

النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب

سعيد سالم محمد بن حترش النهدي

باحث دكتوراه - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

ssmm3hn@hotmail.com

د/ أيمن عايد محمد ممدوح

أستاذ مشارك - كلية التربية

جامعة المدينة العالمية بماليزيا

ayman.aied@mediu.my

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، وتحديد علاقة كل من متغير المؤهل الدراسي في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، وعلاقة متغير التخصص في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، وعلاقة متغير سنوات الخبرة في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، والنمط القيادي السائد لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمع بيانات البحث صمم الباحثان استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريب في الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض. واختيرت عينة عشوائية تمثلت في عدد (٢٩٤) عضو هيئة تدريب في الأقسام التدريبية بالكلية التقنية بالرياض. وأظهرت نتائج البحث: أن النمط القيادي السائد لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، هو النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)، في حين جاء النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) في المرتبة الثانية من بين أنماط القيادة، ومن ثم النمط القيادي التسلي (الفوضوي) الذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة. وأوصى البحث بعدد من التوصيات، أهمها: ضرورة مراجعة رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض للكيفية التي يمارسون بها مهامهم في العمل، وذلك بالتركيز على النمط القيادي الديمقراطي ودوره الإيجابي في الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة - النمط القيادي - القسم التدريبي - هيئة التدريب - الكلية التقنية

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the leadership style of head training department in the Technical College in Riyadh from the viewpoint of the study members (Training Authority), and to identify the relationship of the academic qualification variable in determining the leadership style from the viewpoint of the study members (Training Authority), and to identify the relationship of the variable to specialize in determining the leadership style from the viewpoint of the study members (Training Authority), and to identify the relationship of variable years of experience in determining the leadership style from the viewpoint of the study members (Training Authority), and to identify the prevalent leadership style of the head training department in the Technical College in Riyadh from the viewpoint of the study members (Training Authority). To achieve the goals of this study, the researcher used the descriptive analytical approach. In order to collect study data, the researcher designed a questionnaire directed to members of the (Training Authority) in the training departments of the Technical College in Riyadh. A random sample was chosen, represented by (294) members of the (Training Authority) in the training departments of the Technical College in Riyadh. The results of the study showed that the prevalent leadership style of the head training department at the Technical College in Riyadh from the point of view of the (Training Authority) is the autocratic (authoritarian) leadership style, while the democratic (participatory) leadership style came second among the leadership styles, and then the messy (messy) leadership style, which came third and last.

Key words: Leadership - Leadership style - Training department - Training authority - Technical College.

مقدمة البحث:

مارست البشرية في الحضارات القديمة عبر العصور أنماطاً قيادية مختلفة، حتى صار للقيادة مكانة بارزة في مختلف مجالات العمل، وأصبح ينسب إليها بدرجة كبيرة نجاح أي عمل أو فشله. وقد كان ظهور القيادة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بظهور الجماعات، حيث عرفت القيادة بأنها مكون أساسي في مسيرة الحياة البشرية، وأثبتت الدراسات أن أهداف المجتمعات لا تكتمل دون الجماعة، وأن تقدم الجماعة يقوم بدرجة كبيرة على القيادة (يوسف، ٢٠١٧م، ص ٨). حيث كانت المجتمعات تمارس القيادة بشكل عفوي وبسيط بما يتلاءم مع الإمكانيات المتوفرة في عصورهم على النحو الذي ساعدتهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم (الفيفي، ٢٠٠٨م، ص ٢). ثم أصبحت القيادة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة بل إن أهميتها تزداد بزيادة مجالات النشاط البشرية واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع، ولعل أهم ما يميز القيادة ويوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأنماط قيادية متعددة من المعرفة (البدري، ١٤٢٢هـ، ص ١). فالقيادة هي نتاج عقل بشري يقوم بربط الأفراد والجماعات بعضهم ببعض، مما يجعلها عنصراً فاعلاً ومؤثراً، وتحتل القيادة مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب، ولقد حظيت باهتمام استثنائي لدى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أهدافها، لذا تعد عاملاً من أهم عوامل النجاح فيها. وتعد القيادة مطلباً أكثر إلحاحاً وضرورة قصوى في المجال التربوي، الذي يتطلب وجود قيادة فاعلة فيه، لأنها تتعامل مع الإنسان فكراً وسلوكاً، وتتحقق آمال الأمة وطموحاتها من خلال تلك المؤسسات التربوية، لذلك احتلت القيادة التربوية مركزاً مهماً في المنظومة التعليمية. (العبرية، ٢٠١٧م، ص ٢). ويمكننا القول إنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يقود أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها (صادق، ٢٠١٤م، ص ٤١). ويختلف النمط القيادي التربوي باختلاف شخصية القائد أو رئيس القسم إذ إن فكره ومعتقداته واتجاهاته وأسلوبه التنظيمي ينعكس بلا شك على جميع مكونات التنظيم القيادي التربوي، والمتمعن في أمر النمط القيادي يجد أن أصوله تتجمع في الأنماط الثلاثة الآتية: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) والنمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) والنمط

القيادي الفوضوي (الترسلي) حيث يميل القادة أو رؤساء الأقسام على اختلافهم إلى ممارسة أي نمط قيادي من تلك الأنماط الثلاثة بدرجة معينة وذلك حسب الظروف والمواقف القيادية التي يمرون بها (مصطفى وعمر، ١٤٢٦ هـ، ص ٣٧). وتعد الأقسام التدريبية داخل الكلية التقنية بالرياض وحدات تنظيمية يعزى لها الدور الرئيس في تحقيق رسالة الكلية، حيث تقوم بالتدريب لإكساب المهارة والخبرة والمعرفة، لذلك فرئيس القسم هو قائد تربوي ومتى استطاع أن يتبع النمط القيادي المناسب الذي يتلاءم مع المواقف المختلفة، سوف تزداد كفاءته وستحقق الأهداف المنشودة.

مشكلة البحث:

نظراً للدور الذي تضطلع به الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض بوصفها وحدات قيادية تربوية تدريبية فإن نجاحها يتوقف على وجود القائد الفعال الذي يسير بها نحو التقدم والتطور. وذكر دهيش وآخرون (٢٠٠٦م، ص ٩٩) أن نجاح القيادة التربوية يتوقف على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وأن القيادة تمثل قطب الرحى في المنظومة التربوية فتتقلها من النمطية والشكلية والروتين إلى الحركة والديناميكية والتفاعل والتناغم الملحوظ بين رؤساء الأقسام والمرؤوسين. وأوضح عياصرة (٢٠٠٦م، ص ٢٠) أنه ينظر إلى من يدير المنظومة التربوية على أنه قائد تربوي، تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، وله دور فعال في تحسين العملية التعليمية، وإن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المؤسسة، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته. وأكد أبو كريم (٢٠٠٩م، ص ٢٤) أن القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تعد المتغير الأساس الذي يسهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات القيادة الأكاديمية وممارساتها وأساليبها من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة، تنعكس على المؤسسة التعليمية وتؤثر فيها. ومن خلال خبرة الباحثان الشخصية وبوصف أحدهما أحد أعضاء هيئة التدريب في الكلية التقنية بالرياض لأكثر من خمسة عشر عاماً واستقرائه واقع الميدان وتعامله مع رؤساء الأقسام عن قرب لاحظ أن بعضهم لا يمارس النمط القيادي الأمثل، حيث انعكس ذلك سلباً على

أداء المدربين وتحصيل المتدربين، وهذا ما يؤكد ضرورة استخدام أنماط قيادية مناسبة يمكن من خلالها معالجة القصور في العملية التدريبية، وكذلك من خلال اطلاعهما على نتائج بعض الدراسات التي بحثت في الأنماط القيادية والتي تؤكد وجود المشكلة وتوصي بإجراء دراسات مماثلة في المؤسسات التربوية المختلفة مثل دراسة طه ومراد (٢٠١٦م) ودراسة الشمري (٢٠١٤م) ودراسة مسغوني (٢٠١٤م) ودراسة دحلان (٢٠١٣م) ودراسة العجارمة (٢٠١٢م) ودراسة الفحطاني (٢٠١٢م)، وعلى هذا الأساس دعت الحاجة لإجراء بحث ميداني للكشف عن النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض، والتي يمكن أن تعود نتائجه بالنفع على سير العملية التعليمية والتدريبية في هذه الأقسام، لذلك جاءت هذا البحث الذي يمكن بلورة مشكلته في الصيغة التقريرية الآتية: التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه رئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب.

أسئلة البحث:

سعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر

أفراد البحث (هيئة التدريب)؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما علاقة متغير المؤهل الدراسي في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث

(هيئة التدريب)؟

٢. ما علاقة متغير التخصص في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة

التدريب)؟

٣. ما علاقة متغير سنوات الخبرة في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة

التدريب)؟

٤. ما النمط القيادي السائد بين رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض من وجهة

نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد علاقة متغير المؤهل الدراسي في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).
٢. تحديد علاقة متغير التخصص في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).
٣. تحديد علاقة متغير سنوات الخبرة في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الكشف عن النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، وتبرز أهميته في الجانبين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي.

الجانب النظري:

- يؤمل من هذا البحث أن يضيف معرفة جديدة للمكتبة العربية في الأدب التربوي المتعلق بالأتماط القيادية ويستفيد منها الباحثون والدارسون.
- يعد النمط القيادي في المؤسسات التعليمية والتدريبية العامل المباشر في نجاح العمل التربوي.
- قلة ممارسة النمط القيادي الأمثل مع الزملاء، ينعكس سلباً على أدائهم وتعاملهم مع المتدربين.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والتدريبية بشكل كامل، دون الأخذ بالنمط القيادي المناسب الذي يستطيع أن يعطي الفائد أقصى اهتمام بالعمل إلى جانب إعطائه اهتماماً كبيراً بالجوانب الإنسانية.

