متوسطة	6
6	يتساوى في الوحدة التدريبية المنجز وغيره	2.74	1.47	متوسطة	7
7	هناك تركيز على إيجابيات الوحدة وتغافل عن مشاكلها	2.92	1.20	متوسطة	5
	الدرجة الكلية للمجال	3.09	1.28	متوسطة	5

يشير الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للنمط الترسلّي يبلغ (3.09) 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 (2): "تقبل قيادة الكلية ما يقره الآخرون" والتي جاءت كأكثر الممارسات شيوعا في ممارسات هذا المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وربما يكون السبب في ظهور هذه النتيجة عدم الاكتراث بانضباط العاملين بأوقات الدوام الرسمي، وهو ما أشارت إليه الفقرة رقم (1): "هناك تغاضي في الوحدة التدريبية عن حالات التأخر والغياب المتكرر" والتي جاءت ثاني أعلى ممارسة، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.40)، ويعتقد الباحث أنه أيا 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) أقل الأنماط شيوعا في الوحدات التدريبية، في المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.09)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات

(Obaidat, 2009)، ودراسة جبرة (Jabra, 2006)، واللذان أشارت نتائجهما إلى أن النمط المتساهل كان الأقل شيوعاً.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة التسلسلي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	يهتم كثيراً بالتزام العاملين بالزي الرسمي للمؤسسة	2.59	1.13	منخفضة	7
2	هناك اهتمام كبير بالعمل حتى لو كان ذلك على حساب العاملين	3.42	1.32	عالية	4
3	معارضة أفكار قيادة الوحدة نوع من التمرد من وجهة نظرهم	3.00	1.31	متوسطة	6
4	لا تهتم قيادة الوحدة بعلاقاتها مع العاملين	3.51	1.22	عالية	3
5	تنفذ قيادة الوحدة جولات مفاجئة على القاعات والورش التدريبية	3.23	1.32	متوسطة	5
6	تهتم قيادة الوحدة بالدور الرقابي أكثر من دور التوجيه	3.53	1.24	عالية	2
7	تتمسك قيادة الوحدة بمواقفها وأرائها	3.84	1.18	عالية	1
	الدرجة الكلية للمجال	3.30	1.25	متوسطة	3

يشير الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للنمط التسلسلي يبلغ (3.30) 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 تسلسلية من قبل قيادات الوحدات التدريبية، ولعل ما يدعم هذا التفسير بوضوح النتيجة التي آلت إليها الفقرة رقم (7): "تتمسك قيادة الوحدة التدريبية بمواقفها وأرائها"، إذا كان المتوسط الحسابي لها (3.84) 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 (6): "تهتم قيادة الوحدة بالدور الرقابي أكثر من دور التوجيه"، والتي جاءت كثنائي أعلى متوسط حسابي في المجال، وبلغ متوسطها (3.53)، 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 (4): "لا تهتم قيادة الوحدة بعلاقاتها مع العاملين" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.51)، كما يؤيد هذه النتيجة كذلك النتيجة التي أشارت إليها الفقرة رقم (2): "هناك اهتمام كبير بالعمل حتى لو كان ذلك على حساب العاملين" والتي جاء متوسطها الحسابي بدرجة عالية كذلك. وقد جاء النمط التسلسلي ثالث الأنماط شيوعاً في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.30)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرواشدة (Rawashdah, 2009)، بينما تتعارض مع

نتيجة دراسة أبو زيتون (Abu Zeiton, 2004) التي كان فيها هذا النمط الأكثر شيوعاً، ومع دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2009) التي كان فيها هذا النمط الأقل شيوعاً وفي المرتبة الخامسة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المتأرجح (منتصف الطريق)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	ييدي أحياناً اهتماماً بالعاملين وأحياناً أخرى بتحقيق أهداف العمل	4.23	0.93	عالية	1
2	تجمع قيادة الوحدة بين تطبيق العقوبات على العاملين والعلاقة الجيدة معهم	3.98	1.18	عالية	2
3	تجمع قيادة الوحدة بين الرقابة على العاملين والثقة بهم	3.00	1.31	متوسطة	6
4	تتبنى قيادة الوحدة القرارات الحاسمة أحياناً وآراء العاملين أحياناً	3.27	1.29	متوسطة	5
5	تدير قيادة الوحدة التدريبية بالشدة الممزوجة باللين	3.57	1.30	عالية	3
6	تسعى قيادة الوحدة للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين	3.51	1.22	عالية	4
	الدرجة الكلية للمجال	3.60	1.21	عالية	1

