

### مقدمة:

أسلوب القيادة دائماً يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل سلوك ومواقف المرؤوسين داخل المؤسسة، وفي السنوات الأخيرة جذبت دراسة القيادة الإنتباه نظراً لدورها الأساسي في نجاح أو فشل المؤسسات أو الأعمال، وأصبح يوجد الآن إعتراً بأهمية القيادة، وأنه لا سبيل إلى النهوض بالمؤسسات أو الأعمال إلا من خلال توافر القيادة الفعالة. وأصبح الآن يمكن التعرف على القيادات الفعالة من خلال قدراتهم على إلهام وتشجيع المحيطين، وعلى قدرتهم على خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وقبول وفهم وإدارة مشاعر وأحاسيس المحيطين والتأثر فيهم، وبناء الروابط والعلاقات بهم، وتوجيههم وإرشادهم، إلى آخر ذلك كله. ( Mishra & Wadhawan, 2015; Zafar, 2011 )

والمؤسسات التعليمية شأنها شأن باقي المؤسسات الأخرى، والقادة في المؤسسات التعليمية شأنهم شأن غيرهم في المؤسسات الأخرى غير التعليمية، ولكن في المؤسسات التعليمية يكون الجانب التربوي هو الجانب الواضح في القيادة، فضلاً عن دورها الرئيس في توفير الكفاءة التنظيمية، والفعالية والإنبساط، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح العملية التعليمية، والمؤسسة بوجه عام.

وتؤكد العديد من البحوث والدراسات أن المعلم بصفته قائد بما يمتلكه من خصائص شخصية ونفسية وتربوية وعلمية هو أحد العوامل المحفزة للإنجاز الأكاديمي أو التحصيل الدراسي للطلاب، كما أن تقدم الطلبة يكون أكبر وأسرع عند العمل تحت قيادة معلمين تربويين ومُؤهلين ومدربين تدريباً جيداً. ( Taylor, et al., 2000 )

ويُعتبر عضو هيئة التدريس بالجامعة [المعلم] هو القائد المسئول عن قيادة الطلاب وتوجيههم والتأثير فيهم وإستثارة دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية [والدولة] إلى تحقيقها من خلاله. وهو في سعيه لتحقيق ذلك يلجأ إلى إستخدام نمط معين أو أسلوب معين - أو أكثر - من أساليب القيادة يرى أنه الأمثل لتحقيق تلك الأهداف.

وتُظهر البحوث أن دعم المعلمين للطلاب هو العامل الحاسم الذي يؤثر على إنجاز الطلاب وتحصيلهم الأكاديمي من خلال توجيه أنشطة التعلم وإستراتيجيات التدريس، وإستخدامه أنماط القيادة المتنوعة في تحفيز الدافع نحو التعلم لدى الطلاب، والتأثير على سلوكهم ووضع قواعد واضحة ومحددة للسلوك. ( Shuell, 1996; Vermunt & Verloop, 1999 )

\* أستاذ مساعد دكتور بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلون. (معار بقسم الإدارة الرياضية والتربوية - كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية)  
\*\* أستاذ مساعد دكتور بقسم المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان. (معار بقسم التربية البدنية - كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية)

- تم دعم هذا البحث من قبل مركز بحوث كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود.

وتتضمن كلية علوم الرياضة والنشاط البدني من أربعة أقسام رئيسية (قسم التربية البدنية، قسم اللياقة البدنية، قسم التدريب الرياضي، وقسم الإدارة الرياضية والترويحية)، وتتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بشكل عام، بالإضافة إلى نمط القيادة السائد بكل قسم من الأقسام الأربعة، وعلاقة نمط القيادة بالمعدلات التراكمية للطلاب بكل قسم على حدة باستخدام الشبكة الإدارية. (جامعة الملك سعود، ٢٠١٥)

#### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لأعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني - جامعة الملك سعود - من وجهة نظر الطلاب، في ضوء دور متغيري القسم العلمي و المعدل التراكمي للطلاب.

#### تساؤلات البحث:

١. ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية البدنية بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟
٢. ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الرياضية والترويحية بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟
٣. ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم فسيولوجيا الجهد البدني بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟
٤. ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم الميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟
٥. ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟
٦. هل توجد علاقة بين أسلوب القيادة السائد لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأربعة وبين المعدل التراكمي للطلاب؟

#### الدراسات المرتبطة:

قامت تركستاني (١٩٨٨م)، ببحث إستهدفت فيه التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات مدارس البنات الثانوية بمكة المكرمة، وقد خلصت إلى أن جميع الأنماط الخمسة للشبكة الإدارية مُستخدمة بنسب متفاوتة، وأن المديرات يجمعن بين أكثر من نمط، كما أن النمط (٥.٥) هو الأكثر شيوعاً بين المُعلمات.

قام المسعود (١٩٩٤م) ببحث مسحي لجميع الشركات السعودية المُساهمة في مدينة جدة (٤٠) شركة باستخدام نموذج الشبكة الإدارية، وقد إستهدفت البحث معرفة وتحديد الأنماط القيادية السائدة للمديرين في الشركات المُساهمة محل الدراسة وكانت أهم النتائج أن النمط (٩.٩) يسود في خمسة قطاعات (البنوك، الخدمات، الصناعة، الصناعات التحويلية، والزراعة)، وأن النمط (٥.٥) يسود في قطاع (الصناعات البترولية، والكهرباء). وكانت أهم التوصيات هي إجراء دورات تدريبية للمُدرين على برنامج الشبكة الإدارية، والذي يهدف إلى نقل المُنشأة من الأنماط غير الفاعلة إلى النمط (٩.٩).

قام الفياض (١٩٩٥م) ببحث إستهدفت معرفة مدى علاقة الإبداع الإداري بالنمط القيادي في الشركات الصناعية المُساهمة بالأردن باستخدام نموذج الشبكة الإدارية، وقد توصلت إلى أن النمط الإداري (٩.٩) يرتبط بعلاقة إيجابية مع الإبداع الإداري، كما أن النمط (١.١) عامل هدم للإبداع الإداري. وقد أوصى بتقويم أداء المُدرءاء بناء على جانبين هما الجانب المادي، والجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين.

قام الغامدي (٢٠٠٦م) بتطبيق الشبكة الإدارية على طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية، وكلية الملك خالد العسكرية، بهدف التعرف على أنماط القيادة الأكثر شيوعاً بين الضباط من وجهة نظر الطلاب، وجاءت النتيجة أن نمط القيادة الأكثر شيوعاً بين ضباط الكليتين هو (١.١)، كما أظهر البحث عدم رضا الطلاب عن هذا النمط.