الجانب التطبيقي:

- المعلومات التي سيحصل عليها من هذا البحث ستسهم بلا ريب في تطوير العمل في الكلية التقنية بالرياض في الجانبين التدريبي والإداري معاً.
- أهمية الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض بوصفها وحدات تدريبية أساسية مهمة في تحقيق أهداف التعليم العالي التقني.
- لن تقتصر فائدة هذا البحث على الكلية التقنية بالرياض بل ستفيد قطاعاً عريضاً من الكليات التقنية المشابهة في المملكة العربية السعودية التي يزيد تعدادها عن مئة كلية تقنية وفروعها للبنين والبنات في مختلف مناطق المملكة.

مصطلحات البحث:

• القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين لأداء أدوار يحددها القائد بهدف الوصول إلى غاية محددة مسبقاً (صادق، ٢٠١٤م، ص٩)، وكما عرفها الخطيب (٢٠١٧م، ص١٣) هي: "إمكانية تأثير القائد في العاملين معه وذلك بتوجيههم بطريقة صحيحة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وبث روح التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية".

• النمط القيادي:

"هو نظام العمل الذي يتبعه القائد في المنظومة التعليمية التربوية ويتخذه سبيلاً متجسداً في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف (عابدين، ٢٠٠١م، ص٦٧)".

• التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

هو عبارة عن التصرفات التي يمارسها رئيس القسم مع هيئة التدريب من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

• القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض:

هو وحدة تنظيمية تربوية لها كيانها الذاتي، ويختص بجميع الأعمال التعليمية والتدريبية.

• هيئة التدريب:

هي تلك الهيئة التدريبية التي تتكون من كافة المدربين في القسم.

• الكلية التقنية:

هي مؤسسة تعليمية تدريبية حكومية تتبع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، يلتحق بها الطلاب الحاصلون على دبلوم المعاهد الصناعية والتجارية والطلاب الحاصلون على الشهادة الثانوية العامة ومدة الدراسة بها سنتان ونصف، ويُمنح الخريج درجة الدبلوم التقني وفق التخصص الذي يتخرج منه كما يمكنه المواصلة للحصول على درجة البكالوريوس.

الأدب النظري:

• القيادة التربوية:

لقد تطورت مفاهيم القيادة التربوية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للقيادة في شتى المجالات، في ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحولات معرفية وتكنولوجية متلاحقة فرضت على الدول المتقدمة والنامية على السواء السعي الحثيث لتحديث تصوراتها ورؤاها في كافة مؤسساتها المختلفة وتأتي في مقدمتها المؤسسات التربوية (البستنجي، ٢٠١٨م، ص ٢). والقيادة التربوية تقوم بدور مهم ومحوري في المؤسسات التربوية، لتحسين مستوى العمل وتطوره، ولتحقيق الأهداف المرجوة، وهي في الوقت ذاته معياراً دقيقاً يحدد نجاح تلك المؤسسات، فدورها يتمثل في توفير مناخ صحي تسوده علاقات طيبة، ويعمل العاملون فيه بارتياح، كما أنها تلزم كل فرد في المؤسسة التربوية بالقواعد والأصول التربوية، وهذا بدوره يسهم بشكل فاعل في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الدافعية لديهم لبذل مزيد من الجهد نحو العطاء المثمر، كما ينظر للقيادة التربوية على أنها عملية تحدث تغييراً وتطويراً إيجابياً للإسهام في بناء المجتمع ورفقيه، وبدونها لا يمكن إحداث أي تغيير أو إصلاح في المؤسسة التربوية وفي الوقت نفسه إلى القيادات التربوية وإلى الكيفية التي يقودون بها مؤسساتهم يعزى تحلف التعليم مثلما يعزى لها تقدمه ونجاحاته. (العبرية، ٢٠١٧م، ص ٣). وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها، بينما يراها آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي نتيجة التأثير في الأفراد والجماعات. (Pierce & Newstory, 2006).

• مفهوم القيادة التربوية:

عرفت القيادة بشكل عام بطرق متعددة، واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها، لذلك من الطبيعي وجود عدداً كبيراً من التعاريف القيادية قد يتساوى مع عدد الباحثين الذين كتبوا عن هذا المفهوم، ويعود سبب ذلك إلى اختلاف الزوايا التي ينظر كلاً منهم إلى مفهوم القيادة (الخطيب، ٢٠١٧م، ص ١٢)، وذكرت (جبريني، ٢٠١٦م، ص ٢١) في عرض تعريفها للقيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. وعرف الكاتب لايكترت المشار له في حريم (٢٠١٠م، ص ٢١٩) القيادة " بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". وعرفها مأنهال (Manhal, 2009, p34) " أنها عملية للتأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية. وجاء في تعريف نورثاوس (Northouse, 2007) أن القيادة هي " عملية يقوم فيها أحد الأفراد بالتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". وذكر هاوس (House Et al, 2004) أن الدراسات العالمية المتعلقة بمفهوم القيادة أشارت إلى أن القيادة عبارة عن القدرة على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق النجاح الفعال للمنظمة التي يعملون فيها.

• أنماط القيادة:

إن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تأثرت بظهور مفاهيم متباينة، وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ، أم هي علاقة تجمع بين العالقتين؟ لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة (العجارمة، ٢٠١٢م).

ويمكن استعراض هذه الأنماط على النحو التالي:

١ - القيادة الأوتوقراطية (السلطوية)

أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، النمط الفردي، النمط الدكتاتوري، وكل التسميات السابقة تدور حول محور واحد، هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يقوده لسلطته (مغازي، ٢٠٠٩م، ص ٣٦)

وقد قامت نظرية القيادة الأوتوقراطية من وجهة نظر ماكجريجور (Mcgregor) على عدة افتراضات من أهمها ما يلي:

- طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والطموح والتهرب من تحمل المسؤولية، هذه أمور تدفع الفرد لأن يكون مهياً للانقياد وإلى الاعتماد على الغير ويخاف العقاب والجزاء ويعمل خوفاً من الجزاء لا حباً في العمل.

- إن الحوافز السلبية التي تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساساً لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.

- يحتاج الفرد دائماً إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسة للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه، وهذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين (الفيفي، ٢٠٠٨م، ص ٢٢).

ويلاحظ أن القائد في هذا النمط ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

ويشير (النمر وآخرون، ٢٠١٧م، ص ٣٨٣-٣٨٢) إلى أنه تندرج تحت نمط القيادة الأوتوقراطية أنماط قيادية متباينة في الأسلوب متفقة في الغاية:

أ- القيادة الأوتوقراطية الصالحة:

يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادراً على إيجاد المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ب- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يدرك القائد الإداري في هذا النمط أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي يعقدها القائد مع مساعديه ومرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطباعاتاً بوجود مشاركة من جانبهم وقبولاً لقراراته واقتناعاً بها.

إن نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة وإن كان يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته، وأكثرها اقتراباً من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرماً يسيراً من الحرية لمشاركته في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه والذي يظهر من خلال لباقتة في إقناعهم، وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة، وأن هذا الأسلوب القيادي يبقى ذا طابع أوتوقراطي، لأن القائد يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار النهائي منفرداً.

• خصائص القائد الأوتوقراطي:

- ضرورة طاعة العاملين لكل أوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد.
- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور، ولذلك فإن القائد يلعب الدور الرئيسي في العملية الإدارية، بينما يكون دور العاملين ثانوياً غير فعال.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ، فهو يخطط بينما يقوم المساعدون والعاملون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات.
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية (مشاعر العاملين، ومتطلباتهم، واحتياجاتهم، وغيرها).
- رفض مبدأ التفويض، حيث يعتقد أن هذا التفويض يمكن أن يقلل من هيئته في المنظمة.
- عدم الاهتمام بالاتصالات في المنشأة وخاصة الاجتماعات، لاعتقاده أن هذه الاجتماعات يمكن أن تعقد في أي وقت دون إعداد أو تخطيط مسبق ومدروس لهذه الاجتماعات.

- التطبيق الحر في اللوائح والأنظمة بعد تفسيرها من وجهة نظره، من دون الأخذ بأي من وجهات النظر الأخرى، فهو لا يقبل غير تفسيره ووجهة نظره فقط.
- قائد يضع في ذهنه صورة معينة لمنظّمته وبناءً عليه يضع الخطط والسياسات ولا يحيد عنها فيظهر الرضا والحب لمن يسير معه والجفوة لمن يخالفه.
- القيادة في نظره إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات (نبهان، ٢٠٠٧م، ص ١١٣).

٢- القيادة الديمقراطية (التشاركية):

تقوم فلسفة هذا النوع من القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به، وبذلك تعتبر القيادة المعتمدة على الأسلوب القيادي الديمقراطي، قيادة إنسانية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (جبريني، ٢٠١٦م، ص ٢٧).

والقائد الديمقراطي في الغالب لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله، فمصدر سلطته ليس دائماً السلطة الرسمية مثل القائد الأوتوقراطي، ذلك أن معيار التفرقة بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية هو مصدر السلطة للقائد، فالقيادة غير الرسمية تتولد تلقائياً وتنشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة، وهو دور يترتب وينظم أساليب السلوك الإنساني بعيداً عن خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي فالقيادة غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي، أما القيادة الرسمية فهي تستند إلى القانون الذي يمنح القائد حق إصدار

الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه، فسلطة القائد الرسمي مستمدة من مركزه الوظيفي في التنظيم، فهي سلطة تنظيمية ترتبط بالمركز أو المنصب الوظيفي ولا ترتبط بالشخص أو الفرد الذي يشغل ذلك المركز، بينما نجد أن سلطة القائد غير الرسمي في داخل التنظيمات غير الرسمية مستمدة من اقتناع أفراد التنظيم به كقائد وموجه ومن تأثير هذا القائد على أفراد الجماعة، وعليه فإن موضوع القيادة الرسمية وغير الرسمية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وينبعان من التنظيمات الرسمية وغير الرسمية (النمر وآخرون، ٢٠١٧م، ص ٣٨٥).