يشير الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للنمط المتأرجح يبلغ (3.60) 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 (1): "ييدي أحياناً اهتماماً بالعاملين وأحياناً أخرى ييدي اهتماماً بتحقيق أهداف العمل" في المرتبة الأولى الأعلى بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي يبلغ (4.23)، وقد يعكس ذلك حالة التأرجح التي تعيشها الوحدة، وتأتي نتيجة الفقرة رقم (2): "تجمع قيادة الكلية بين تطبيق العقوبات على العاملين والعلاقة الجيدة معهم" لتدعم هذا التفسير، إذ احتلت الفقرة المرتبة الثانية في المجال بمتوسط حسابي يبلغ (3.98) وبدرجة عالية، وجاءت الفقرة رقم (5): "تدير قيادة الوحدة بالشدة الممزوجة باللين" بدرجة عالية كذلك وبمتوسط حسابي يبلغ (3.57)، وقد جاء أقل متوسط حسابي في فقرات المجال (3.00)، وهو ما يعد مؤشراً واضحاً 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 ناتجاً عن عدم تعاون فئات معينة مع قيادة الوحدة، مما يشكل معوقاً في تحقيق ممارسات لأنماط أفضل لقيادة الوحدة، تكون انعكاس لواقع يعيشه العاملون.

وقد جاء النمط المتأرجح في المرتبة الأولى كأكثر الأنماط شيوعاً في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.60)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة رواشدة (Rawashdah, 2009) والتي جاء النمط المتأرجح الأكثر شيوعاً فيها، كما تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة جبرة (Jabra, 2006) ونتيجة دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2009) واللذان أشارتا إلى النمط المتأرجح كان في المرتبة الثانية شيوعاً.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة الاجتماعي (رئيس النادي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	تهتم قيادة الوحدة بالاستماع لهموم ومشاكل الموظفين	3.61	1.12	عالية	3
2	تسود المحبة والاحترام العلاقات بين منسوبي الوحدة التدريبية	3.06	1.21	متوسطة	6
3	تدعم قيادة الوحدة القرارات التي تحقق مصلحة العاملين	4.05	1.00	عالية	1
4	تحرص الوحدة على اجتماع منسوبيها خارج العمل من فترة لأخرى	3.56	1.30	عالية	5
5	هناك تقدير للظروف الطارئة للموظفين من قبل قيادة الوحدة	2.72	1.26	متوسطة	7
6	أسلوب المناصحة والإقناع يغلب على أسلوب الفرض والإجبار	3.98	1.18	عالية	2
7	هناك مجاملات للبعض في الوحدة على حساب العمل	3.57	1.30	عالية	4
	الدرجة الكلية للمجال	3.51	1.20	عالية	2

يشير الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للنمط الاجتماعي يبلغ (3.51) 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 (3): "تدعم قيادة الوحدة القرارات التي تحقق مصلحة العاملين" كأعلى الممارسات في هذا المجال، وبمتوسط حسابي يبلغ (4.05)، وقد يكون في هذه النتيجة إشارة إلى تغليب مصلحة العاملين إلى حد ما على مصلحة العمل، وتدعم هذه النتيجة نتيجة الفقرة رقم (6): أسلوب المناصحة والإقناع يغلب على أسلوب الفرض والإجبار، والتي حلت ثانياً في ترتيب فقرات المجال، كما جاء المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7): "هناك مجاملات للبعض في الوحدة من قبل قيادتها على حساب العمل" بدرجة عالية كذلك وبلغ (3.57)، 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 (5): "هناك تقدير للظروف الطارئة لدى الموظفين من قبل قيادة ومسؤولي الوحدة" كأقل الممارسات في هذا المجال وبدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى سعي قيادة الوحدات التدريبية للحفاظ على حد

معين من الممارسات هذا النمط وعدم الوصول إلى ممارسات توعي بتسيب وإهمال العاملين وعدم الانضباط في العمل.