ويشير سيمالوجلو Cemaloglu (٢٠١١)، إلى أنه كلما كان نمط القيادة لمدراء المدارس هو النمط التحويلي Transformational Leadership والذي يُقابلة على الشبكة الإدارية (٩.٩) قيادة الفريق، كلما أدى ذلك الإرتقاء بالصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وإنخفاض العدوان بها، وزيادة مستوى التحصيل الدراسي للطلاب ورضاهم، وإرتفاع معدلاتهم التراكمية.

بحث هاكان وآخرون Hakan, et al. (٢٠١٣) حيث قاموا بدراسة تستهدف تحليل أنماط القيادة للمدراء الأتراك باستخدام الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتون (Blake & Mouton) إقتناعاً منهم بأن النمط - الأسلوب - القيادي للمدراء يُعتبر أحد العوامل الهامة جداً في نجاح المؤسسات. وفي هذا البحث تم فحص أنماط القيادة لـ (٧٧١) من المدراء الأتراك اللذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من القطاعين العام والخاص باستخدام الشبكة الإدارية، وتوصل البحث إلى أن تركيز/ إهتمام المدراء الأتراك على جانب إنجاز المهام أكثر من تركيزهم أو إهتمامهم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين. وأن متغيرات المكانة الوظيفية، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الوضع الوظيفي، سنوات الخبرة، ومستوى التدريب كل ذلك كان له أثر إيجابي على المدراء وعلى سلوكهم القيادي.

وقام سونيا وآخرون Sonia et al., (٢٠١٥) ببحث على (٢٤٣) طالب وطالبة في مرحلة التعليم الثانوي - الفصل الثاني والثالث الثانوي - وهدف البحث إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة على نتائج الطلاب في مادتي اللغة الرومانية والرياضيات، وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثير قوي وإيجابي ودال فقط لنمط القيادة على نتائج مادة الرياضيات، وبالتحديد أسلوب القيادة التحويلية.

وقام كوزياك وآخرون Cuciac, et al. (٢٠١٥) ببحث عنوانه "تأثير أنماط القيادة وطرق التعليم المُدرّكة للمُعلمين على التحصيل الأكاديمي للطلاب" تم تطبيق هذا البحث على (٢٤٣) طالب وطالبة في مرحلة التعليم الثانوي برومانيا، وأظهرت النتائج أن التحصيل الأكاديمي - الدراسي - قد تأثر تأثيراً واضحاً بنمط القيادة وطريقة التعليم التي يستخدمها المُعلم، وقد أجمع الطلاب على أن المُعلمون يميلون إلى التركيز في تعاملاتهم مع الطلاب على إنجاز المهام - المنهج - أكثر من العلاقات الإنسانية.

قام كل من ميشرا، ووادوان Mishra & Wadhawan (٢٠١٥) بتحليل أنماط القيادة في مصنع فيناياك للأقمشة (Vinayak Fabrics) على (٣٥) مديراً بالمصنع، باستخدام الشبكة الإدارية لبليك وموتون (The Blake and mouton managerial Model, 1985)، كانت النتيجة أن الغالبية العظمى من المديرين يقع نمط قيادتهم في نطاق القيادة بإسلوب فريق العمل (٩.٩)، حيث يركزون في أسلوب قيادتهم على الموازنة بين الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

وقام جبر (٢٠١٥)، ببحث إستهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المدارس الإبتدائية بمنطقة جدة التعليمية، ومستوى الإبداع الإداري بها، والعلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري بها. قام الباحث بتطبيق البحث على (٢٨٨) مديراً، وكانت أهم النتائج أن النمط السائد هو (٩.٩)، ووجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وأنماط القيادة الإيجابية وعلى رأسها (٩.٩)، ووجود علاقة سلبية بين الأبداع ونمط القيادة السلبي (١.١)، والسلطوي (٩.١).

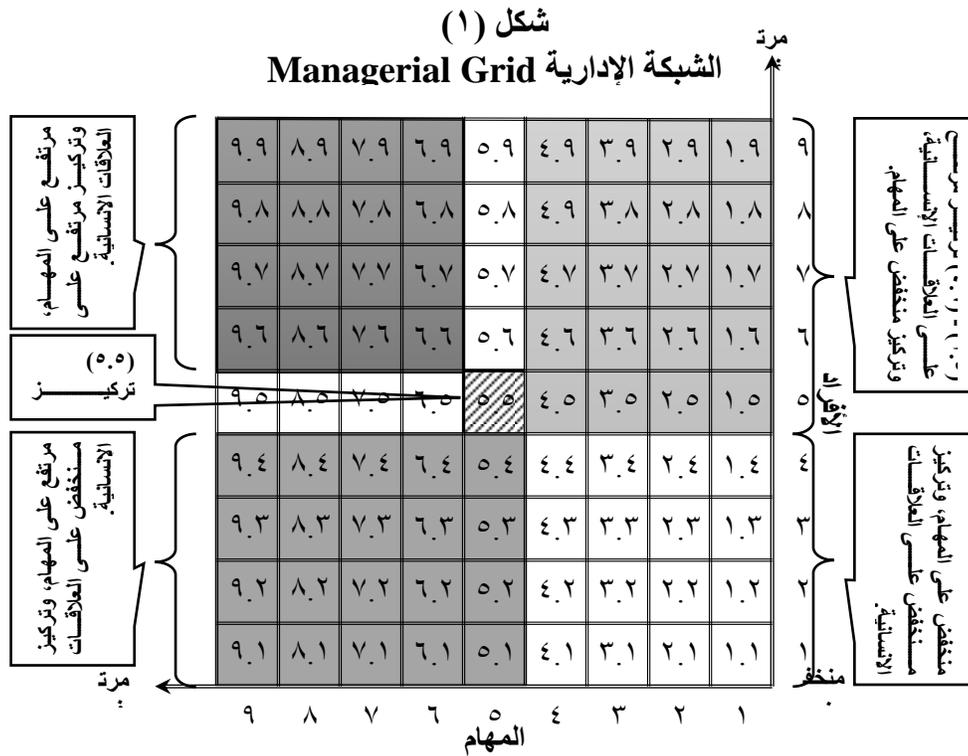
#### الإجراءات:

منهج الدراسة: المنهج الوصفي، دراسة مسحية.

مجتمع وعينة الدراسة: جميع طلاب كلية علوم الرياضة والنشاط البدني بجامعة الملك سعود (٢٩١) طالب (من المستوى الثالث حتى المستوى الثامن)؛ قسم التربية البدنية (١٠٩) طالب، قسم الإدارة الرياضية والترويحية (٥٧) طالب، قسم فسيولوجيا الجهد البدني (٥١) طالب، وقسم الميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي (٧٤) طالب.