• خصائص القائد الديمقراطي:

- إن الفرد في المنظمة يستطيع تحمل المسؤولية، والأفراد لديهم المقدرة على الإبداع والابتكار في عمليات الإدارة المختلفة.
- القائد الديمقراطي ليس هو المسئول الوحيد عن تنفيذ العمل فالمنشأة عبارة عن عائلة كبيرة من القائد والمساعدين والعاملين تسود بينهم علاقات المشاركة، والمحبة، والاحترام.
- يراعي الفروق الفردية بين العاملين داخل المنشأة بطرق مرغوبة وعلمية مدروسة فهو يسعى دائماً إلى التعرف على الفروق في الميول والقدرات والاستعدادات والحاجات بغية إشباعها وتنميتها.
- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، فالقائد الديمقراطي يشرك العاملين في عملية تحديد السياسات ووضع البرامج بدلاً من الانفراد بالعمل.
- إن الهدف الأساسي للقائد الديمقراطي هو أن يشعر كل فرد في المنظمة بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر، هدفه في ذلك تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع العاملين.
- يراعي التوازن عند تخطيط وتنفيذ البرامج، وعند اتخاذ القرارات والتوفيق بين وجهات النظر المتباينة للعاملين حول ناحية أو قضية معينة.
- يشجع على التجريب والبحث وتبادل الخبرات بين العاملين
- يستخدم المكافآت والحوافز على أساس أن العاملين هم بشر لهم احتياجات اجتماعي

ونفسية لا بد من إشباعها وتشجيعها (عطوي، ٢٠١٠م، ص ٢٦-٢٧).

٢- القيادة الترسلية (الفوضوية):

هناك تسميات كثيرة تطلق على هذا النمط القيادي، منها القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، والقائد الترسلية يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه العاملين، والقائد من هذا النوع يقوم بدور ثانوي في التوجيه، والإرشاد، والتأثير في الآخرين (العراييد، ٢٠١٠م ص ٣٠).

ويسعى القائد في هذا النمط إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للعاملين معه، لممارسة نشاطهم واتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين فدور القائد دور سلمي، ودور الفرد العامل دور إيجابي، ويميل هذا القائد إلى إسناد الواجبات إلى العاملين بطريقة عامة وغير محددة، لأنه يرى أن التعليمات العامة تتيح للعاملين فرصة الاعتماد على النفس في العمل، وتقييم نتائج عملهم وقراراتهم المخلافي (٢٠٠٨م) المشار إليه في (المطيري، ٢٠١٥م، ص ٢٧).

لذلك فإنه يمكن القول إن هذا النمط من أنماط القيادة يعتبر نوع من الديمقراطية المفرطة، والتي تؤدي بلا شك إلى تدني كبير في القدرة والكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وذلك نظراً إلى أن المدير لا يقوم بأي دور قيادي يذكر في التأثير على العاملين وتوجيههم وتحفيزهم ومحاسبتهم لتحقيق الأهداف.

خصائص القائد الترسلية:

- يمنح حرية التصرف لجميع العاملين في المنظمة لكي يفعل كل فرد ما يشاء وما يراه مناسباً من وجهه نظره.
- لا يتدخل في أداء العاملين سواءً بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.
- يعمل على إرضاء العاملين بأي شكل من الأشكال.
- عدم الاهتمام الجيد والفعال بتنفيذ جميع عناصر العملية الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والتقييم).

- يدعو العاملين إلى الاجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لها مما يؤدي إلى أن تطول تلك الاجتماعات وتكثر المناقشات والحوارات فيها حول محور واحد من المحاور وتترك باقي المحاور الأخرى التي ربما تكون أكثر أهمية.
- التسبب الشديد داخل المنظمة نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي بين العاملين بعضهم ببعض داخل المنشأة.
- لا يقوم بدور القدوة الحسنة التي يجب أن يتحلى بها للعاملين.
- يتجنب إعطاء أي وجهة نظر في العديد من القضايا والأمور المتعلقة بالعمل (دياب، ٢٠٠١م، ص ٣٠٠-٣٠١).
- لا يكسب العاملين أي معارف أو خبرات أو مهارات جديدة تعلق بجانب العمل ولا يرتقي بمستوى أدائهم المهني.
- لا يعارض المسئولين أو المرؤوسين ولا يحتمل المسؤولية ولا يتهم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة أو التحقيق.
- لا يعتبر الأخطاء التي تحصل في أداء العمل مهمة أو كبيرة إذا ما وقعت تحت مسؤوليته الشخصية، كما أنه لا يتخذ أي عقوبة على أحد بل يرفع القضية إلى الجهات العليا لتأتي العقوبة من غيره دون أن يتحمل أي جزء من المسؤولية في اتخاذ مثل هذا القرار (عطوي، ٢٠١٠م، ص ٢٨-٢٩).

الدراسات السابقة:

تشمل الدراسات السابقة الدراسات العربية والدراسات الأجنبية والتعليق عليها، وفيما يأتي تفصيل ذلك:

الدراسات العربية:

دراسة المطيري (٢٠١٩م): بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم". وهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة

حائل من وجهة نظرهم، وللتحقق من ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت أدوات البحث لتحقيق الأهداف والمتمثلة في استبانة للبيانات العامة، واستبانة للأنماط القيادية، واستبانة للرضا الوظيفي، وتمثلت عينة البحث في (١٨٨) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل، وكان من أهم نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الديمقراطي والترسلي والرضا الوظيفي وسنوات الخبرة، كما وجد تباين ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، يرجع لسنوات الخبرة، وكان من أهم توصيات البحث تفعيل نمط القيادة الديمقراطي في العمل الأكاديمي نظراً لما له من أثر فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة المالكي (٢٠١٨م): بعنوان "الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، وأيضاً معرفة اختلاف الأنماط القيادية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) معلمة من المعلمات العاملات في مدارس الطالبات الموهوبات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من محورين: الأول يتعلق بالأنماط القيادية والثاني يتعلق بالأداء الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس، حيث جاء بالمرتبة الأولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية النمط القيادي الترسلّي، وحل بالمرتبة الثالثة النمط القيادي التسلطي، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط القيادي التقليدي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية لدى قائدات المدارس تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الترسلّي، ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط القيادي التسلطي والنمط القيادي التقليدي،

ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات في مدارس الموهوبات.

دراسة طه ومراد (٢٠١٦م): بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا وعلاقتها باتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا وعلاقتها باتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بلغت (٣٧٢) معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شؤون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري (التسلطي) بصورة عالية، مما كان له الأثر الكبير في اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وقلة الرغبة لديهم في المشاركة فيها أو تطبيقها في مدارسهم، وذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل في شكل فريق، وهذا لا يمكن تحقيقه في ظل إدارة لا تمارس الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة وتنفرد باتخاذ القرارات، وتسعى للمحافظة على بقائها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن.

دراسة الشمري (٢٠١٤م): بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية لجميع الكليات في جامعة الكويت ثم اختير منه عينة مكونة (٢٤٠) عضو هيئة تدريس بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة النمط القيادي التسلطي لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت كانت مرتفعة ودرجة النمط القيادي الديمقراطي لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت كانت متوسطة، كما أن درجة النمط القيادي المتسبب لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت كانت متوسطة، وأن مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت كان مرتفعًا، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة

لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية وكانت هذه العلاقة سالبة مع النمطين التسلسلي والمتسبب وموجبة مع النمط الديمقراطي.

دراسة مسغوني (٢٠١٤م): بعنوان "الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٨) معلماً ومعلمةً من (٨٧) مدرسة ابتدائية من مناطق ريفية وحضرية في ولاية الوادي بالجزائر. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسةً لدى مديري المدارس الابتدائية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين عينة من المعلمين الذين يعملون مع مدير يمارس النمط القيادي الديمقراطي، وعينة المعلمين الذين يعملون مع مدير يمارس النمط القيادي الأوتوقراطي، لصالح النمط القيادي الديمقراطي.

دراسة دحلان (٢٠١٣م): بعنوان "أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦١) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت على الشكل الترتيبي الآتي: حيث حل في المرتبة الأولى النمط القيادي التحويلي، ثم جاء في المرتبة الثانية النمط القيادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثالثة النمط القيادي التسلسلي، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة النمط القيادي الأوتوقراطي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة للنمط القيادي الأوتوقراطي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق في الدرجة الكلية للنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي التسلسلي، والنمط القيادي التحويلي، تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.

دراسة العجاردة (٢٠١٢م): بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان، واختيرت عينة عشوائية طبقية بواقع (٥٠٠) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداتين، الأولى لقياس الأنماط القيادية، أما الثانية فلقياس مستوى جودة التعليم. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى النمط القيادي الأوتوقراطي، ثم النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي المتسيب (الحر)، ووُجِدَت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وفي جميع المستويات، ووُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة القحطاني (٢٠١٢م): بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وصُمِّمَت استبانة مكونة من ٣٣ عبارة تقيس الأنماط القيادية و٣٨ عبارة تقيس سلوك المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبدرجة عالية ثم تبعه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي.

