

القيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وفقاً لبعض المتغيرات

رحمة بنت محمد الغامدي⁽¹⁾

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الباحة

(قدم للنشر في 21/9/1442هـ؛ وقبل للنشر في 5/2/1443هـ)

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وفقاً لبعض المتغيرات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (404) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة. استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لـ (Bass & Avolio, 1999)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. أوضحت النتائج أن أعلى نسبة للممارسة في نمطي القيادة التحويلية والتبادلية معاً بنسبة (63.86%)، يليها ممارسة أنماط القيادة الثلاثة معاً (20.29%)، يليها ممارسة نمطي القيادة التبادلية والمتساهلة معاً (8.66%)، وبلغت نسبة ممارسة القيادة المتساهلة (4.45%)، وممارسة القيادة التبادلية (1.48%)، وأقلها ممارسة القيادة التحويلية بنسبة (1.23%). واتضح أن درجة ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية مرتفعة، وجاءت أبعاد القيادة التبادلية مرتفعة عدا بعد الإدارة النشطة كان بدرجة متوسطة، أما نمط القيادة المتساهلة ففي المرتبة الثالثة بدرجة منخفضة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل تبعاً للنوع والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تعزى لسنوات الخبرة لصالح (5-10)، ولا توجد فروق ذات دلالة على نمط القيادة المتساهلة. كما أظهرت فروقاً في ممارسة نمط القيادة المتساهلة تبعاً للتخصص لصالح التخصص الإنساني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التبادلية، المتساهلة (عدم التدخل).

Multi-Factor Leadership Among the Academic Leaderships at Al-Baha University According to Some Variables

Rahma Mohamed Al-Ghamdi

Al Baha University- Faculty of Education - Dept. of educational management and planning

(Received 3/5/2021; Accepted 12/9/2021)

Abstract: The research aims to identify the practice of multi-factor leadership among academic leaders at Al-Baha University according to some variables. The method is analytical descriptive approach. The sample consisted of (404) faculty members at Al-Baha University. A Questionnaire (MLQ) for Bass & Avolio (1999) was used. The results are: the highest percentage of practice in two styles of transformational and Transactional leadership together is (63.86%), followed by practicing the three leadership styles together (20.29%), followed by practicing the two styles of Transactional and Laissez faire leadership together (8.66%). Practicing Laissez faire is (4.45%). Practicing transactional leadership is (1.48%), and transformational is (1.23%). The degree of all dimensions for transformational are practiced highly. The dimensions of the transactional are high; except for management by exceptions (active) is a medium degree. The Laissez faire rank is the third with a low degree. The results indicated that there were no statistically significant differences in the practice of multifactorial leadership styles depending on the type and academic rank, and the presence of statistically significant differences on the transformational and reciprocal leadership styles attributed to the years of experience in favor of (5-10), and there were no significant differences on the permissive leadership style. There are differences in the practice of permissive leadership style according to specialization in favor of humanitarian specialization.

Key words: Transformational leadership, Transactional, Laissez faire.

(1) Associate professor educational management and planning,
Al Baha University- Faculty of Education - Dept. of
educational management and planning.

(1) أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك كلية التربية، جامعة الباحة.

البريد الإلكتروني: e-mail: Dr.Rahma@hotmail.com

المقدمة:

يؤثر القائد في سلوك مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة باختياره قواعد التأثير (Lo, Ramayah, Run& Ling, 2009).

وتعددت مفاهيم القيادة، إلا أن القاسم المشترك بين تلك المفاهيم هو التركيز على أهمية القيادة وتأثيرها في نشاط الجماعة، ويتوقف ذلك على الطريقة القيادية التي يدير بها القائد المجموعة، وذلك بممارسة الأنماط القيادية المتنوعة؛ إذ يقصد بالنمط القيادي أنه: "وسيلة مقصودة يؤثر بها القائد في مجموعة من المرؤوسين في المؤسسة بفهم حالة الحاضر، والتي تختلف عن المستقبل" (Gandolfi & Stone, 2018). وفي محاولة لتحديد الأنماط القيادية، ظهرت نظرية القيادة متعددة العوامل التي تبلورت من نظرية القيادة ذات المدى الكامل في محاولات باس وافوليو، للتوصل إلى أكبر قدر من الممارسات القيادية، فأظهر ثلاثة أنماط من القيادة، وهي: التحويلية، والتبادلية، وعدم التدخل (المساهلة) (Bass&Avolio, 1999).