الفترة الزمنية: العام الجامعي (٢٠١٥م - ٢٠١٦م).

أداة الدراسة: الشبكة الإدارية Managerial Grid



(٩) مرتفع جداً؛ (٨) مرتفع؛ (٧) أقل من المرتفع؛ (٦) فوق المتوسط؛ (٥) متوسط؛ (٤) أقل من المتوسط؛ (٣) فوق المنخفض؛ (٢) منخفض؛ و(١) منخفض جداً.

أول ظهور للشبكة الإدارية كان عام (١٩٦٠)، وتم بعد ذلك تنقيحها وتطويرها عدة مرات (١٩٦٠، ١٩٧٨، ١٩٨٥، ١٩٩١، ١٩٩٤)، وهي تعتبر مقياس مقبول ويستخدم على نطاق واسع، بإعتباره تحليلاً رقمياً حاسماً ودقيقاً للسلوك القيادي. وهو متشابه في بعض النواحي مع الدراسات التي قامت بها جامعة ولاية أوهايو Ohio State University Studies، خصوصاً أنه يجمع بينهما التركيز على المهام، والتركيز على الأفراد. ومع ذلك فإن الشبكة الإدارية طورت هذه المفاهيم بدرجة أكبر عن طريق القياس الكمي Quantifying the Degree، لدرجة تركيز القائد على المهام أو تركيزه على الأفراد (العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين)، أي أنها تقيس أولويات القائد بصورة رقمية، ويُتيح المقياس من (١ - ٩)، التمييز بين مختلف

الإستجابات فيما يتعلق بالإهتمام بالمهام أو الأفراد، حيث تُمثل الدرجة (1) على المقياس إهتماماً مُتدنياً، بينما تُمثل الدرجة (9) إهتماماً مرتفعاً.

(Blake & Mouton, 1969; Hakan, et al., 2013; Nikezic, 2013; Mishra et al., 2015)

حيث إفترض كل من بليك ومكانس Blake & McCanse (1991) بأنه يوجد خمسة أنماط قيادية تقيسها الشبكة الإدارية هي: **نمط القيادة الفقيرة impoverished Leadership Style (1.1)**: وهو النمط القيادي الذي يمنح فيه القائد إهتماماً مُتدنياً بالمهام Tasks، وكذلك إهتماماً مُتدنياً بالأفراد People (العلاقات الإنسانية). وتندرج قيم هذا النمط ما بين (1.1 - 4.1، 1.2 - 4.2، 1.3 - 3.4، 4.1 - 4.4).

**نمط قيادة النادي الريفي Country Club Style (1.9)**: وهو ذلك النمط القيادي الذي يمنح فيه القائد إهتماماً مُتدنياً، بالمهام، وإهتماماً مرتفعاً بالأفراد. وتندرج قيم هذا النمط ما بين (1.5 - 4.5، 1.6 - 4.6، 1.7 - 4.7، 1.8 - 4.8، 1.9 - 4.9).

**نمط القيادة السلطوي – القيادة بإسلوب الإذعان أو الإمتثال Authority – Compliance Leadership Style (9.1)**: وهو النمط القيادي الذي يمنح فيه القائد كل الإهتمام بإنجاز المهام، ويمنح إهتماماً مُتدنياً للأفراد. وتندرج قيم هذا النمط ما بين (0.1 - 9.1، 0.2 - 9.2، 0.3 - 9.3، 0.4 - 9.4).

**نمط قيادة منتصف الطريق Middle of the road Leadership Style (5.5)**: وهو النمط القيادي الذي يولي إهتماماً متوسطاً بالمهام، وإهتماماً متوسطاً بالأفراد.

**نمط قيادة الفريق Team Leadership Style (9.9)**: يتم التركيز بدرجة كبيرة على المهام، وبدرجة كبيرة على الأفراد. وتندرج قيم هذا النمط ما بين (6.6 - 9.6، 6.7 - 9.7، 6.8 - 9.8، 6.9 - 9.9). ويتم تحديد نمط القيادة بناءً على إستبيان مكون من محورين: الأول الإهتمام بالمهام تسع (9) عبارات، والثاني الإهتمام بالأفراد تسع (9) عبارات، بمجموع ثمانية عشر (18) عبارة. حيث يتم تحديد نمط القيادة في ضوء الإستجابة على عبارات هذا الإستبيان. أنظر الشكل (1) (Blake & Mouton, 1964; 1969; 1978; 1985; 1994; Blake & McCanse, 1991)

#### خطوات إعداد مقياس الشبكة الإدارية للتطبيق على البيئة السعودية:

- الحصول على آخر نسخة مطورة من مقياس الشبكة الإدارية باللغة الإنجليزية من خلال البحث في المراجع العلمية والإنترنت.
- ترجمة المقياس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وبما يتواءم مع البيئة السعودية.
- عرض الترجمة على خبراء – أربعة خبراء – من الحاصلين على درجة الدكتوراة في مجال الإدارة الرياضية والترويحية وعلم الإجتماع في علوم الرياضة والنشاط الحركي من الولايات المتحدة الأمريكية، للتأكد من سلامة الترجمة وخلوها من أية أخطاء وصلاحتها للتطبيق في البيئة السعودية.
- حساب المُعاملات العلمية (الصدق والثبات) لمقياس الشبكة الإدارية.

#### الصدق:

##### - صدق الإتساق الداخلي:

- من خلال إستعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (1) يتبين أن جميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول (العلاقات الإنسانية)، والمحور الثاني (المهام) دالة عند مستوى (0.01) فأقل، وجميعها قيم موجبة، مما يعنى وجود درجة مرتفعة من الإتساق الداخلي، وإرتباط المحورين بعبارتهما، بما يعكس درجة مرتفعة من الصدق لفقرات المحور الأول والثاني، مما يُزيد من إطمئنان الباحثان وتأكيدهما من صلاحية إستخدام المقياس في التطبيق الميداني.

جدول (١)  
معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والثاني، والدرجة الكلية لكل منهما

المحور	العبارة	م. الارتباط	العبارة	م. الارتباط	العبارة	م. الارتباط
العلاقات الإنسانية.	١	**٠.٣٠١	٩	**٠.٥٠٢	١٤	**٠.٤٦٨
	٤	**٠.٤٥١	١٠	**٠.٤٨٧	١٦	**٠.٤٤٥
	٦	**٠.٥٤٨	١٢	**٠.٥٢٥	١٧	**٠.٥٣٥
المهام.	٢	**٠.٤٥٢	٧	**٠.٥٦٣	١٣	**٠.٦٠٨
	٣	*٠.٤٩١	٨	**٠.٥٨٦	١٥	**٠.٤٩٣
	٥	**٠.٥٩١	١١	**٠.٤٨٠	١٨	**٠.٥٤٥

\*\* ارتباط دال عند (٠.٠١).