دراسة الشريف (٢٠٠٤م): بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على الأداء الوظيفي بأمانة

منطقة مكة المكرمة، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وقد شمل مجتمع البحث على العاملين في أمانة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم وعددهم (٢٤٠)، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج من بينها: تبين أن هنالك توافر لأنماط القيادة الثلاثة، حيث يمارس القادة في أمانة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل. وقد أوصى البحث بضرورة إتباع أمانة منطقة مكة المكرمة لنمط القيادة الديمقراطي، نظرًا لما يترتب عليه من ارتفاع مستوى الأداء، ورفع الإنتاجية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة مارنر واقبال (Munir, & Iqbal, 2018): بعنوان "العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات البنات في مقاطعة البنجاب". وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة المختلفة السائدة والتي تتم ممارستها في الكليات ومعرفة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي، وتم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح من العينة المختارة المكونة من (١٠٠٥) مدرساً جامعياً من (١٠٠) كلية في جميع أنحاء البنجاب، وتم تصميم استبيان لتحديد أنماط القيادة، وتصميم استبيان لقياس الرضا الوظيفي، ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في كليات البنات، وأن هذا النمط له علاقة وتأثير إيجابي هام بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة بارنيت (Barnett, 2017): بعنوان "معرفة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس دروس عبر الإنترنت في جامعة ويسكونسون بالولايات المتحدة الأمريكية". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس دروس عبر الإنترنت في جامعة ويسكونسون بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام استبيان للقيادة متعدد

العوامل، الذي يقيس سلوكيات القيادة، ومقياس للرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من عينة قوامها (٧٧) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ويسكونسون بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجات الرضا التام لأعضاء هيئة التدريس، مرتبطة بشكل مرتفع بسلوك القيادات الإدارية للنمط القيادي التحويلي وأيضاً لسلوك القيادات للنمط التشاركي.

دراسة أوجنينكا وأديدون (Ogunyinka, & Adedoyin, 2013): بعنوان "أنماط

القيادة وفاعلية العمل لدى مديري المدارس في ولاية إيكيوتي في نيجيريا". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وفاعلية العمل لدى مديري المدارس في ولاية إيكيوتي في نيجيريا. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلم ومعلمة من (٥) مدارس، وكان من أهم ما توصلت له الدراسة: عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة الإدارية لصالح الذكور.

دراسة يسوراجا وويسودلان (Yesuraja, & Yesudlan, 2013): بعنوان "أنماط

القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية بين المشرفين". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة للمشرفين من أنماط القيادة الرئيسة الثلاثة (النمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسلي، بالإضافة إلى النمط القيادي الأبوي)، ومستوى المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة العلاقة بينهم في مدارس الهند. واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن نسبة (١٢٪) من المشرفين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي في منظماتهم، كما أظهرت الدراسة أن نسبة (١٥٪) من المشرفين لديهم مستوى متدنٍ من سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وبينت عدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة ماسوموتو وبراون (Masumoto, & Brown, 2009): بعنوان "الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في أداء الطلاب". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية في أداء الطلاب، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس في ولاية كاليفورنيا، وكان طلاب هذه المدارس يعانون من الفقر ومن غير الناطقين باللغة الإنجليزية، كما أن المدارس أيضاً تعاني من محدودية الموارد. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مدير، و(٥٦٠) معلماً ومعلمة. واتبع الباحثان في دراستهما أسلوب جمع الملاحظات والمقابلات وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم مما تعانيه هذه المدارس من محدودية الموارد والاختلافات الطبقية للطلاب، إلا أن الإنجازات والمخرجات كانت إيجابية عند تطبيق النمط التشاركي في القيادة. حيث لوحظ بعد البحث والتحري أن الأداء العام للمدارس قد تحسن عند مشاركة مديري المدارس للمعلمين والطلاب في القرارات التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة

اتضح من خلال استعراض جميع هذه الدراسات أنّ غالبيتها تناولت أنماط القيادة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الترسلي) بشكل مباشر وبعضها تناول هذه الأنماط بشكل غير مباشر، من خلال ربطها بمجموعة من الأبعاد والأنماط التي تضمنتها بعض نماذج القيادة المتعددة ونظرياتها، وهذا ما يعزز من أهمية هذا البحث ويجعل منه مطلباً ملحاً للكشف عن النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض.

وتشير نتائج بعض هذه الدراسات إلى أن أكثر الأنماط شيوعاً هو النمط الديمقراطي، في حين تشير نتائج بعضها الآخر إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يأتي في المرتبة الثانية، ويحل النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الأولى.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة في بيان أهمية البحث وموضوعه ومبررات إجرائه.
- الاستفادة في تحديد مشكلة البحث.
- الاستفادة في تصميم البحث وتطوير أسئلته.

- الاستفادة من محتوى الإطار النظري الذي اشتملت عليه هذه الدراسات في دعم الإطار النظري للبحث وصياغته.
- الاستفادة في تحديد منهجية البحث وإجراءاته وتصميم أدواته.
- الاستفادة في طريقة تحليل نتائج البحث وتفسيرها.
- الاستفادة في توجيه الباحثان نحو عديد من مصادر المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

أوجه الاتفاق بين هذا البحث والدراسات السابقة:

تتجلى أوجه الاتفاق في أن ما سعت إليه الدراسات السابقة وما يسعى إليه هذا البحث هو معرفة الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في المؤسسات التربوية المختلفة، وأن ممارسة النمط القيادي الأمثل يعد العامل الرئيس لنجاح هذه المؤسسات وتقدمها، كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يعد قاسماً مشتركاً بين هذا البحث والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف بين هذه البحث والدراسات السابقة:

- طُبِّقَت الدراسات السابقة في بيئات تعليمية مختلفة؛ فبعضها طبق في التعليم العام وبعضها الآخر في التعليم العالي، في حين طُبِّقَ هذا البحث في بيئة تربوية تقنية تجمع بين التعليم العالي والتدريب.

- غالبية الدراسات السابقة لم تقتصر على محاور أنماط القيادة المختلفة وأبعادها فقط، وإنما ربطتها بأبعاد أخرى متنوعة.

لذلك فإن أهم ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة هو التركيز بشكل مكثف على محاور أنماط القيادة وأبعادها كالنمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) والنمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) والنمط القيادي الترسلي (الفوضوي)، مما أكسب الإطار النظري لهذا البحث ثراءً أكثر مقارنة بالدراسات السابقة من حيث المفاهيم والنظريات المتعلقة بأنماط القيادة بوجه خاص والقيادة التربوية بشكل عام.

منهج البحث:

اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، لملاءمة هذا المنهج طبيعة البحث.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: تناول هذا البحث تحديد النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب.

الحد المكاني: اقتصر هذا البحث على الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض.

الحد الزمني: طبق هذا البحث خلال الفصل الثاني من العام التدريبي ١٤٤١هـ/٢٠٢٠م.

الحد البشري: جميع رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريب في الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض، والبالغ عددهم (٥٦٠) عضو هيئة تدريب متواجدين فعلياً على رأس العمل في الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٤١هـ/٢٠٢٠م (استعراض قائمة الموظفين بموقع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني).

عينة البحث:

اشتملت عينة البحث على عينة عشوائية ممثلة بواقع (٣٠٨) عضو هيئة تدريب في الأقسام التدريبية بالكلية التقنية بالرياض، أي ما نسبته (٥٥٪) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريب في الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بمدينة الرياض، البالغ عددهم (٥٦٠) عضو هيئة تدريب، وقام الباحثان بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) على أفراد العينة وقد أُسْتُردت (٣٠٠) استبانة، حيث استُبعِدَت (٦) استبانة منها لعدم اكتمال البيانات ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٩٤) استبانة شكلت ٩٥,٥٪ من حجم عينة البحث.

أداة البحث وبنائها:

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الإحصائية، وُبيئت وفقاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. وتكونت الاستبانة من جزئين؛ الجزء الأول اشتمل على المتغيرات التي تتعلق بخصائص عينة البحث ممثلة في الخصائص

الوظيفية الآتية: (المؤهل الدراسي - التخصص - سنوات الخبرة).

واشتمل الجزء الثاني على ١ - محور الأساليب القيادية المكون من ثلاثة أبعاد كما يأتي:

- بُعد النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)، ويتكون من (١٣) عبارة.
- بُعد النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)، ويتكون من (١٣) عبارة.
- بُعد النمط القيادي الترسلّي (الفوضوي)، ويتكون من (١٣) عبارة.

ويقابل كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة البالغة ٣٩ عبارة مقياساً رباعياً متدرجاً لقياس درجة الممارسة (عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

ولإتمام المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج، وضعت لهذا المقياس القيم الوزنية الآتية:

عالية (٤ درجات)، متوسطة (٣ درجات)، منخفضة (٢ درجتان)، منخفضة جداً (١ درجة واحدة).

صدق الأداة:

الصدق الظاهري لأداة البحث:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة (الاستبانة) قام الباحثان بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص العاملين في الحقل التربوي، في عدد من الجامعات والكليات وإدارات التعليم، وذلك لتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى ملاءمتها وانتمائها لمحورها. وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم التعديل بالحذف والإضافة، حتى خرجت في صورتها النهائية.

الصدق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على أفراد العينة وقام بحساب معامل الارتباط لبيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة التي وُزعت على أفراد العينة، حيث حُسِبَ معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه كما توضح ذلك الجداول الآتية.