ويمكن أن تختلف ممارسة تلك الأنماط من القيادة، فقد اتضح من دراسة (Khan, Aslam & Riaz, 2012) وجود فروق ذات دلالة بين مديرات ومديري البنوك؛ إذ إن المديرات يملن أكثر إلى النمط التحويلي. وأشارت دراسة سمور (2016) إلى أن مستوى القيادة التبادلية بأبعادها مطبقة بنسبة (67.85٪)،

تلبي الجامعات -بوصفها مؤسسات أكاديمية- احتياجات وتطلعات المجتمع في عصر يتميز بسرعة التطور والتغير التكنولوجي السريع، كما تقوم بدورها الريادي لقيادة التغيير وتحقيق أهدافها بفضل قيادة فاعلة لديها رؤية واضحة للتغيير وقادرة على التكيف. إذ إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو البقاء في بيئة تنافسية تتغير وتتطور باستمرار. ومن أجل البقاء واكتساب ميزة التنافسية؛ لا ينبغي تجاهل رأس المال الفكري، حيث تحتاج كل مؤسسة إلى قائد يفهم الطبيعة البشرية المعقدة ويقود الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة (Rüzgar, 2018).

فالقائد هو الشخص المسؤول عن التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد، وعليه أن يكون مدرّكاً لجوانب القوة في أتباعه، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولا بد أن يكون قادراً على تغيير أسلوب قيادته وفقاً للموقف؛ حتى يكون أكثر فعالية، وأن يركز على دعم المرؤوسين وبناء ثقتهم واحترامهم (Sethuraman & Suresh, 2014). ويركز على قيام المرؤوسين بتحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس في قيامهم ببذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Gandolfi & Stone, 2018). وتعد القيادة عملية تفاعل بين القادة والمرؤوسين؛ حيث

الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا (نجم، 2012، 87). وتتضمن القيادة التحويلية القدرة على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم، والقائد الفعال لديه القدرة على قبول وجهات نظر الآخرين وتحفيزهم على العمل من أجل المجموعة. كما تتطلب القيادة الفعالة تحفيز الآخرين على التفكير بأسلوب مبتكر، واكتشاف حلول جديدة باستمرار (Jones & Rudd, 2008).

يركز القادة ذوو النمط التحويلي على الاحتياجات المستقبلية بدلاً من التركيز على الاحتياجات الحالية، ويركزون على الفرص والقضايا طويلة المدى (Saeed, Almas., & UI-Hag, 2014). وأشار نورث هاوس (2001)؛ (Chiamaka, Stephen & Collins, 2020) إلى وجود أربع مكونات لنمط القيادة التحويلية:

1- الكاريزما أو التأثير المثالي: التي تشير إلى الدرجة التي يتصرف بها القادة؛ إذ تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لمرؤوسيه، ويتمثل المرؤوسون هؤلاء القادة، ويرغبون في تقليدهم بدرجة كبيرة. وعادة ما يكون لدى القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي.

2- الدافعية الإلهامية: تشير إلى الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته لجذب المرؤوسين وإلهامهم التفاؤل بشأن الأهداف والعروض المستقبلية. والقادة يوحدون المرؤوسين بتوقعات عالية، ويلهمونهم

والقيادة التحويلية بأبعادها مطبقة بنسبة (67.24٪) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وتختلف أنماط القيادة من حيث التعامل مع المرؤوسين والخصائص المميزة لكل نمط، حيث تعمل القيادة التحويلية على تحسين أداء المرؤوسين بتغيير دوافعهم وقيمهم. فكان لهذا النمط من القيادة أثره في الأفراد وتشجيعهم وتحفيز أفكارهم. وهو نمط يثق فيه القائد في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف ويفسح لهم المجال للعمل كفريق، وخلق ثقافة منفتحة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

ويركز النمط التحويلي على تنمية المرؤوسين واحتياجاتهم، وتطوير نظام القيم للموظفين ومستوى إلهامهم وأخلاقيتهم (Bass, 1999). وفقاً (Avolio & Bass, 1999) فإن من خصائص القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية دعم مصالح الموظفين، وتجاوز المصالح الذاتية لصالح المجموعة، وتشجع المرؤوسين على عرض المشكلات من وجهات نظر جديدة، وتقديم الدعم والتشجيع لتوصيل الرؤية، كما يتميز القادة التحويليون بالقدرة على تحديد رؤية منظماتهم وتوضيحها.

ويرى بيرنز Burns أن القيادة التحويلية هي القيادة المعيارية، أي: أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في

ويعد نمط القيادة التبادلية النمط الثاني للقيادة متعددة العوامل، والتي تعمل على تحفيز المرؤوسين بتقديم المكافآت والثناء. وهذا يعني أن المرؤوسين الذين يعملون في إطار القيادة التبادلية سيكونون للقيادة قوة وقدرة أكبر على التأثير، كما أن قادة التبادلية هم أولئك الذين يسعون إلى تحفيز المرؤوسين من خلال مناشدة مصالحهم الذاتية (Lo, Ramayah, Run & Ling, 2009).