كما يتضح من الجدول (٢) وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة مرتفعة من الإتساق الداخلي وارتباط المقياس ككل بمحوريه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لمحوري المقياس، ويجعل الباحثان أكثر إطمئناناً وتأكداً من صلاحية استخدام المقياس في التطبيق الميداني.

جدول (٢)  
معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للشبكة الإدارية

معامل الارتباط	محاور الشبكة الإدارية
**٠.٨٩٢	العلاقات الإنسانية.
**٠.٩١٣	المهام.

\*\* ارتباط يكون دال عند (٠.٠١).

#### الثبات:

من خلال إستعراض النتائج الموضحة بالجدول (٣) يتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جيدة حيث تراوحت ما بين (٠.٦٩٦)، و(٠.٧٢٥) أما الثبات العام للشبكة الإدارية فقد بلغ (٠.٧٢١)، وجميعها معاملات ثبات جيدة، تدل على أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات وبالتالي يمكن الإطمئنان لها، والإعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

جدول (٣)  
قيم الثبات للمحاور، والثبات الكلي للشبكة الإدارية

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الشبكة الإدارية
٠.٦٩٦	٩	العلاقات الإنسانية.
٠.٧٢٥	٩	المهام.

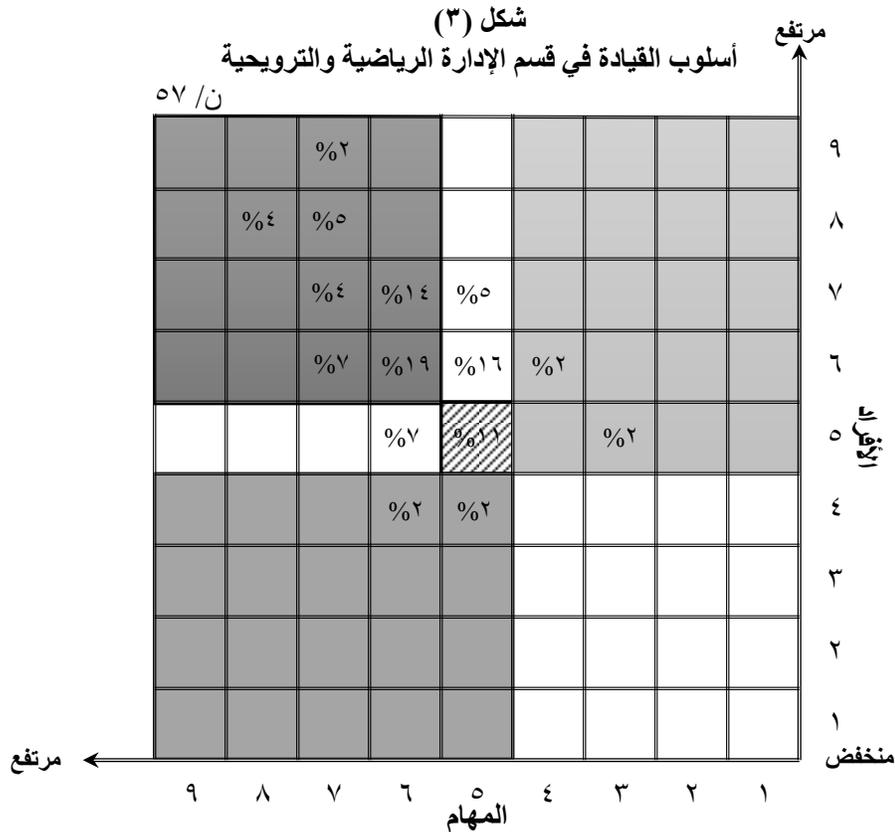


وفي المرتبة الثالثة إتفقت آراء (٩%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية البدنية يولون إهتماماً متوسطاً (٥) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً فوق المتوسط (٦) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٦.٥) على مقياس الشبكة الإدارية. ويتضح مما سبق أن (٥٢%) من أفراد العينة إتفقت آرائهم بشكل عام على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية البدنية يولون إهتماماً فوق المتوسط بمتوسط قدره (٦.٠٠) للعلاقات الإنسانية، وإهتماماً أعلى من فوق المتوسط، بمتوسط قدره (٦.٥٠) أعلى للمهام. أما باقي أفراد العينة فقد تشتت آرائهم كما هو واضح في الشكل (٢).

**التساؤل الثاني:** ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الرياضية والترويحية بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟

يتضح من الشكل (٣) أن أعلى ثلاثة قيم تحققت في قسم الإدارة الرياضية والترويحية على الشبكة الإدارية جاءت على النحو الآتي: كانت أعلى قيمة [(١٩%) وتتمثل هذه القيمة (٦.٦) على مقياس الشبكة الإدارية]، ثم جاءت [(١٦%) / (٥.٦)] في المرتبة الثانية، ثم [(١٤%) / (٦.٧)] في المرتبة الأخيرة. ويُشير ذلك إلى أن (١٩%) من أفراد العينة - طلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية - يرون أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يولون إهتماماً فوق المتوسط بالعلاقات الإنسانية (٦)، وإهتماماً فوق المتوسط (٦) بالمهام بدرجة متساوية، وبدرجة كلية مقدارها (٦.٦) على مقياس الشبكة الإدارية.

وإتفق (١٦%) من أفراد العينة في الآراء على أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يولون إهتماماً فوق المتوسط (٦) للعلاقات الإنسانية، وإهتماماً متوسطاً (٥) بالمهام بدرجة كلية مقدارها (٥.٦) على مقياس الشبكة الإدارية.