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| ١ | ٠,٧٤٢** | ٨ | ٠,٦٥٢** |
| ٢ | ٠,٧٠١** | ٩ | ٠,٦٢٠** |
| ٣ | ٠,٨٠٩** | ١٠ | ٠,٢٦٢** |
| ٤ | ٠,٧٤٠** | ١١ | ٠,٦٤٧** |
| ٥ | ٠,٨٢٣** | ١٢ | ٠,٨٠٣** |
| ٦ | ٠,٨٣١** | ١٣ | ٠,٧٢٢** |
| ٧ | ٠,٧٠٧** | - | - |

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| ١ | ٠,٧٩٤** | ٨ | ٠,٧٩٩** |
| ٢ | ٠,٨٠٥** | ٩ | ٠,٨٤٣** |
| ٣ | ٠,٨١٨** | ١٠ | ٠,٧٦٩** |
| ٤ | ٠,٧٧٥** | ١١ | ٠,٨٢٧** |
| ٥ | ٠,٧١٠** | ١٢ | ٠,٦٩١** |
| ٦ | ٠,٦٢٧** | ١٣ | ٠,٦٨٦** |
| ٧ | ٠,٦٩٧** | - | - |

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة |
|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| ٠,٨١٨** | ٨ | ٠,٢٠٣** | ١ |
| ٠,٨٠٢** | ٩ | ٠,٥٩٩** | ٢ |
| ٠,٨٣٨** | ١٠ | ٠,٦٣٥** | ٣ |
| ٠,٧٠٥** | ١١ | ٠,٦٧٨** | ٤ |
| ٠,٧٩٤** | ١٢ | ٠,٧١٧** | ٥ |
| ٠,٥٦٠** | ١٣ | ٠,٥٧٢** | ٦ |
| - | - | ٠,٧٥٤** | ٧ |

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

ثبات أداة البحث:

لقياس مدى ثبات أداة البحث - استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))؛ للتأكد من ثبات أدوات البحث، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث للاستبانة الموزعة على

أعضاء هيئة التدريب في الأقسام التدريبية بالكلية التقنية بالرياض

| أبعاد الأنماط القيادية | عدد العبارات | ثبات البعد عن طريق معامل ألفا كرونباخ |
|---|--------------|---------------------------------------|
| البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) | ١٣ | ٠,٩١٢ |
| البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) | ١٣ | ٠,٩٣١ |
| البعد الثالث: النمط القيادي الترسلّي (الفوضوي) | ١٣ | ٠,٩٠٠ |

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث، وتحليل البيانات التي جُمعت، فقد استُخدمت عديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم رُفِّرت البيانات وأُدخِلت إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أداة الاستبانة حُسِبَ المدى (٣=١-٤)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٠,٧٥ = ٤/٣)، بعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١,٠٠ إلى ١,٧٥ يمثل (منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٧٦ إلى ٢,٥٠ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٥١ إلى ٣,٢٥ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠ يمثل (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك حُسِبَت المقاييس الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات عينة البحث، وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.
٢. معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث.
٣. معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة البحث.
٤. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة البحث أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسة.
٦. اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لحساب الفروق في إجابات أفراد البحث طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي واختلاف متغير سنوات الخبرة.
٧. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T- TEST) لحساب الفروق في إجابات أفراد البحث طبقاً لاختلاف متغير التخصص.

تحليل البيانات / المعلومات

يتناول هذا الجزء تحليل نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض البيانات الأساسية (المؤهل الدراسي، التخصص، سنوات الخبرة في مجال التدريب) وتحليلها، وكذلك عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج، في ضوء الإطار النظري للبحث الميداني المتعلق لمعرفة (النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة

نظر هيئة التدريب)، وهي على النحو الآتي:

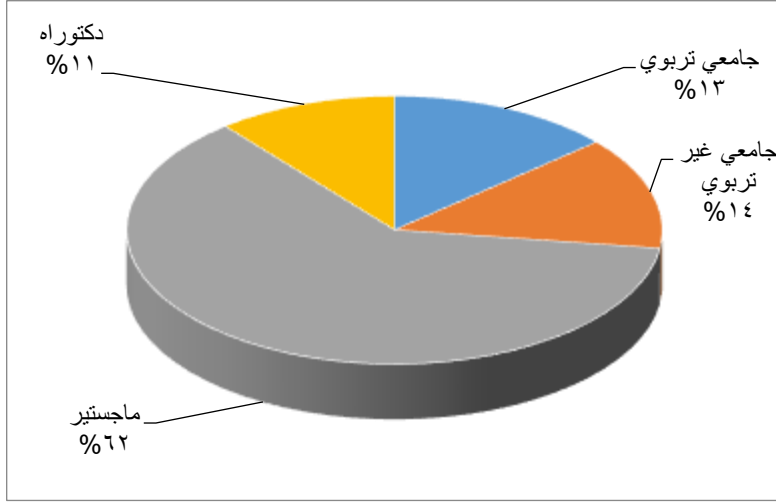
أولاً- النتائج الخاصة بالبيانات الأساسية لأفراد عينة البحث:

قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث (المؤهل الدراسي، التخصص، سنوات الخبرة في مجال التدريب) وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٥) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل الدراسي

| النسبة % | التكرار | المؤهل الدراسي |
|----------|---------|-----------------|
| ١٣,٦ | ٤٠ | جامعي تربوي |
| ١٣,٦ | ٤٠ | جامعي غير تربوي |
| ٦١,٩ | ١٨٢ | ماجستير |
| ١٠,٩ | ٣٢ | دكتوراة |
| ١٠٠,٠ | ٢٩٤ | المجموع |

يُظهر الجدول (٥) الخاص بتوزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل الدراسي أن (١٨٢) من عينة البحث مؤهلهم الدراسي (ماجستير) وبلغت نسبتهم (٦١,٩٪)، ثم (٤٠) من عينة البحث (جامعي تربوي) وبلغت نسبتهم (١٣,٦٪)، ثم (٤٠) من عينة البحث (جامعي غير تربوي) وبلغت نسبتهم (١٣,٦٪)، ثم (٣٢) من عينة البحث (دكتوراة) وبلغت نسبتهم (١٠,٩٪). والشكل (١) الآتي يوضح ذلك:

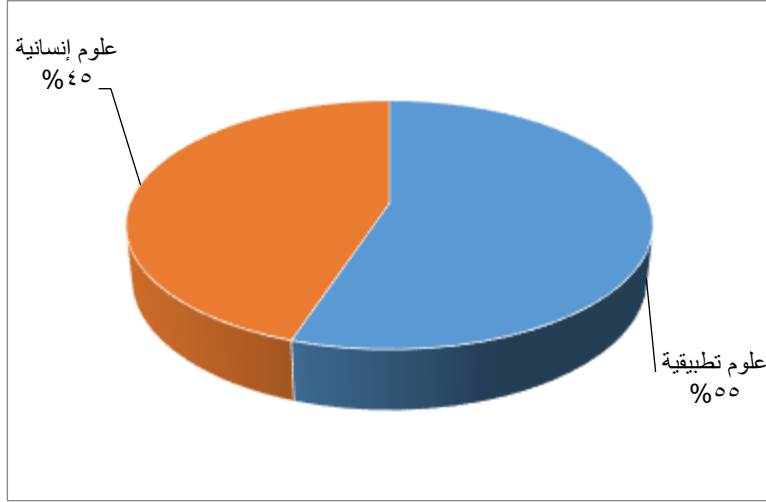


شكل (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل الدراسي

جدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التخصص

| النسبة % | التكرار | التخصص |
|----------|---------|--------------|
| ٥٥,١ | ١٦٢ | علوم تطبيقية |
| ٤٤,٩ | ١٣٢ | علوم إنسانية |
| ١٠٠,٠ | ٢٩٤ | المجموع |

يُظهر الجدول (٦) الخاص بتوزيع عينة البحث وفق متغير التخصص أن (١٦٢) من عينة البحث تخصصهم (علوم تطبيقية) وبلغت نسبتهم (٥٥,١%)، ثم (١٣٢) من عينة البحث (علوم إنسانية) وبلغت نسبتهم (٤٤,٩%). والشكل (٢) الآتي يوضح ذلك:



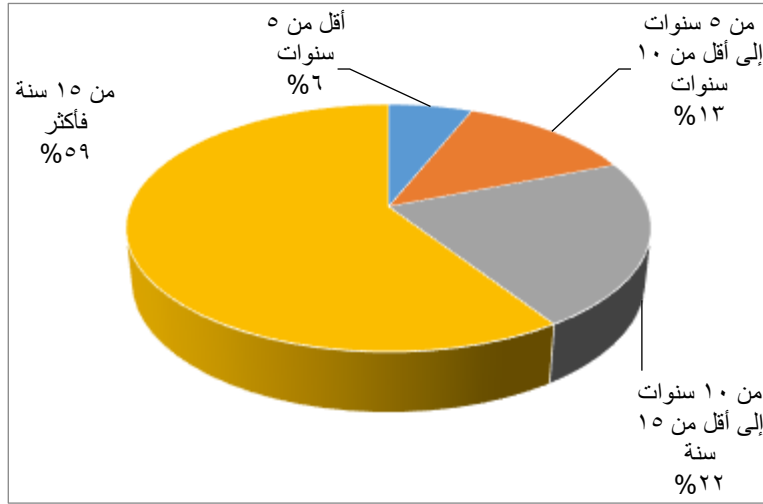
شكل (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير التخصص

جدول (٧) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة في مجال التدريب

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة في مجال التدريب |
|----------|---------|--------------------------------|
| ٦,١ | ١٨ | أقل من ٥ سنوات |
| ١٢,٩ | ٣٨ | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات |
| ٢١,٨ | ٦٤ | من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة |
| ٥٩,٢ | ١٧٤ | من ١٥ سنة فأكثر |
| ١٠٠,٠ | ٢٩٤ | المجموع |