وتعتمد القيادة التبادلية على "الصفقات" بين القائد والمرؤوس، والتي يتم بها تعويض المرؤوسين مقابل تحقيق أهداف محددة أو معايير أداء؛ حيث يتحقق قائد التبادلية من صحة العلاقة بين الأداء والمكافأة، ثم استبدالها برد مناسب يشجع المرؤوسين على تحسين الأداء، أي: أن قادة التبادلية يحفزون المرؤوسين باستخدام المكافآت المشروطة، والإجراءات التصحيحية، وتنفيذ القواعد (Avolio & Bass, 1999).

يعمل القائد ذو النمط التبادلي بسياسة المكافأة وفقاً للأداء، وتعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين كعقد أو صفقة، حيث تُقدم مكافآت لهم وفقاً لأدائهم. كما يميل القادة إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق قيام المرؤوسين بأدوارهم في بيئة هادئة ومهام محددة. ويهدف ذلك النمط من القيادة إلى

بواسطة تحفيزهم؛ لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق.

3- الحفز الذهني: يقصد به أن يحفز ويشجع القائد الإبداع لدى المرؤوسين بتوفير إطار عمل لديهم لمعرفة كيفية اتصالهم بالقائد، حيث يمكنهم - بشكل خلاق - التغلب على العقبات في أداء المهام المختلفة. وهذا النوع يساند المرؤوسين في محاولاتهم بتبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية.

4- الاهتمام الفردي: يعمل القادة على الإنصات بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، كما يتصرف القادة كالمدرين والمستشارين في محاولتهم لمساعدة الأفراد على تحقيق ذواتهم، ويستخدمون التفويض كوسيلة لمساعدة المرؤوسين على النمو بالتحديات الشخصية. ولفهم أبعاد القيادة التحويلية؛ يجب مراعاة جانبين أساسيين، هما: البيئة المتحولة التي تتطلب قيادة متحولة قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية، والقيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملاءمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك العاملين واتجاهاتهم؛ بما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة (نجم، 2012).

المخالفات، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم. أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن للإدارة بالاستثناء، فهو الذي يمنح أحد الموظفين تقويم أداء سيء، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق (نورث هاوس، 2001).

وتختلف القيادة التبادلية والتحويلية في توقيت التدخل، فالقادة التحويليون يبادرون ويتوقعون المشكلات، ويقومون بالنشاط المطلوب، في حين تنتظر التبادلية حتى تظهر المشكلات للتدخل واتخاذ النشاط التصحيحي (نجم، 2012). والقيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية، ولكنها تكملها؛ فالقيادة التحويلية تزيد من آثار القيادة التبادلية. فكلا النمطين يمكن أن يظهر لدى القادة مع تفضيل أكثر لأحدهما (Saeed, Almas., & Ul-Hag, 2014).

ويتمثل النمط الثالث والأخير للقيادة متعددة العوامل في نمط قيادة عدم التدخل (المساهلة)، وهي نمط يتبنى فيه القائد مبدأ "دع الأمور تسير". وتتسم هذه القيادة بإهمال القائد للمرؤوسين، والتنازل عن المسؤولية، وعدم الاستجابة لمشكلات الموظفين، وعدم مراقبة أداء عملهم. كما توفر قيادة سياسة عدم التدخل - كاستخدام إيجابي - الرؤية والثقة في قدرات الناس على تحقيق هدف المؤسسات بالطريقة

الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

تقوم نظرية القيادة التبادلية على النظرية السلوكية؛ إذ إن على القادة - وفقاً لتلك النظرية - القيام بتقديم المكافأة أو العقوبة خلال تعاملهم مع المرؤوسين؛ مما يدعم الالتزام بالسياسات واللوائح في المؤسسات (Khan, 2017). والقيادة التبادلية هي أسلوب قيادة يركز على التبادل بين القادة والمرؤوسين، وتتكون من جانبين (Avolio, Jung, Berson., & Bass, 2003) هما: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناءات.

وتشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتي يتم فيها مبادلة مجهود المرؤوسين مقابل مكافآت معينة (نورث هاوس، 2001). أو هي توصل القادة إلى اتفاق حول ما يجب عليهم فعله حيال إنجاز المرؤوسين، والمكافأة المحتملة التي يُحصل عليها عند تحقيق الهدف.

وتعتبر الإدارة بالاستثناءات عن (النقد التصحيحي، والتغذية الراجعة السلبية، والتعزيز السلبي)، أي: مراقبة الانحرافات عن المعايير المعمول بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتأخذ هذه الإدارة شكلين: نشط، وساكن؛ فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء أو

الإبداع للموظفين وإعطاء رؤية واضحة لهم، إضافة إلى خلق بيئة مستقلة. أما المساوي فتتمثل في أن دور القائد في الفريق يكاد يكون معدوماً، ويقلل من تماسك المجموعة، كما يسمح هذا النمط للقيادة بتجنب القيادة، وتخلق فرصاً لمقاومة الموظفين.