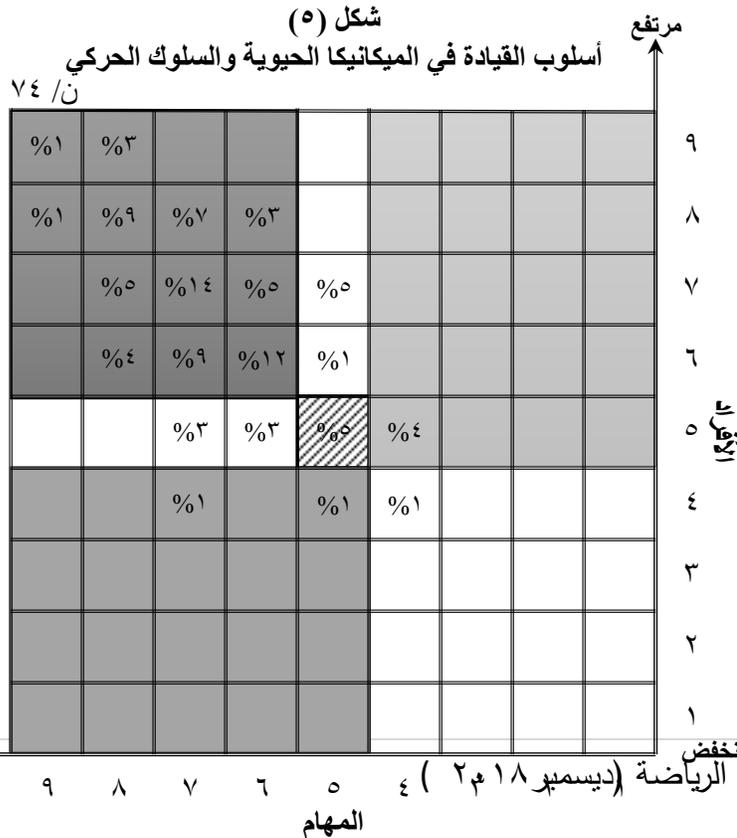
(٩) مرتفع جداً؛ (٨) مرتفع؛ (٧) أقل من المرتفع؛ (٦) فوق المتوسط؛ (٥) متوسط؛ (٤) أقل من المتوسط؛ (٣) فوق المنخفض؛ (٢) منخفض؛ و(١) منخفض جداً.



"مكرر". ويُشير ذلك إلى أن (٢٢%) من أفراد العينة - طلاب قسم فسيولوجيا الجهد البدني - يرون أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يولون إهتماماً فوق المتوسط (٦) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً فوق المتوسط (٦) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٦.٦) على مقياس الشبكة الإدارية. وفي المرتبة الثانية إتفق (١٠%) من أفراد العينة في الآراء على أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يولون إهتماماً أقل من المرتفع للعلاقات الإنسانية (٧)، وإهتماماً بنفس الدرجة - أقل من المرتفع - (٧) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٧.٧) على مقياس الشبكة الإدارية. وفي المرتبة الثالثة إتفقت آراء (٨%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم، يولون إهتماماً أقل من المرتفع (٧) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً فوق المتوسط (٦) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٦.٧) على مقياس الشبكة الإدارية. وفي المرتبة الثالثة مكرر إتفقت آراء (٨%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم فسيولوجيا الجهد البدني يولون إهتماماً أقل من المرتفع (٧) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً مرتفعاً (٨) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٨.٧) على مقياس الشبكة الإدارية.

وفي المرتبة الثالثة مكرر إتفقت آراء (٨%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم فسيولوجيا الجهد البدني يولون إهتماماً مرتفعاً (٨) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً مرتفعاً جداً (٩) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٩.٨) على مقياس الشبكة الإدارية، وفي المرتبة الثالثة مكرر إتفقت آراء (٨%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم فسيولوجيا الجهد البدني يولون إهتماماً مرتفعاً جداً (٩) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً مرتفعاً جداً (٩) بالمهام، وبدرجة كلية مقدارها (٩.٩) على مقياس الشبكة الإدارية، ويتضح مما سبق أن (٦٤%) من أفراد العينة قد إتفقت آرائهم بشكل عام على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم فسيولوجيا الجهد البدني يولون إهتماماً أعلى من أقل من المرتفع بمتوسط قدره (٧.٣٣) للعلاقات الإنسانية، وإهتماماً أعلى من أقل من المرتفع، بمتوسط قدره (٧.٥٠) للمهام، أما باقي أفراد العينة فقد تشتت آرائهم كما يتضح في الشكل (٤).

التساؤل الرابع: ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بقسم الميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟





(٩) مرتفع جداً؛ (٨) مرتفع؛ (٧) أقل من المرتفع؛ (٦) فوق المتوسط؛ (٥) متوسط؛ (٤) أقل من المتوسط؛ (٣) فوق المنخفض؛ (٢) منخفض؛ (١) منخفض جداً.

التساؤل الخامس: ما هو نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني؟

يتضح من الشكل (٦) أن أعلى ثلاثة قيم تحققت في كلية علوم الرياضة والنشاط البدني على الشبكة الإدارية جاءت على النحو الآتي: أعلى قيمة كانت [(١٦%) وتمثل هذه القيمة (٦.٦) على مقياس الشبكة الإدارية]، ثم جاءت [(١١%) / (٧.٧)] في المرتبة الثانية، ثم [(١٠%) / (٧.٦)] في المرتبة الأخيرة.

ويشير ذلك إلى أن (١٦%) من أفراد العينة - طلاب كلية علوم الرياضة والنشاط البدني - يرون أن أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني يولون اهتماماً فوق المتوسط بالعلاقات الإنسانية (٦)، وإهتماماً فوق المتوسط (٦) بالمهام بدرجة متساوية، وبدرجة كلية مقدارها (٦.٦) على مقياس الشبكة الإدارية. وإتفق (١١%) من أفراد العينة في الآراء على أن أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني يولون اهتماماً أقل من المرتفع (٧) للعلاقات الإنسانية، وإهتماماً أقل من المرتفع (٧) بالمهام، بدرجة كلية مقدارها (٧.٧) على مقياس الشبكة الإدارية. وإتفقت آراء (١٠%) من أفراد العينة على أن أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني يولون اهتماماً فوق المتوسط (٦) بالعلاقات الإنسانية، وإهتماماً أقل من المرتفع (٧) بالمهام، بدرجة كلية مقدارها (٧.٦) على مقياس الشبكة الإدارية. ويتضح مما سبق أن (٣٧%) من أفراد العينة إتفقت آرائهم بشكل عام على أن أعضاء هيئة التدريس بقسم بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني يولون اهتماماً أعلى من فوق المتوسط بمتوسط قدره (٦.٣٣) للعلاقات الإنسانية، وإهتماماً أعلى من فوق المتوسط، بمتوسط قدره (٦.٦٦) بدرجة أعلى للمهام. أما باقي أفراد العينة فقد تشتت آرائهم كما هو واضح في الشكل (٦).

ومما سبق يتضح أن هناك إختلاف في النتائج التي توصل إليها هذا البحث مع نتائج بحث كل من تركستاني (١٩٨٨)، والغامدي (٢٠٠٦) من حيث أنماط القيادة السائدة في بعض المؤسسات التعليمية والمؤسسات العسكرية وأيضاً في بعض القطاعات مثل الصناعات البترولية والكهرباء كما جاء في بحث المسعود (١٩٩٤).