يُظهر الجدول (٧) الخاص بتوزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة في مجال التدريب أن (١٧٤) من عينة البحث سنوات خبرتهم في مجال التدريب (من ١٥ سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (٥٩,٢٪)، ثم (٦٤) من عينة البحث (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) وبلغت نسبتهم (٢١,٨٪)، ثم (٣٨) من عينة البحث (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)

وبلغت نسبتهم (١٢,٩٪)، ثم (١٨) من عينة البحث (أقل من ٥ سنوات) وبلغت نسبتهم (٦,١٪)، والشكل (٣) الآتي يوضح ذلك:



شكل (٣) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة في مجال التدريب

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات البحث:

سعى الباحثان لتحقيق أهداف البحث من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح "النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض"، وقام بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على العبارات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

السؤال الرئيس: ما النمط القيادي لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض

من وجهة نظر أفراد الدراسة (هيئة التدريب)؟

للإجابة عن السؤال الرئيس من أسئلة البحث، قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المحور الأول من أداة الاستبانة الموزعة على أعضاء هيئة التدريب، وكانت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي):

جدول (٨) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرارات والنسب | العبارات | الرقم |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------------|------------------|---|-------|
| | | | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ٢ | ٠,٦٤ | ٣,٤٦ | ١٥٨ | ١١٢ | ٢٤ | - | ك | يلتزم رئيس القسم بالسلطة الرسمية الممنوحة له ولا يفوضها لغيره. | ١ |
| | | | ٥٣,٧ | ٣٨,١ | ٨,٢ | - | % | | |
| ٤ | ٠,٦٩ | ٣,٣٧ | ١٤٢ | ١٢٠ | ٣٠ | ٢ | ك | يصدر رئيس القسم الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذ المديرين لها. | ٢ |
| | | | ٤٨,٣ | ٤٠,٨ | ١٠,٢ | ٠,٧ | % | | |
| ٩ | ١,٠٥ | ٢,٩٩ | ١٢٨ | ٦٤ | ٧٢ | ٣٠ | ك | يميل رئيس القسم إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية. | ٣ |
| | | | ٤٣,٥ | ٢١,٨ | ٢٤,٥ | ١٠,٢ | % | | |
| ٦ | ٠,٧٩ | ٣,٢٧ | ١٣٤ | ١١٠ | ٤٤ | ٦ | ك | يلتزم رئيس القسم بحرفية الإجراءات ولا يجيد عنها. | ٤ |
| | | | ٤٥,٦ | ٣٧,٤ | ١٥ | ٢ | % | | |
| ١٠ | ١,٠٨ | ٢,٩٤ | ١٣٠ | ٤٨ | ٨٤ | ٣٢ | ك | يصدر رئيس القسم تعليمات غير قابلة للنقاش. | ٥ |
| | | | ٤٤,٢ | ١٦,٣ | ٢٨,٦ | ١٠,٩ | % | | |
| ١١ | ١,١٢ | ٢,٨١ | ١١٢ | ٦٢ | ٧٢ | ٤٨ | ك | يرسم رئيس القسم سياسة القسم ولا يسمح للمديرين المشاركة في وضعها. | ٦ |
| | | | ٣٨,١ | ٢١,١ | ٢٤,٥ | ١٦,٣ | % | | |
| ١٣ | ١,١٣ | ٢,٦٢ | ٧٨ | ١٠٠ | ٤٢ | ٧٤ | ك | يندر اهتمام رئيس القسم بكسب ولاء المديرين أو بناء علاقات إنسانية معهم. | ٧ |
| | | | ٢٦,٥ | ٣٤ | ١٤,٣ | ٢٥,٢ | % | | |

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|-----------------------|------|------|------|---|--|----|
| ٧ | ٠,٨١ | ٣,٢١ | ١٢٢ | ١٢٤ | ٣٦ | ١٢ | ك | يحدد رئيس القسم للمدرسين خطوات العمل ونوعيته. | ٨ |
| | | | ٤١,٥ | ٤٢,٢ | ١٢,٢ | ٤,١ | % | | |
| ٣ | ٠,٧٤ | ٣,٤١ | ١٥٨ | ١٠٤ | ٢٦ | ٦ | ك | ينتهي رئيس القسم الأمور حيث توقع لها أن تنتهي. | ٩ |
| | | | ٥٣,٧ | ٣٥,٤ | ٨,٨ | ٢ | % | | |
| ٥ | ٠,٧٢ | ٣,٣٣ | ١٣٢ | ١٣٤ | ٢٠ | ٨ | ك | يعمل رئيس القسم على تحقيق الانضباط التام للمدرسين. | ١٠ |
| | | | ٤٤,٩ | ٤٥,٦ | ٦,٨ | ٢,٧ | % | | |
| ١ | ٠,٦٢ | ٣,٥٠ | ١٦٤ | ١١٨ | ٨ | ٤ | ك | يصر رئيس القسم على سير أعمال القسم حسب التعليمات واللوائح. | ١١ |
| | | | ٥٥,٨ | ٤٠,١ | ٢,٧ | ١,٤ | % | | |
| ٨ | ٠,٩٣ | ٣,٠٧ | ١٢٢ | ٨٤ | ٧٤ | ١٤ | ك | يقرر رئيس القسم ما يقوم به المدرسون وكيفية قيامهم أعمالهم. | ١٢ |
| | | | ٤١,٥ | ٢٨,٦ | ٢٥,٢ | ٤,٨ | % | | |
| ١٢ | ١,٠٢ | ٢,٦٣ | ٥٦ | ١٣٤ | ٤٢ | ٦٢ | ك | ينحاز رئيس القسم لمدرسين دون غيرهم. | ١٣ |
| | | | ١٩ | ٤٥,٦ | ١٤,٣ | ٢١,١ | % | | |
| ٣,١٢ | | | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

يتضح من الجدول (٨) وجهات نظر أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي) الذي يجيب عن جزء من السؤال الرئيس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٣,١٢) مما يعني أن اتفاق أفراد العينة عليه بدرجة ممارسة (متوسطة) بشكل عام.

البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي):

جدول (٩) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرارات والنسب | العبارات | الرقم |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------------|------------------|--|-------|
| | | | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ٥ | ٠,٧٩ | ٢,٩٩ | ٧٦ | ١٥٤ | ٥٠ | ١٤ | ك | يشجع رئيس القسم المديرين على العمل بروح الفريق الواحد. | ١ |
| | | | ٢٥,٩ | ٥٢,٤ | ١٧ | ٤,٨ | % | | |
| ٦ | ٠,٧٠ | ٢,٩٩ | ٦٢ | ١٧٦ | ٤٨ | ٨ | ك | يوفر رئيس القسم للمديرين جواً من الحرية اللازمة. | ٢ |
| | | | ٢١,١ | ٥٩,٩ | ١٦,٣ | ٢,٧ | % | | |
| ٣ | ٠,٧١ | ٣,٠٣ | ٧٠ | ١٧٢ | ٤٤ | ٨ | ك | يشجع رئيس القسم المديرين على إبداء الرأي. | ٣ |
| | | | ٢٣,٨ | ٥٨,٥ | ١٥ | ٢,٧ | % | | |
| ٢ | ٠,٥٨ | ٣,١٤ | ٧٢ | ١٩٠ | ٣٢ | - | ك | يتعاون رئيس القسم مع جميع المديرين. | ٤ |
| | | | ٢٤,٥ | ٦٤,٦ | ١٠,٩ | - | % | | |
| ١ | ٠,٥٦ | ٣,٢٧ | ٩٦ | ١٨٢ | ١٦ | - | ك | يقيم رئيس القسم علاقات إنسانية مع المديرين تقوم على الاحترام المتبادل. | ٥ |
| | | | ٣٢,٧ | ٦١,٩ | ٥,٤ | - | % | | |
| ٩ | ٠,٦٩ | ٢,٩١ | ٤٨ | ١٨٢ | ٥٤ | ١٠ | ك | يشرك رئيس القسم المديرين في المهام القيادية. | ٦ |
| | | | ١٦,٣ | ٦١,٩ | ١٨,٤ | ٣,٤ | % | | |
| ١١ | ٠,٧١ | ٢,٧٨ | ٤٠ | ١٥٦ | ٩٠ | ٨ | ك | يعمل رئيس القسم على تفويض السلطة لبعض المديرين. | ٧ |
| | | | ١٣,٦ | ٥٣,١ | ٣٠,٦ | ٢,٧ | % | | |

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|-----------------------|------|------|------|---|---|----|
| ٤ | ٠,٧١ | ٣,٠٣ | ٧٠ | ١٧٠ | ٤٦ | ٨ | ك | يسعى رئيس القسم إلى حل المشكلات التي تعيق عمل المديرين. | ٨ |
| | | | ٢٣,٨ | ٥٧,٨ | ١٥,٦ | ٢,٧ | % | | |
| ١٠ | ٠,٧٧ | ٢,٨٩ | ٦٤ | ١٤٢ | ٨٠ | ٨ | ك | يتقبل رئيس القسم النقد البناء ويعترف بالخطأ عند حدوثه. | ٩ |
| | | | ٢١,٨ | ٤٨,٣ | ٢٧,٢ | ٢,٧ | % | | |
| ٧ | ٠,٦٦ | ٢,٩٤ | ٤٨ | ١٨٨ | ٥٠ | ٨ | ك | يساعد رئيس القسم المديرين على تحديد المهام التي سوف يقومون بها. | ١٠ |
| | | | ١٦,٣ | ٦٣,٩ | ١٧ | ٢,٧ | % | | |
| ٨ | ٠,٧٥ | ٢,٩٤ | ٦٢ | ١٦٤ | ٥٦ | ١٢ | ك | يتقبل رئيس القسم اقتراحات المديرين لتطوير العملية التدريسية. | ١١ |
| | | | ٢١,١ | ٥٥,٨ | ١٩ | ٤,١ | % | | |
| ١٢ | ١,٠٥ | ٢,٤٢ | ٥٠ | ١٠٠ | ٦٨ | ٧٦ | ك | يتقبل رئيس القسم ملاحظات المديرين حول تقويم الأداء الوظيفي. | ١٢ |
| | | | ١٧ | ٣٤ | ٢٣,١ | ٢٥,٩ | % | | |
| ١٣ | ١,٠٧ | ١,٩٦ | ٣٦ | ٥٢ | ٧٠ | ١٣٦ | ك | يقوم رئيس القسم بتكريم المديرين المميزين. | ١٣ |
| | | | ١٢,٢ | ١٧,٧ | ٢٣,٨ | ٤٦,٣ | % | | |
| ٢,٨٦ | | | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

يتضح من الجدول (٩) وجهات نظر أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد

الثاني: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) الذي يجيب عن جزء من السؤال الرئيس حيث

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (٢,٨٦) مما يعني أن اتفاق أفراد العينة عليه بدرجة

ممارسة (متوسطة) بشكل عام.