وحل النمط الاجتماعي كثاني الأنماط شيوعا في الوحدات التدريبية، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.51)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رواشدة (Rawashdah, 2009) والتي جاء النمط المتأرجح الأكثر شيوعا فيها، كما تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة جبرة (Jabra, 2006) ونتيجة دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2009) واللذان أشارتا إلى أن النمط المتأرجح كان في المرتبة الثانية شيوعا.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط القيادة المثالي (قائد الفريق)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1	تفقد أحوال المتدربين داخل القاعات التدريبية ومناقشتهم من الإيجابيات الملحوظة في الوحدة	3.80	1.11	عالية	2
2	هناك اهتمام بتوقيع الشراكات والاتفاقيات التي تعود على المتدربين بالنفع	3.27	1.32	متوسطة	3
3	تولي قيادة الوحدة اهتماما كبيرا بمصلحة العمل والعاملين معا	2.83	1.16	متوسطة	7
4	هناك جهود لمتابعة توافر الخدمات العامة بشكل جيد في الوحدة والعمل على حل مشاكلها	3.93	0.97	عالية	1
5	يتمس احتياج القاعات والورش والمعامل من التجهيزات	2.98	1.26	متوسطة	5
6	تعمل قيادة الوحدة على إشراك الجميع في الإنجاز واتساع محيط الفريق الواحد	3.27	1.29	متوسطة	3
7	تمثل وحدة التوجيه المهني والتنسيق الوظيفي أولوية لدى القيادة	2.92	1.28	متوسطة	6
	الدرجة الكلية للمجال	3.29	1.20	متوسطة	4

يشير الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للنمط المثالي يبلغ (3.29) 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 (5): " يتمس احتياج القاعات والورش التدريبية والمعامل في الوحدة" والتي جاءت كالثالث أقل الممارسات

في المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (2.98)، 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 (7): "تمثل وحدة التوجيه المهني أولوية لدى قيادة الوحدة التدريبية"، والتي جاءت ثاني أقل الممارسات في المجال وبمتوسط حسابي يبلغ (2.98)، والفقرة رقم (2): "هناك اهتمام بتوقيع الشراكات والاتفاقيات التي تعود على المتدربين بالنفع"، والتي جاءت بدرجة متوسطة كذلك، وأياً 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 (3): "تولي قيادة الكلية اهتماماً كبيراً بمصلحة العمل والعاملين جنباً إلى جنب" والتي كانت أقل الممارسات في المجال، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.83)، يؤيد هذا التفسير ما أشارت إليه الفقرة رقم (6) من صعوبات تواجه قيادة الوحدة في توسيع دائرة فريق العمل في الوحدة.

وقد جاء النمط المثالي (قائد الفريق) رابع الأنماط شيوعاً، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.29)، وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبيدات (Obaidat, 2009)، ومع نتيجة دراسة جبرة (Jabra, 2006)، ودراستي الغامدي (Al-Ghamdi, 2009)، والعش (Al-Ash, 2010)، 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 (9):

جدول (9) 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	3.25	0.84	2.111	0.035
	معهد صناعي	3.07	0.83		
المسمى الوظيفي	مدرّب	3.15	0.81	1.470-	0.142
	إداري	3.35	1.08		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.18	0.81	0.087	0.931
	ماجستير فأعلى	3.17	0.91		

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً 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 العاملين 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 إحصائياً 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 (مدرب/ 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 إحصائياً 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 تربوية لهم في مجال القيادة ومهاراتها. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة عبيدات (Obaidat, 2009)، ونتيجة دراسة (Jabra, 2006)، إذ أشارتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها تتعارض مع دراسة الغامدي (Al-Ghamdi, 2009)، 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 التدريبية 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:

- Abu Zeiton, G. Hyasat, K. & Khairuddin(2004). Impact of Leadership Styles According to The Leadership Grid Model of Blake and Mouton On the Selection of Business Strategies, **Arab Journal of Management**, 33(2), 193-218.
- Abdulqader, A(2013). School Leadership, **Journal of Educational Researchers**, V(4), 231-244.
- Addahhan, O., Ramadan, Z., Alsheeq, S., & Makhamrah, S(2005). **Modern Management Concepts**, 8end edition, Amman: Jordan Books Centre.
- Al-Aradhi, M(2010). **Developing A Training Program in Outstanding Leadership for The Educational Leaders At The Ministry of Education in Jordan**. PhD Thesis, The University Jordan, Jordan.
- Al-Ash, N(2010). **Leadership Styles for Principals of Public Secondary Schools in Jordan According to the Managerial Grid Theory and their Relationship to the Level of Teachers' Work-Related Strees**. Master thesis, Amman Arab University, Jordan.
- Al-Faghi, E(2008). **Leadership Charm**, Cairo: Ajial Publishing.
- Alqahtani, A (2013). School Leadership Styles at Kuwait, **Journal of studies of gulf**, 39(150), 55-98.
- Al-Ghamdi. S(2009). **School headmaster' leading style and its influence on the organizational commitment of teachers in government econdary schools in Jeddah area by using managerial net theory**. Master Thesis, Umm Alqura University, Saudi Arabia.

- Al-Ghazu, F(2010). **Leadership and Educational Supervision**, Amman: Usamah Publishing.
- Al-Hareri, W(2010). **Leadership and Quality Management in Higher Education**, Amman: Dar Althaqafa Publishing.
- Al-Hawary, S(1996). **Managers are Five Types**, Cairo: Ain Shams Library.
- Al-Saud, R(2013). **Educational Leadership-Concepts and Prospects**, Amman: Dar Safa' Publishing.
- Al-Mokhlafi, M(2009). **Effective Leadership and Change Management**, Kuwait: Dar Alfalah Publishing.
- Al-Serafi, M(2010). **The Leader-The Manager**, Alexandria: Horus International Institution Publishing.
- Al-Showkani, A(2005). **The Relation the School Manager Ledership Style According to Hersy & Blatchard and the Teachers Motivation to Achievement at Province Secondary Schools**. PhD Thesis, Umm Alqura University, Saudi Arabia.
- Arabyat, B(2012). The Predominant Leadership Styles of Heads of Academic Departments at Al-Balqaa Applied University and its Effect on Job Performance of Faculty Members, **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Sciences**, 20(2), 705-736.
- Awad, A(2008). **Administrative Behavior Organizational**, Amman: Usamah Publishing.
- Bass, B (1994). **The Ethics of Transformational Leadership**, KLSp: Transformational Leadership available on www.academy.und.edu,2006,p3
- Burns, G.M (1978). **Leadership**, New York: Harper Row.
- Dmour, I. Abu Saleh and Al-Ali(2010). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Acquisition of Critical Thinking of Employees in Jordanian Hospitals, **Derasat**, 37(2), 521-543.
- Harahsheh, M(2006). The Relation Between the Leadership Style Used by the School Principals and the Level of Organizational Commitment in the Schools of the Education Directorate in Tafila Governorate, **Journal of Educational & Psychological Sciences**, 7(1), 13-41.

- Jabra, M(2006). **Patterns of Leadership and Relation to Innovation Management Theory using Managerial Grid**. PhD Thesis, Umm Alqura University, Saudi Arabia.
- Kotter, John (1990). **Leadership Change**, USA: Harvard Business.
- Obaidat, S(2009). **Administrative Styles in Accordance with Administrative Grid and their Relationship to Time Management Effectiveness as Perceived by Public High School Principals in Jordan**. Amman: Modern book world.
- Rawashdah, A(2009). **Administrational Patterns Followed in Public Secondary Schools in Zarqa Governorate According to The Managerial Grid Theory from The Point of View of Teachers and its Relation with their Job Satisfaction**. Master Thesis, The Hashemite University.
- Salih, A & Mubaideen, M(2013). Administrative Leadership between Transactional and Transformational Leadership and Its Impact in the Implementation of The Strategic Objectives of Ministry of Environment of Jordan- A Field Study in the Large Industrial Companies-, **Derasat**, 40(1), 58-74.
- Tichy, N & Devanna, M (1990). **The Transformational Leadership**. 2nd edition, Canada: John Wiley & Sons.
- Thomas, J (2001). **Leadership-What's in it for School**. London.