ولكن على الجانب الآخر إتفقت نتائج هذا البحث مع العديد من نتائج البحوث الأخرى في أن النمط القيادي السائد كان نمط قيادة الفريق (٩.٩)، كبحث المسعود (١٩٩٤) [البنوك، الخدمات، الصناعة، الصناعات التحويلية، الزراعة]، بحث الفياض (١٩٩٥)، بحث هاكان وآخرون Hakan et al. (٢٠١٣)، وكوزياك وآخرون Cuciak et al. (٢٠١٥)، وبحث ميشرا وواداوان Mishra & Wadhawan (٢٠١٥)، وكذلك جبر (٢٠١٥).

التساؤل السادس: هل توجد علاقة بين نمط القيادة السائد لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأربعة وبين المعدل التراكمي للطلاب؟

يتضح من الجدول (٤)، والشكل (٧) أن أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الثلاثة (التربية البدنية، الميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي، وفسيولوجيا الجهد البدني) قد تشابهوا في أنماط القيادة السائدة حيث كان تركيزهم على المهام بدرجة أكبر من إهتمامهم وتركيزهم على الأفراد "العلاقات الإنسانية"، وقد جاءت تقديرات الطلاب التراكمية مُتقاربة إلى حد بعيد حيث جاءت معظمها بين القيمة (٣.٠١ - ٣.٣٩)، بتقدير عام (ج+).

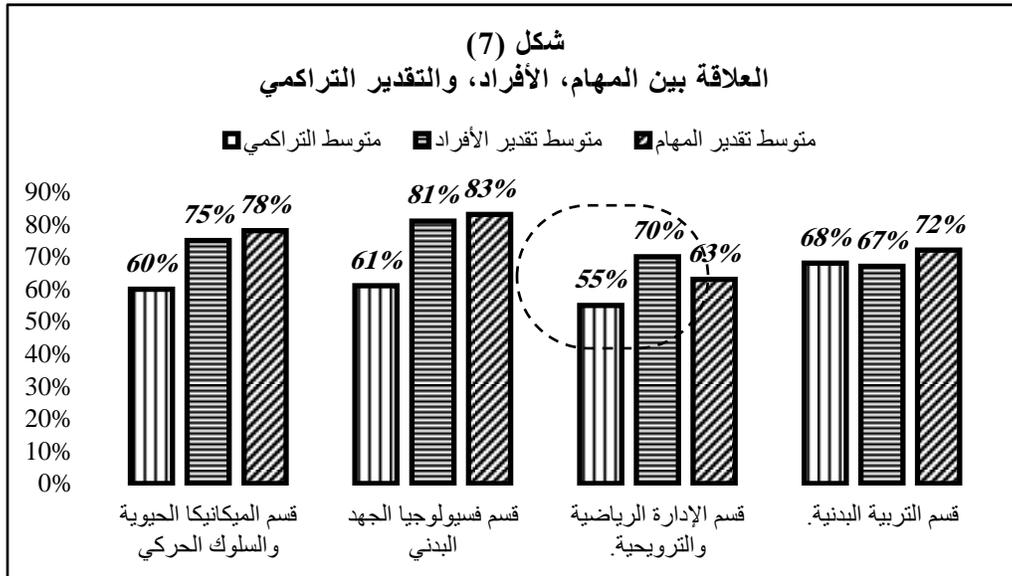
#### جدول (٤)

##### متوسط العلاقات الإنسانية والمهام والمعدل التراكمي

م	القسم/ الكلية	حجم العينة	أعلى ثلاثة قيم	متوسط العلاقات الإنسانية	متوسط المهام	متوسط التركيبي
١	الإدارة الرياضية والترويحية.	٥٧	٤٩%	٦.٣٣	٧.٠%	٥٥%
٢	التربية البدنية.	١٠٩	٥٢%	٦.٠٠	٧.٢%	٦٨%
٣	التدريب الرياضي.	٧٤	٤٤%	٦.٧٥	٧.٨%	٦٠%
٤	اللياقة البدنية.	٥١	٦٤%	٧.٣٣	٨.٣%	٦١%

المتوسط العام.	٢٩١	%٣٧	٦.٥٨	%٧٣	٦.٦٧	%٧٤	٣.٠٥	ج <sup>+</sup>	%٦١
----------------	-----	-----	------	-----	------	-----	------	----------------	-----

بينما اختلفت أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الرياضية والترويحية في أنماط قيادتهم للعملية التعليمية بالقسم وفقاً لتقديرات الطلاب وإستجاباتهم، حيث اهتموا وركزوا على العلاقات الإنسانية أكثر من إهتمامهم وتركيزهم على المهام وجاء متوسط نسبة التركيز على العلاقات الإنسانية (٧٠%)، بينما جاءت نسبة التركيز على المهام (٦٣%)، وهو بذلك جاء مغايراً عن باقي الأقسام الثلاثة الأخرى التي جاء تركيزها على المهام أكثر من تركيزها على العلاقات الإنسانية، كما اختلفت التقديرات التراكمية للطلاب أيضاً نتيجة ذلك - ربما - حيث اختلف متوسط التقديرات التراكمية لقسم الإدارة الرياضية عن باقي متوسط تقديرات الأقسام الأخرى، حيث جاء متوسط التقدير التراكمي لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية (٢.٧٤)، أي تقدير عام (ج)، أقل من متوسط تقديرات الأقسام الأخرى (ج<sup>+</sup>).



ويتضح مما سبق أن هناك إختلافاً واضحاً في نمط قيادة أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الرياضية والترويحية عن باقي الأقسام الأخرى وإختلاف أولوياتهم أيضاً، فبينما أعضاء هيئة التدريس بأقسام التربية البدنية والميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي، وفسيولوجيا الجهد البدني يعطون الأولوية للمهام، نجد أن قسم الإدارة الرياضية والترويحية أعطى الأولوية للعلاقات الإنسانية؛ وربما كانت نتيجة ذلك ارتفاع المعدلات التراكمية لطلاب الأقسام الثلاثة، وانخفاض المعدلات التراكمية لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية.