البعد الثالث: النمط القيادي الترسلي (الفوضوي):

جدول (١٠) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الثالث: النمط القيادي الترسلي (الفوضوي)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرارات والنسب | العبارات | الرقم |
|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------------|------------------|--|-------|
| | | | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | |
| ١ | ٠,٧٠ | ٣,٠٣ | ٦٠ | ١٩٨ | ٢٠ | ١٦ | ك | يمنح رئيس القسم المدربين الحرية المطلقة في مجال عملهم. | ١ |
| | | | ٢٠,٤ | ٦٧,٣ | ٦,٨ | ٥,٤ | % | | |
| ٣ | ٠,٨٥ | ٢,٦٢ | ٣٤ | ١٥٢ | ٧٠ | ٣٨ | ك | يسمح رئيس القسم للمدربين بالخروج من القسم وقت العمل بدون مساءلة. | ٢ |
| | | | ١١,٦ | ٥١,٧ | ٢٣,٨ | ١٢,٩ | % | | |
| ٤ | ٠,٧٤ | ٢,٦٢ | ١٨ | ١٧٤ | ٧٤ | ٢٨ | ك | يتيح رئيس القسم للمدربين السير على المنهج الذي يختارونه لأنفسهم. | ٣ |
| | | | ٦,١ | ٥٩,٢ | ٢٥,٢ | ٩,٥ | % | | |
| ٦ | ٠,٦٨ | ٢,٥٢ | ٤ | ١٧٠ | ٩٤ | ٢٦ | ك | لا يقوم رئيس القسم بتوجيه المدربين حتى لا يثير غضبهم. | ٤ |
| | | | ١,٤ | ٥٧,٨ | ٣٢ | ٨,٨ | % | | |
| ٩ | ٠,٨٠ | ٢,٢٩ | ١٢ | ١١٤ | ١١٦ | ٥٢ | ك | يسود القسم جوٌّ من عدم الانضباط نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي. | ٥ |
| | | | ٤,١ | ٣٨,٨ | ٣٩,٥ | ١٧,٧ | % | | |
| ١٠ | ٠,٧٨ | ٢,٢٩ | ٨ | ١٢٠ | ١١٦ | ٥٠ | ك | يقوم رئيس القسم بتفويض كامل صلاحياته للمدربين لاتخاذ ما يرونه مناسباً. | ٦ |
| | | | ٢,٧ | ٤٠,٨ | ٣٩,٥ | ١٧ | % | | |
| ٥ | ١,٠٤ | ٢,٥٩ | ٦٠ | ١١٤ | ٥٨ | ٦٢ | ك | يتنصل رئيس القسم من تحمل المسؤولية. | ٧ |
| | | | ٢٠,٤ | ٣٨,٨ | ١٩,٧ | ٢١,١ | % | | |

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|-----------------------|------|------|------|---|---|----|
| ٧ | ٠,٩٧ | ٢,٤٤ | ٣٠ | ١٤٢ | ٥٠ | ٧٢ | ك | يرى رئيس القسم أن تحسين العمل يعد أمراً ثانوياً. | ٨ |
| | | | ١٠,٢ | ٤٨,٣ | ١٧ | ٢٤,٥ | % | | |
| ٨ | ٠,٩٣ | ٢,٣٥ | ١٢ | ١٦٠ | ٤٢ | ٨٠ | ك | يتصف رئيس القسم بالسلبية تجاه بعض المشكلات التي قد تقع في القسم. | ٩ |
| | | | ٤,١ | ٥٤,٤ | ١٤,٣ | ٢٧,٢ | % | | |
| ١ | ٠,٨٨ | ٢,٢٨ | ١٢ | ١٣٠ | ٨٠ | ٧٢ | ك | لا يسعى رئيس القسم للقيام بالدور القيادي المتوقع والقدوة الحسنة للمدرسين. | ١٠ |
| | | | ٤,١ | ٤٤,٢ | ٢٧,٢ | ٢٤,٥ | % | | |
| ١٢ | ٠,٨٨ | ٢,٢٧ | ١٢ | ١٢٦ | ٨٤ | ٧٢ | ك | يسعى رئيس القسم لإرضاء المدرسين على حساب تحقيق أهداف العمل. | ١١ |
| | | | ٤,١ | ٤٢,٩ | ٢٨,٦ | ٢٤,٥ | % | | |
| ٢ | ١,١٨ | ٢,٨٥ | ١٢٢ | ٦٨ | ٤٢ | ٦٢ | ك | لا يسعى رئيس القسم لإكساب المدرسين الخبرات والمهارات. | ١٢ |
| | | | ٤١,٥ | ٢٣,١ | ١٤,٣ | ٢١,١ | % | | |
| ١٣ | ٠,٨٠ | ٢,١٦ | ١٤ | ٨٠ | ١٤٠ | ٦٠ | ك | لا يوجد رئيس القسم في مكتبه أكثر الوقت. | ١٣ |
| | | | ٤,٨ | ٢٧,٢ | ٤٧,٦ | ٢٠,٤ | % | | |
| ٢,٤٨ | | | المتوسط الحسابي العام | | | | | | |

يتضح من الجدول (١٠) وجهات نظر أفراد العينة حول درجة الموافقة على عبارات البعد الثالث: النمط القيادي الترسلّي (الفوضوي) الذي يجيب عن جزء من السؤال الرئيس، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٤٨) مما يعني أن اتفاق أفراد العينة عليه بدرجة ممارسة (منخفضة) بشكل عام.

السؤال الأول: ما علاقة متغير المؤهل الدراسي في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد الدراسة (هيئة التدريس)؟

لتتعرف على العلاقة بين المؤهل الدراسي وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريس)، استخدم الباحثان معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (١١) يوضح نتائج معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح العلاقة بين المؤهل الدراسي في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)

| المؤهل العلمي | | النمط القيادي |
|---------------------|--------------------|---------------|
| قيمة مستوى المعنوية | قيمة معامل سبيرمان | |
| ٠,٩٢٤ | ٠,٠٠٨ | |

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ * علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يأتي:

عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المؤهل الدراسي وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٠٨)، وهو معامل ارتباط ضعيف جداً وغير دال إحصائياً، ويتضح من النتائج أن المؤهل العلمي لا يؤثر في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث هيئة التدريب.

السؤال الثاني: ما علاقة متغير التخصص في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)؟

جدول (١٢) يوضح نتائج معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح العلاقة بين متغير التخصص في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)

| التخصص | | تحديد النمط القيادي |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| قيمة مستوى المعنوية | قيمة معامل سبيرمان | |
| ٠,٣٠١ | ٠,٠٨٦ | |

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ * علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يأتي:

عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

بين التخصص وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٠٨٦) وهو معامل ارتباط طردي ضعيف غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

السؤال الثالث: ما علاقة متغير سنوات الخبرة وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)؟

للإجابة عن التساؤل المتمثل ما علاقة متغير سنوات الخبرة وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)، استخدم الباحثان معامل ارتباط سيرمان لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

جدول (١٣) يوضح نتائج معامل ارتباط سيرمان لتوضيح العلاقة بين سنوات الخبرة في تحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب)

| سنوات الخبرة | | تحديد النمط القيادي |
|---------------------|-------------------|---------------------|
| قيمة مستوى المعنوية | قيمة معامل سيرمان | |
| ٠,٢٠٠ | ٠,١٠٦ | |

**علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ * علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح ما يأتي:

عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بين متغير سنوات الخبرة وتحديد الأسلوب القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب) حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٠٦) وهو قيمة ضعيفة غير دالة إحصائياً.