ونظراً لأهمية الكشف عن ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل وتأثيرها في أداء المنظمات؛ أجريت بعض الدراسات عن أنماط القيادة السائدة في قطاع التعليم، كما اتضح من دراسة Jones & Rudd (2008) أن قادة البرامج الأكاديمية يستخدمون نمط القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، ثم التبادلية، فالتساهلة. وظهر أن بعد الدافعية الإلهامي أعلى مستوى ممارسة في التحويلية، وبعد المكافأة المشروطة أعلى ممارسة في القيادة التبادلية. واتضح من النتائج وجود فروق بين الذكور والإناث في أنماط القيادة؛ حيث يستخدم الذكور نمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بدرجة أكبر من الإناث.

واتفقت معها نتائج دراسة (Sadeghi & Elias, 2011) على أن ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، والتبادلية بدرجة متوسطة، وعدم التدخل بدرجة منخفضة. لكنها أوضحت أن رؤساء الأقسام يمارسون أنماط القيادة الثلاثة معاً. وأظهرت النتائج أن بعد الدافعية الإلهامي حصل على أعلى

الصحيحة، ولا تملك قيادة سياسة عدم التدخل أي سيطرة على المرؤوسين، وتمنحهم الحرية الكاملة (Nagarathinam, 2020).

والقائد في هذا النمط يؤخر القرارات ولا يقدم تغذية راجعة، ويبدل مجهوداً قليلاً لمساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم، ولا يتفاعل معهم أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور (نورث هاوس، 2001). وذكر كنعان (2009) و (Nagarathinam, 2020) أن هذه القيادة تركز على الفرد العامل في أداء العمل. ومن خصائص هذا النمط:

- إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- القليل من التوجيه من القادة، والحرية الكاملة للتابعين في اتخاذ القرارات.

- يتوقع من أعضاء المجموعة حل المشكلات بأنفسهم.

- لا يتحمل قادة سياسة عدم التدخل مسؤولية قرارات وأفعال المجموعات.

وأشار ناجرثينام (Nagarathinam, 2020) إلى أن لهذا النمط مزايا ومساوي؛ فالمزايا تتمثل في خلق

(Abadama, 2020) التي هدفت إلى مقارنة تقديرات مستويات القيادة المختلفة التبادلية، والتحويلية، والمتساهلة (عدم التدخل) - إذ بينت نتائجها أن القيادة التبادلية جاءت في المرتبة الأولى، يليها القيادة التحويلية، ثم القيادة (التساهلية) عدم التدخل. ودراسة الحلاق وخضر (2019) التي اتجهت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات لأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل)؛ حيث أشارت نتائجها إلى أن ممارسة القيادات لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بدرجة متوسطة في الجامعات العامة والخاصة في دمشق. وكذلك نمط القيادة بعدم التدخل بدرجة قليلة.

ولأهمية بحث ممارسة تلك الأنماط وفقاً لبعض المتغيرات؛ اتجهت إحدى الدراسات إلى الكشف عن الفروق وفقاً لبعض المتغيرات، كما في دراسة الشريف (2013) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لنمطي القيادتين: التحويلية، والتبادلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، في حين كان هناك فرق دال إحصائياً في درجة الممارسة لنمط القيادة المتساهلة لصالح رتبة أستاذ مشارك، ولا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة للقيادة متعددة العوامل تعزى لمتغير الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة في درجة

متوسط، ثم بعد التحفيز العقلي في القيادة التحويلية. في حين كانت المكافأة المشروطة، ثم الإدارة بالاستثناء (النشطة) أعلى متوسطاً في القيادة التبادلية. واتضح أيضاً من نتائج دراسة (Barnett, 2017) أن القيادات الأكاديمية يمارسون القيادة كاملة المدى التي تتألف من أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية، وعدم التدخل. وتتفق مع تلك الدراسات نتائج دراسة (Amin, Tatlah & Islam, 2018) التي هدفت إلى تحديد أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، وعدم التدخل) للقيادات الأكاديمية العليا ورؤساء الأقسام بإحدى الجامعات الحكومية في باكستان. وأشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يُمارس بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة التبادلية، في حين أن نمط قيادة عدم التدخل هو الأقل ممارسة. وبالمقارنة بين الأبعاد الفرعية، اتضح أن بعد الدافعية الإلهامية جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد التأثير المثالي (السلوك)، أما بعد الإدارة النشطة بالاستثناء فتؤدي دوراً محورياً في تشكيل نمط القيادة.

وتوصلت مجموعة أخرى من الدراسات إلى نتائج مختلفة، حيث اتضح من دراسة حموش (2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية بدرجة متوسطة، أما نمط القيادة المتساهلة بدرجة ضعيفة. كذلك دراسة أبادام

مشكلة البحث:

أدرك الناس -عبر تاريخهم الطويل- أن الفرق بين النجاح والفشل، وبين التطور والتخلف البشري والتنظيمي في مختلف المنظمات يعود بالدرجة الأولى إلى عامل واحد هو "القيادة الإدارية"، والأنماط القيادية التي يتبعها قادتها (المخلافي، 2009).