ومما سبق يتضح أن هناك علاقة إرتباط بين نمط القيادة السائد والمعدلات التراكمية للطلاب؛ حيث أن قسم الإدارة الرياضية والترويحية هو القسم الوحيد من بين الأقسام الأربعة الذي اختلف فيه نمط القيادة السائد عن باقي الأقسام الأربعة، فبالرغم من أن نمط القيادة السائد في الأقسام الأربعة هو أسلوب قيادة الفريق (٩.٩)، إلى أن داخل هذا النمط يوجد إختلافات في درجة الاهتمام والتركيز على كل من المهام والأفراد "العلاقات الإنسانية"، فضلاً عن وجود تدرج في الدرجات وهذا ما لفت نظر الباحثان عند مناقشة وتفسير النتائج، حيث أنه بالرغم من وقوع الأقسام الأربعة في منطقة قيادة الفريق (٩.٩)، إلا أن قسم الإدارة الرياضية والترويحية اختلف عن الأقسام الأربعة في أن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يولون إهتماماً أكبر للأفراد "العلاقات الإنسانية" أكثر من إهتمامهم بالمهام، مما أدى إلى تغيير المعدل التراكمي للطلاب بالسلب (-) بشكل واضح. أنظر شكل (٧)

ويُفسر الباحثان ذلك بأنه كلما إطمئن المرؤوس لردود أفعال القائد وكلما كان القائد مُتسامحاً ومُتساهلاً في تنفيذ مهام العمل، وكلما كان القائد لا يميل إلى إستخدام السلطة القانونية والأكاديمية المُكتسبه من وضعه الوظيفي، كلما إكتشف المرؤوس ذلك، وبالتالي يستغل ذلك لصالحه ودائماً ما يلجأ لأعدار عن كل ما يرتكبه من تقصير وهو يعلم أن الرئيس - عضو هيئة التدريس - لن يفعل شيئاً وسيكون مُتسامحاً معه ويتقبل منه الأعدار، وينعكس ذلك على أداءه الأكاديمي ومُعدله التراكمي.

وتتفق نتائج ذلك مع ما توصل إليه الفياض (١٩٩٥)، وسونيا وآخرون. Sonia et al. (٢٠١٥)، وسيمالوجلو Cemaloglu (٢٠١١)، وكوزياك وآخرون Cusiak et al (٢٠١٥)، والجبرة (٢٠١٥) على وجود علاقة إرتباط بين نمط القيادة السائد والإبداع الإداري والأكاديمي والتحصيل الدراسي ومخرجات المرؤوسين بوجه عام.

### الإستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الإستنتاجات:

- نمط القيادة السائد في الأقسام الأربعة هو نمط قيادة الفريق (٩.٩) بحسب مقياس الشبكة الإدارية.
- الإهتمام بالمهام أكثر من الإهتمام بالأفراد "العلاقات الإنسانية"، كان نمط القيادة السائد بأقسام (التربية البدنية، فسيولوجيا الجهد البدني، والميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي).
- الإهتمام بالأفراد أكثر من الإهتمام بالمهام كان نمط القيادة السائد بقسم الإدارة الرياضية والترويحية.
- الإهتمام بالمهام أكثر من الإهتمام بالأفراد هو نمط القيادة السائد بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بوجه عام.
- بالرغم من كون نمط القيادة السائد في كلية علوم الرياضة والنشاط الحركي هو يقع ضمن نمط قيادة الفريق (٩.٩)، إلا أن الباحثان قد لاحظا أن النسب المئوية الأكبر كانت قريبة من نمط قيادة منتصف الطريق (٥.٥)، أكثر من كونها قريبة من قيادة الفريق (٩.٩). علماً بأن نمط قيادة منتصف الطريق (٥.٥) هو نمط قيادة متوازن ويُشكل الحد الأدنى من الإهتمام بالمهام، والحد الأدنى من الإهتمام بالأفراد.
- المُعدلات التراكمية للطلاب بأقسام (التربية البدنية، فسيولوجيا الجهد البدني، والميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي) جاءت أعلى من المُعدلات التراكمية لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية.
- إنخفاض المُعدلات التراكمية لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية ربما يُعزى إلى أن نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم، حيث كانت درجة الإهتمام بالأفراد "العلاقات الإنسانية" أكثر من الإهتمام بالمهام، وهو ما إختلف به القسم عن باقي الأقسام الأخرى، وربما يكون هذا هو السبب في إنخفاض المُعدل التراكمي لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية عن باقي الأقسام الأخرى.
- ثانياً: التوصيات:
- الإهتمام والتركيز بصورة متوازنة بين المهام، والأفراد.
- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تستهدف تعريفهم بأنماط القيادة المتنوعة وكيفية إستخدامها والإستفادة منها خاصة نمط قيادة الفريق (٩.٩).
- التقييم الذاتي المُستمر لأنماط قيادة أعضاء هيئة التدريس بإستخدام مقاييس أنماط القيادة الموضوعية، ومنها مقياس الشبكة الإدارية.
- إجراء المزيد من البحوث يستهدف الإرتقاء بمستوى أداء كل من القادة والمرؤوسين.

أولاً - المراجع العربية :

- تركستاني، خديجة. (١٩٨٨). الأنماط القيادية لشبكة بليك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية الرياض بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جامعة الملك سعود. (٢٠١٥). دليل كلية علوم الرياضة والنشاط البدني. كلية علوم الرياضة والنشاط البدني، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جيرة، محمد. (٢٠١٥). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- الغامدي، سعيد. (٢٠٠٦). أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب (دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية، وطلاب كلية الملك خالد العسكرية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفياض، محمود. (١٩٩٥). أثر النمط القيادي على الأبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- المسعود، محمد. (١٩٩٤). أنماط القيادة الإدارية في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلبيك وموتون. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas - Grid solutions*. Texas: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1969). *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development*, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1994). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cuciac, L. S., Teporde, A. M., Labar, A. V., & Cuciac, C. C. (2015). The Influence of Teachers' Perceived Leadership Styles and Students' Learning Approaches on Academic Achievement, *Journal of Education and Development, Research and Practice (EDRP)*, Vol. 2, No. 1, (2015), October, pp. 9-21
- Hakan, KOCL; Arzu, Kiliçlar and Irfan Yazicioglu. (2013). The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 11, 96

Kane, Gregory. (2014). Leadership Theories.

[http://samples.jpub.com/9781284034158/9781449690861\\_ch01\\_pass02.pdf](http://samples.jpub.com/9781284034158/9781449690861_ch01_pass02.pdf) [Retrieved 01.06.2017]

Mishra, M., Garg, K. & Wadhawan, c. (2015). Analyzing Leadership Style of Managers through Blake and Mouton's Managerial Grid. *IJABER, Vol. 13, No. 3*, 1319 - 1332

Nikezic, S., Stojkovic, D., Djurovic, B., & Djordjevic, A. (2013). Leadership Network Blake, Mouton and MCCANSE: Case Study – Leadership Styles and Dimensions in One of the Local Self-Governments in SERBIA. *International Journal for Quality Research* 7(3), 7<sup>th</sup> International Quality Conference May 24<sup>th</sup> 2013 Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, SERBIA. <http://www.cqm.rs/2013/cd/7iqc/pdf/63.pdf> [Retrieved 15.03.2017].