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" للفروق بين إجابات أفراد البحث تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المحور | مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة الإحصائي |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------|------------------------|
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | ٠,١٠٥ | ٦ | ٠,٠٣٥ | ٠,٤٠٧ | ٠,٧٤٨ |
| | داخل المجموعات | ١٢,٢٨١ | ٢٨٦ | ٠,٠٨٦ | | |
| | المجموع | ١٢,٣٨٥ | ٢٩٢ | | | |
| سنوات الخبرة | بين المجموعات | ٠,٣٥٠ | ٦ | ٠,١١٧ | ١,٣٨٦ | ٠,٢٥٠ |
| | داخل المجموعات | ١٢,٠٣٥ | ٢٨٦ | ٠,٠٨٤ | | |
| | المجموع | ١٢,٣٨٥ | ٢٩٢ | | | |

يتضح من الجدول (١٤) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي، حيث كانت قيمة ف (٠,٤٠٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة ف (١,٣٨٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول (١٥) يوضح نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق

بين إجابات أفراد البحث تبعاً لنوع التخصص

| المحور | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة الإحصائي |
|--------|--------------|-----------------|-------------------|----------|------------------------|
| التخصص | علوم تطبيقية | ٢,٨٤ | ٠,٢٩ | ١,٠٣٩ | ٠,٣٠١ |
| | علوم إنسانية | ٢,٧٩ | ٠,٢٨ | | |

يتضح من الجدول (١٥) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية باختلاف متغير نوع التخصص، حيث كانت قيمة ف (١,٠٣٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

السؤال الرابع: ما النمط القيادي السائد بين رؤساء الأقسام التدريسية في الكلية

التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب؟

للتعرف على النمط القيادي السائد بين رؤساء الأقسام التدريسية في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد البحث على النمط القيادي السائد بين رؤساء الأقسام التدريسية في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) يوضح استجابات أفراد البحث حول أنماط القيادة

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي) | ٣,١٢ | ٠,٦٢ | ١ |
| ٢ | النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) | ٢,٨٦ | ٠,٥٦ | ٢ |
| ٣ | النمط القيادي الترسلّي (الفوضوي) | ٢,٤٨ | ٠,٥٩ | ٣ |

اتضح من نتائج الجدول (١٦) أن النمط القيادي السائد بين رؤساء الأقسام التدريسية

في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، هو النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٢) بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاء النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) في المرتبة الثانية من بين أنماط القيادة بمتوسط حسابي (٢,٨٦) بدرجة ممارسة متوسطة، ومن ثم النمط القيادي الترسلي (الفوضوي) الذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة من بين الأنماط القيادية الأكثر ممارسة بين رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طه ومراد (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (٢٠١٤م) التي أكدت أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى، بين عمداء الكليات في جامعة الكويت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجارمة (٢٠١٢م) التي تشير إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى، يأتي بعده النمط القيادي الديمقراطي، فالنمط القيادي المتسيب (الحر)، بين مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دحلان (٢٠١٣م) التي أظهرت أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأخيرة، بين مديري المدارس بمحافظة غزة. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة مسغوني (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الابتدائية. وتختلف مع دراسة المالكي (٢٠١٨م) التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى لدى قائدات المدارس. وكذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبدرجة عالية ثم تبعه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الفوضوي، بين مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة.

كما أنها تختلف مع دراسة أوجنينكا، أديدون (٢٠١٣م) التي أشارت إلى عدم وجود نمط قيادي سائد لدى مديري المدارس.

تختلف مع دراسة ماسوموتو، براون (٢٠٠٩م) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي كان سائداً لدى المعلمين مما جعل المخرجات إيجابية.

تختلف مع دراسة يسوراجا، يسودلان (٢٠١٣م) التي أظهرت نتائجها أن ١٢٪ من المشرفين يمارسون النمط القيادي الديمقراطي.

تختلف مع دراسة مارنر واقبال (٢٠١٨م) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة بين المديرين في كليات البنات.

ملخص نتائج البحث:

١. أظهرت نتائج البحث ممارسة الأساليب القيادية لرؤساء الأقسام التدريسية في الكلية التقنية بالرياض حيث إن النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي) حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣,١٢) والنمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) حصل كذلك على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، في حين أن النمط القيادي الفوضوي (الترسلي) حصل على درجة ممارسة (منخفضة)، بمتوسط حسابي (٢,٤٨).
٢. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين المؤهل الدراسي وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).
٣. اتضح من النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين التخصص وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).
٤. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بين متغير سنوات الخبرة وتحديد النمط القيادي من وجهة نظر أفراد البحث (هيئة التدريب).
٥. توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات

- إجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الدراسي .
- ٦ . أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية باختلاف متغير نوع التخصص .
- ٧ . اتضح من النتائج أن النمط القيادي السائد لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، هو النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي) بمتوسط حسابي (٣,١٢)، في حين جاء النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) في المرتبة الثانية من بين أنماط القيادة بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، ومن ثم النمط القيادي الترسلّي (الفوضوي) الذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٤٨).

التوصيات:

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحثان بعدد من التوصيات تتمثل فيما يأتي:

- ١ . اتضح من النتائج أن النمط القيادي السائد لرئيس القسم التدريبي في الكلية التقنية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريب، هو النمط القيادي الأوتوقراطي (السلطي)، وعليه يتضح ضرورة مراجعة رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض للكيفية التي تُمارَس بها مهامهم في العمل، ويمكن تطوير أساليبهم القيادية من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول الأنماط القيادية المثلى وذلك بالتركيز على النمط القيادي الديمقراطي ودوره الإيجابي في الأداء.
- ٢ . الحرص على عقد لقاءات دورية بين رؤساء الأقسام التدريبية في الكلية التقنية بالرياض والمدرّبين لتبادل الآراء والأفكار حول الأنماط القيادية المثلى، وإجراء أبحاث مماثلة لمعرفة الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية الأخرى.
- ٣ . سن اللوائح والقوانين التي تشجع رؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي التشاركي.
- ٤ . وضع معايير موضوعية لاختيار رؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية والعمل على تنمية كفاءتهم القيادية.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي، (٢٠٠٩م)، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد، عمّان.
- البدري، طارق عبد الحميد، (١٤٢٢هـ)، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.
- البستنجي، يوسف مصطفى، عيسى (٢٠١٨م)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للحكومة في العاصمة عمّان وعلاقتها بدرجة توافر معايير (سنة سيجما) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- جبريني، سماح حسن علي، (٢٠١٦)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حريم، حسين، (٢٠١٠م)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمّان، الأردن.
- الخطيب، سبأ محمود فخري، (٢٠١٧م)، الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- دحلان، سميرة يحيى عبد الرحمن، (٢٠١٣)، أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- دهيش، خالد عبد الله، وآخرون، (٢٠٠٦م)، الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد، الرياض.
- الشريف، طلال عبد الملك، (٢٠٠٤م)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشمري، مساعد عقاب، (٢٠١٤م)، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- صادق، محمد، (٢٠١٤) تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- طه، داليا، ومراد، مها، (٢٠١٦)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا وعلاقتها باتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية، مجلة علم النفس والتربية، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد ٢٩ العدد الأول.
- عابدين، محمد عبد القادر، (٢٠٠١م)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- العبرية، نعيمة بنت سيف زاهر، (٢٠١٧م)، علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- العجارمة، موافق أحمد شحادة، (٢٠١٢م)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- العراييد، نبيل أحمد، (٢٠١٠م)، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عطوي، جودت عزت، (٢٠١٠م)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمّان، الأردن.

- عياصرة، علي أحمد، (٢٠٠٦م)، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان.
- الفيقي، محمد فايع، (٢٠٠٨م)، السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بانضباط المعلمين في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، سند بن نهار، (٢٠١٢م)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المالكي، شريفة بنت عبدالله، (٢٠١٨م)، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٩) سنة ٢٠١٨م، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- المطيري، بندر بن عبدالمحسن، (٢٠١٥م)، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المطيري، ندى زويد، (٢٠١٩م)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٨٤، الجزء الثالث) أكتوبر سنة ٢٠١٩م.
- مسغوني، إبراهيم، (٢٠١٤م)، الأنماط القيادية لمدراس الابتدائية وأثرها على الدفاعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية في ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر فدوى فاروق، (١٤٢٦هـ)، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط٢، مكتبة الرشد، الرياض.

- مغازي، تيسير عبدالقادر، (٢٠٠٩م)، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- نبهان، يحيى محمد، (٢٠٠٧م)، الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- نشوان، يعقوب حسين، ونشوان، جميل عمر، (١٤٢٤هـ)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط٣، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
- النمر، سعود محمد، وآخرون، (٢٠١٧م)، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط٨، مكتبة الشقري، الرياض.
- يوسف، جاسم محمد، (٢٠١٧م)، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي - دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، دراسة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الوثائق والتقارير الحكومية:
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (١٤٣٨هـ)، تطورها وتوجهاتها المستقبلية، إدارة العلاقات العامة والإعلام، الرياض.

المراجع الأجنبية:

- Barnett, D, (2017), Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a for-Profit University. International Journal of Psychology and Educational Studies, v4 n3 p53-63.
- House, R, J, Hanges, P, J, Javidan M, Dorfman, P, W, & Gupta, V, (2004), Culture Leadership and Organizations.. The GLOBE study of 62 Societies, :Thousand Oaks, CA.. SAGE Publications.
- Manhal, M. (2009), The Controlling and Performance Appraisal ,Sayyab book, London.

- Masumoto, M., & Brown - Welty, S, (2009). Case Study of Leadership Practices and School Community Interrelationships in High-Performing, High-Poverty, Rural California High Schools. Journal of Research in Rural Education, 24(9). Retrieved (date) from <http://jrre.psu.edu./articles/24-11.pdf>
- Munir, H, & Iqbal, M, Z, (2018), The Study of Relationship between Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Colleges for Women. Bulletin of Education and Research, v40 n2 p65-78.
- Northouse, P, (2007), Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA. Sage Publications..
- Ogunyinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin, Ronke Charity. (2013), Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area.
- Pierce, J. L, & Newstory, J, W, (2006), Leaders and the Leadership Process. 4th ed. New York, McGraw Hill International Edition.
- Yesuraja, I. M., & Yesudian, B. J. (2013), Developing Country Studies. A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors, Paripex Indian Journal of Research, Vol. 2, No.12, 140-142.