وعلى مدار عشرين عاماً الماضية كان هناك اهتمام كبير باختبار الأنماط الجديدة من القيادة؛ حيث وُجه النقد للأنماط القديمة من القيادة بسبب فشلها في تفسير سلوك القيادات، ومن ثم ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل (Saeed, Almas & Ul-Hag, 2014). لأن أنماط القيادة المختلفة تؤثر في الفعالية والأداء التنظيمي للمؤسسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

وأشارت العديد من الدراسات إلى تفاوت في درجة ممارسة القيادات للأنماط المتعددة، فممارسة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية ظهر بدرجة متوسطة، أما نمط القيادة المتساهلة بدرجة ضعيفة (الحلاق وخضر، 2019؛ حموش، 2017؛ الشريف، 2013)، في حين كانت ممارسة النمط التحويلي بدرجة مرتفعة (Jones & Rudd, 2008؛ Amin, Tatlah & Islam, 2018). كما اختلفت نتائج الدراسات في تأثير بعض المتغيرات في درجة ممارسة

ممارسة لنمطي القيادتين: التحويلية، والتبادلية تبعاً لمتغير التخصص الأكاديمي للكلية لصالح الكليات العلمية، ولا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة نمط القيادة المتساهلة تبعاً للتخصص. كما اتضح من النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة متعددة العوامل (التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة) كانت متوسطة؛ إذ حصل بعد الدافعية الإلهامي على أعلى مستوى ممارسة في القيادة التحويلية، وحصل بعد المكافأة المشروطة على أعلى ممارسة في القيادة التبادلية.

وباستعراض الدراسات السابقة، يتضح أهمية القيادة متعددة العوامل، وأن القادة يمكنهم ممارسة الأنماط الثلاثة معاً، أما من حيث الدرجة فيوجد تعارض في نتائج الدراسات. كما تختلف نتائج الدراسات في تأثير بعض المتغيرات في درجة ممارسة القيادات لأنماط القيادة؛ ومن هنا جاء الاهتمام ببحث ممارسة أنماط القيادة المتعددة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الباحة، وبيان أوجه القوة والقصور حول ما يمتلكونه من مهارات قيادية في ضوء نظرية القيادة ذات المدى الكامل، ومن ثم الخروج بنتائج وتوصيات بناء على هذه النتائج لمحاولة تطوير هذه القيادة.

1- ما الأنماط الأكثر ممارسة للقيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحه؟
2- ما درجة ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل بأبعادها: القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)-الدافعية الإلهامية -التحفيز العقلي-الاعتبارية الفردية)، والقيادة التبادلية وأبعادها (المكافأة المحتملة-الإدارة النشطة بالاستثناء-الإدارة السلبية بالاستثناء)، والقيادة المتساهلة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحه؟.

3- هل توجد فروق في ممارسة القيادة متعددة العوامل تعزى إلى النوع (ذكور- إناث)، وسنوات الخبرة بالجامعة، والتخصص، والرتبة الأكاديمية؟
أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1- تحديد درجة الأنماط الأكثر ممارسة للقيادة متعددة العوامل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحه.

2- تحديد درجة ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل بأبعادها: القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)-الدافعية الإلهامية -التحفيز العقلي-الاعتبارية الفردية)، والقيادة التبادلية وأبعادها (المكافأة المحتملة-الإدارة النشطة

القيادات لأنماط القيادة (الشريفي، 2013). ومع دخول المرأة إلى الأدوار القيادية، فقد ظهرت فروق بين الذكور والإناث في أنماط القيادة حيث إن القيادة التحويلية تتماشى أكثر مع الأدوار القيادية للذكور أكثر من الإناث، وأن سلوك القادة الذكور أكثر توجهاً نحو العلاقات الشخصية والديموقراطية. وفي المقابل فإن سلوك الإناث أكثر توجهاً نحو المهام واستبدادي (Eagly & Johannesen- Schmidt, 2001).

ويرتبط ممارسة النمط القيادي بتمكين العاملين (الحلاق وخضر، 2019)، والتأثير في السلوك الابتكاري (Riaz, Aslam & Khan, 2012). والتأثير المباشر في الأداء (Koech & Namusong, 2012)، وعلاقته بالرضا الوظيفي للموظفين (Barrett & Donald, 2017)، وأن هذا الرضا يرتبط سلبياً بقيادة عدم التدخل بالرضا الوظيفي، في حين يرتبط إيجاباً بممارسة القيادة التحويلية والتبادلية (Pihie, Sadeghi & Elias, 2011)، إضافة إلى تأثير النمط القيادي في معدل غياب الموظفين (Murphy, Frooman & Mendelson, 2012).

وفي ضوء ما تم عرضه، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة متعددة العوامل، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

على تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم" (نورث هاوس، 2001، 20).