Shuell, T. J. (1996). Teaching and learning in a classroom context. In D.C. Berliner & R.C. Calfee (eds.), *Handbook of educational psychology* (pp.726-764), New York: Macmillan.

Sonial, L., Maria, A., Vicentiu, A. & Catalin, C. (2015). The Influence of Teachers' Perceived Leadership Styles and Students' Learning Approaches on Academic Achievement. *Journal: Education and Development, Research and Practice*, Vol. 2, No. 1, pp 2 – 21.

Taylor, B. M., Pressley, M., & Pearson, D. (2000). *Effective Teachers and Schools: Trends across Recent Studies*.

Vermunt, J. D., & Verloop, N. (1999). Congruence and friction between learning and teaching. *Learning and instruction*, 9(3), 257-280.

Zafar, H. (2011), Assessing the Relationship between Leadership and Conflict Management Styles in the Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Business Review*.

#### ملخص البحث :

#### الملخص باللغة العربية :

أسلوب القيادة دائماً يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل سلوك ومواقف المرؤوسين داخل المؤسسة، وفي السنوات الأخيرة جذبت دراسة القيادة الانتباه نظراً لدورها الأساسي في نجاح أو فشل المؤسسات أو الأعمال، وأصبح يوجد الآن إعترافاً بأهمية القيادة، وأنه لا سبيل إلى النهوض بالمؤسسات أو الأعمال إلا من خلال توافر القيادة الفعالة. وأصبح الآن يمكن التعرف على القيادات الفعالة من خلال قدراتهم على إلهام وتشجيع المحييطون، وعلى قدرتهم على خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وقبول وفهم وإدارة مشاعر وأحاسيس المحييطين والتأثر فيهم، وبناء الروابط والعلاقات بهم، وتوجيههم وإرشادهم، إلى آخر ذلك كله.

#### وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- نمط القيادة السائد في الأقسام الأربعة هو نمط قيادة الفريق (٩.٩) بحسب مقياس الشبكة الإدارية.
- الإهتمام بالمهام أكثر من الإهتمام بالأفراد "العلاقات الإنسانية"، كان نمط القيادة السائد بأقسام (التربية البدنية، فسيولوجيا الجهد البدني، والميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي).
- الإهتمام بالأفراد أكثر من الإهتمام بالمهام كان نمط القيادة السائد بقسم الإدارة الرياضية والترويحية.
- الإهتمام بالمهام أكثر من الإهتمام بالأفراد هو نمط القيادة السائد بكلية علوم الرياضة والنشاط البدني بوجه عام.
- بالرغم من كون نمط القيادة السائد في كلية علوم الرياضة والنشاط الحركي هو يقع ضمن نمط قيادة الفريق (٩.٩)، إلا أن الباحثان قد لاحظا أن النسب المئوية الأكبر كانت قريبة من نمط قيادة منتصف الطريق (٥.٥)، أكثر من كونها قريبة من قيادة الفريق (٩.٩). علماً بأن نمط قيادة منتصف الطريق (٥.٥) هو نمط قيادة متوازن ويُشكل الحد الأدنى من الإهتمام بالمهام، والحد الأدنى من الإهتمام بالأفراد.
- المعدلات التراكمية للطلاب بأقسام (التربية البدنية، فسيولوجيا الجهد البدني، والميكانيكا الحيوية والسلوك الحركي) جاءت أعلى من المعدلات التراكمية لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية.
- انخفاض المعدلات التراكمية لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية ربما يُعزى إلى أن نمط القيادة السائد لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم، حيث كانت درجة الإهتمام بالأفراد "العلاقات الإنسانية" أكثر من الإهتمام بالمهام، وهو ما اختلف به القسم عن باقي الأقسام الأخرى، وربما يكون هذا هو السبب في انخفاض المعدل التراكمي لطلاب قسم الإدارة الرياضية والترويحية عن باقي الأقسام الأخرى.

**وقد اوصى الباحث :**

- الاهتمام والتركيز بصورة متوازنة بين المهام، والأفراد.
- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تستهدف تعريفهم بأنماط القيادة المتنوعة وكيفية إستخدامها والإستفادة منها خاصة نمط قيادة الفريق (٩.٩).
- التقييم الذاتي المُستمر لأنماط قيادة أعضاء هيئة التدريس بإستخدام مقاييس أنماط القيادة الموضوعية، ومنها مقياس الشبكة الإدارية.
- إجراء المزيد من البحوث يستهدف الإرتقاء بمستوى أداء كل من القادة والمرؤسين.

**الملخص باللغة الانجليزية :**

Leadership has always played an essential role in shaping the behavior and attitudes of subordinates within the institution. In recent years, the study of leadership has attracted attention because of its fundamental role in the success or failure of institutions or businesses. There is now recognition of the importance of leadership and that institutions can only be promoted through Availability of effective leadership. Effective leaders can now be identified by their ability to inspire and encourage those around them, their ability to create a positive and productive working environment, accept, understand and manage the feelings and feelings of those around them and influence them, build relationships and relationships with them, guide them and guide them.

**The study resulted in the following results:**

The predominant pattern of leadership in the four divisions is the team leadership pattern (9.9) according to the management grid scale.

Attention to tasks more than attention to individuals "human relations", was the pattern of leadership in the departments (physical education, physiology of physical effort, biomechanics and motor behavior).

Attention to individuals more than attention to tasks was the dominant style of the department of sports management and recreation.

Attention to tasks more than attention to individuals is the dominant leadership style of the Faculty of Sports Science and physical activity in general.

Although the driving style of the College of Sport Science and Motion is in the category of team leadership (9.9), the researchers noted that the larger percentages were close to the mid-way driving style (5.5), rather than close to the team leadership 9.9). The mid-way driving style (5.5) is a modest driving style, with minimal attention to tasks and minimal attention to personnel.

The cumulative rates of students in the departments (physical education, physical physiology, biomechanics and motor behavior) were higher than the cumulative rates for students of the Department of Sport and Recreation Management.

The decline in the cumulative rates of the students of the Department of Sport and Recreation Management may be due to the pattern of leadership among the faculty members in the department, where the degree of interest in individuals "human relations" more than attention to tasks, which is different from the section of the rest of the other sections, In the decrease of the cumulative rate of the students of the Department of Sport and Recreation Department from the rest of the other sections

**The researcher recommended:**

Pay attention and focus in a balanced way between tasks and individuals.

Organizing training courses for faculty members aimed at introducing them to different driving styles and how to use them and benefiting from them, especially the leadership style of the team (9.9).

Continuous self-assessment of leadership styles of faculty members using objective leadership styles, including the administrative grid scale.

Further research is aimed at improving the performance of both leaders and managers.