القيادة متعددة العوامل (Multi-Factor Leadership): تدل على القدرة على التأثير في المرؤوسين بممارسة أنماط القيادة الثلاثة مجتمعة، وهي: التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة (قيادة عدم التدخل)، ويمكن تعريفها في الآتي:

القيادة التحويلية (Transformational leadership): هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع (نورث هاوس، 2001، ص. 188). وهي تلك القيادة التي تتبنى رؤية تنظيمية ديناميكية لإحداث تغيير في القيم الثقافية، مما ينعكس في السلوك الابتكاري للمرؤوسين. كما أن القادة التحويليين لديهم اتجاهات تحفيزية وإنسانية على المرؤوسين وتأسيس بيئة عمل مبتكرة، ويساعدون المرؤوسين على تعزيز أدائهم وقدراتهم، كذلك يهتمون بالقضايا طويلة الأجل والمستقبل (Khan, Aslam & Riaz, 2012).

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً في البحث بأنها: الدرجة التي يُحصل عليها وفقاً للاستبانة المستخدمة في البحث، والتي يشمل فيها نمط القيادة التحويلية أربعة أبعاد فرعية، وهي: بعد التأثير المثالي

بالاستثناء-الإدارة السلبية بالاستثناء)، والقيادة المتساهلة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة.

3- الكشف عن الفروق في ممارسة القيادة متعددة العوامل، والتي تعزى إلى متغيرات البحث. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه إضافة للأبحاث التربوية المهتمة بالقيادة وممارستها لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، وهو جانب مهم؛ حيث إن النمط القيادي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أي مؤسسة. ومن المؤمل أن تسهم نتائج البحث في تزويد المسؤولين بالجامعة بما يأتي:

1- توجيه انتباه المعنيين في جامعة الباحة بأنماط القيادة السائدة لدى القيادات الأكاديمية، ومن ثم تقديم الدعم والتوجيه لهم في حال أي انخفاض في ممارسة بعض الأنماط المهمة، والتي يقوم عليها نجاح العمل الجامعة.

2- تفيذ القيادات الأكاديمية في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

مصطلحات البحث:

القيادة (Leadership): عرّفت القيادة بأنها عبارة عن "علاقة قوة بين القائد والأتباع... وهي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال مساعدة أعضاء الجماعة

القرارات ولا يستخدم سلطته، كما أن الإجراءات تتأخر (Bass & Avolio, 1999).

وتعرف القيادة المتساهلة في البحث إجرائياً بأنها: الدرجة التي يُحصل عليها وفقاً للاستبانة المستخدمة في البحث الحالي، والتي يشمل بعد قيادة عدم التدخل.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع البحث الحالي بالكشف عن ممارسة القيادة متعددة العوامل (التحويلية، التبادلية، عدم التدخل) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة وفقاً لبعض المتغيرات (النوع، الخبرة، التخصص، الرتبة الأكاديمية).

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الأول للعام 1441-1442 هـ.

الحدود المكانية: تم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لتحقيق أهداف البحث ويجيب عن أسئلته.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة تدريس

(الكاريزما)، وبعد الدافعية الإلهامية، وبعد التحفيز العقلي، وبعد الاعتبارية الفردية.

القيادة التبادلية (Transactional leadership): عرفها

(Bass, 1999) بأنها "قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة؛ حيث يوضح القائد

للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء؛

حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العامل في

تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل والمخالفة

أو التقصير. "أي أنها تلك النمط الموجه نحو الهدف، مع التركيز على تحديد الأهداف، والرصد والتحكم في

النتائج (Khan, Aslam & Riaz, 2012).

وتعرف القيادة التبادلية إجرائياً في البحث بأنها:

الدرجة التي يُحصل عليها وفقاً للاستبانة المستخدمة في البحث، والتي يشمل فيها نمط القيادة التبادلية

ثلاثة أبعاد فرعية: المكافأة المحتملة، وبعد الإدارة النشطة بالاستثناء، وبعد الإدارة السلبية بالاستثناء.

قيادة عدم التدخل (المتساهلة) (laissez-faire)

(leadership): هي القيادة التي يتجنب فيها القائد اتخاذ

أعضاء، بنسبة (37.97٪) من مجتمع الدراسة. تم التطبيق برابط أرسل إلى جميع كليات الجامعة بشطريها (الطلاب والطالبات)، وكانت النسبة المستهدفة (40٪) بواقع (418) عضواً. ويتضح من الجدول (1) توزيع أفراد العينة:

في جامعة الباحة، والبالغ عددهم (1064) عضواً خلال العام الدراسي 1441-1442هـ حسب الإحصاءات الرسمية لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. أما عينة البحث، فقد اختيرت بالطريقة العشوائية (المتاحة) وبلغ عددها (404) جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث.

م	المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
1	النوع	ذكور	184	45.5٪
		إناث	220	54.5٪
2	التخصص	إنساني	146	36.1٪
		علمي	180	44.6٪
		صحي	78	19.3٪
3	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	20	5.0
		أستاذ مشارك	66	16.3
		أستاذ مساعد	318	78.7
4	الخبرة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	112	27.7
		من 5-10 سنوات	214	53.0
		أكثر من 10 سنوات	78	19.3

(Avolio, 1999). وتقوم هذه الاستبانة على نظرية

القيادة واسعة النطاق، وتتكون من (36) فقرة.

وصف الاستبانة:

تُرجمت استبانة القيادة متعددة العوامل والتي تكونت من (36) فقرة تقيس ثلاثة أنماط للقيادة: القيادة التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة. يندرج تحت النمط الأول أربعة أبعاد فرعية: بعد التأثير المثالي (8)

أداة البحث:

لتحديد ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة متعددة العوامل بأنماطها (التحويلية-التبادلية - المتساهلة)؛ استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) التي أعدها باس وافيلىو (Bass & Avolio, 2004). والتي اعتمدت على نموذج القيادة الذي أعده (Bass)

صدق الاستبانة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) من ذوي الاختصاص؛ بهدف التأكد من مناسبة الأداة وسلامة صياغة الفقرات، وانتهاء كل منها للبعد الذي وضعت فيه، وتم الإبقاء على الفقرات التي حظيت بنسبة اتفاق (80%) فأكثر، ولم تُحذف أي فقرة، وبقيت الفقرات (36) فقرة.

الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاستبانة بواسطة التطبيق على عينة قوامها (30) فردًا من خارج عينة البحث، وحُسب معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. وتوضح النتائج من الجدول الآتي:

فقرات، ويتكون من السلوك (4 فقرات)، والسمات (4 فقرات)، وبعد الدافعية الإلهامية (4 فقرات، وبعد التحفيز العقلي (4 فقرات، وبعد الاعتبارية الفردية (4 فقرات. أما النمط الثاني - وهو القيادة التبادلية - فيشمل ثلاثة أبعاد فرعية: المكافأة المحتملة (4 فقرات، وبعد الإدارة النشطة بالاستثناء (4 فقرات، وبعد الإدارة (السلبية بالاستثناء) (4 فقرات. والمجال الثالث وهو القيادة المتساهلة (4 فقرات. وعُدلت صياغة بعض الفقرات بما يتفق مع ثقافة المجتمع، ثم عُرِضت على المحكمين. يجب الأفراد عن الاستبانة وفقًا لتقييمهم لنمط القيادة الذي يستخدمه القائد على مقياس يتراوح ما بين (1 - 5)، والاستجابة التي مقدارها واحد تدل على الاستجابة المنخفضة جدًا، والاستجابة التي مقدارها 5 تدل على المرتفعة جدًا.

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

معامل الارتباط	أرقام الفقرات	النمط والأبعاد الفرعية	معامل الارتباط	أرقام الفقرات	النمط والأبعاد الفرعية
نمط القيادة التبادلية			نمط القيادة التحويلية		
0.875	21	بعد المكافأة المحتملة	0.870	1	تأثير مثالي سمات بعد التأثير المثالي (الكاريزما)
0.933	22		0.903	2	
0.926	23		0.901	3	
0.910	24		0.837	4	
0.785	25	بعد الإدارة النشطة بالاستثناء	0.863	5	تأثير مثالي سلوك
0.504	26		0.919	6	
0.879	27		0.911	7	
0.881	28		0.910	8	

تابع / جدول (2):

معامل الارتباط	أرقام الفقرات	النمط والأبعاد الفرعية	معامل الارتباط	أرقام الفقرات	النمط والأبعاد الفرعية
نمط القيادة التبادلية			نمط القيادة التحويلية		
0.722	29	الإدارة السلبية بالاستثناء)	0.912	9	بعد الدافعية الإلهامي
0.738	30		0.948	10	
0.455	31		0.931	11	
0.705	32		0.917	12	
0.794	33	نمط القيادة المتساهلة عدم التدخل	0.895	13	بعد التحفيز العقلي
0.887	34		0.919	14	
0.888	35		0.942	15	
0.903	36		0.934	16	
**دالة عند مستوى 0.01.			0.908	17	بعد الاعتبارية الفردية
			0.900	18	
			0.933	19	
			0.932	20	

ثبات الاستبانة:

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ استخدمت معادلة

تراوحت ما بين (0.455-0.948) وهي معاملات

كرونباخ ألفا، وتتضح النتائج من الجدول الآتي:

ارتباط جيدة ودالة عند مستوى 0.01.

جدول (3): معامل كرونباخ ألفا للأبعاد والأبعاد الفرعية التي تندرج تحتها.

م	النمط القيادي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	القيادة التحويلية	بعد التأثير المثالي (الكاريزما)	سات	0.900
			سلوك	0.922
		الدافعية الإلهامية	0.945	
		بعد التحفيز العقلي	0.941	
		بعد الاعتبارية الفردية	0.937	
		نمط القيادة التحويلية كلي	0.982	
2	القيادة التبادلية	بعد المكافأة المحتملة	0.932	
		بعد الإدارة النشطة بالاستثناء	0.553	
		الإدارة السلبية بالاستثناء	0.539	
		نمط القيادة التبادلية كلي	0.622	
3	القيادة المتساهلة	القيادة المتساهلة (عدم التدخل)	0.890	

منخفض جداً الدرجة من 1 إلى أقل من 1.80.
 منخفض الدرجة من 1.80 إلى أقل من 2.60.
 متوسط الدرجة من 2.60 إلى أقل من 3.40. مرتفع
 الدرجة من 3.40 إلى أقل من 4.20. مرتفع جداً
 الدرجة من 4.20 إلى 5.0، واستخدمت المتوسطات
 والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط
 والتكرارات والنسب المئوية وتحليل التباين الثنائي.

عرض النتائج وتفسيرها:

نتيجة السؤال الأول: والذي نصه: "ما الأنماط
 الأكثر ممارسة للقيادة متعددة العوامل لدى القيادات
 الأكاديمية بجامعة الباحة؟ حُسبت التكرارات
 والنسب المئوية، واتضح النتائج من الجدول الآتي:

جدول (4): التكرارات والنسب لممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل.

النسبة	التكرار	أنماط القيادة
63.86%	258	ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية معا
20.29%	82	ممارسة جميع الأنماط معا (التحويلية والتبادلية والمتساهلة)
8.66%	35	ممارسة نمطي القيادة التبادلية والمتساهلة معا
4.45%	18	ممارسة نمط القيادة المتساهلة فقط
1.48%	6	ممارسة نمط القيادة التبادلية فقط
1.23%	5	ممارسة نمط القيادة التحويلية فقط

ممارسة أنماط القيادة الثلاثة معا (20.29%)، يليها
 ممارسة نمطي القيادة التبادلية والمتساهلة معا
 (8.66%)، في حين بلغ ممارسة نمط القيادة المتساهلة
 فقط (4.45%)، وكذلك بلغ ممارسة نمط القيادة

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الثبات
 للأنماط والأبعاد الفرعية تراوحت ما بين (0.539-
 0.982)، وجميعها معاملات ثبات جيدة، أي أن
 الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات جيدة تبرر
 استخدامها.

إجراءات التصحيح والأسلوب الإحصائي:

للحكم على درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل؛
 تم اعتبار النمط، تتم ممارسته إذا تمت الموافقة على
 ممارسة (50%) من فقراته.

وللحكم على درجة الممارسة لكل نمط؛ حسب
 مستوياتها كما يأتي:

يوضح جدول (4) التكرارات والنسب لممارسة
 القيادة المتعددة العوامل، ويتضح أن أعلى نسبة
 للممارسة كانت في ممارسة نمطي القيادة التحويلية
 والتبادلية معا؛ حيث بلغت نسبتها (63.86%)، يليها

على النسبة الأقل؛ وهذا يشير إلى أن هذا النمط غير ممارس بالعمل لكثرة الملاحظات عليه، وحرص القيادات على ضبط العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة. كذلك قد يدل ذلك على أن القيادات الأكاديمية تمارس الأنماط المتعددة للقيادة في ضوء الموقف ونوعية المرؤوسين، وقد يعزى ذلك إلى أن عمليات اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعة تحظى باهتمام من المسؤولين.

نتيجة السؤال الثاني: والذي نصه: "ما درجة ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل بأبعادها: القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)- الدافعية الإلهامية -التحفيز العقلي-الاعتبارية الفردية)، والقيادة التبادلية وأبعادها (المكافأة المحتملة-الإدارة النشطة بالاستثناء-الإدارة السلبية بالاستثناء)، والقيادة المتساهلة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة؟".

حسبت المتوسطات والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة متعددة العوامل وأبعادها الفرعية. وتتضح النتائج من الجدول الآتي:

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد أنماط القيادة المتعددة.

م	نمط القيادة	الأبعاد الفرعية	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)	4.121	0.971	مرتفعة
		السلوك	4.143	0.961	مرتفعة

التبادلية فقط (1.48٪)، أما ممارسة نمط القيادة التحويلية فقط فبلغ (1.23٪).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Bass & Avolio, 1990) أن القائد بشكل عام يستخدم كلا النمطين للقيادة التحويلية والتبادلية، مع كون أحدهما أكثر شيوعاً، ولا بد أن يكون قادراً على تغيير أسلوب قيادته وفقاً للموقف؛ حتى يكون أكثر فعالية (Sethuraman & Suresh, 2014).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سمور (2016) بأن القيادة التبادلية بأبعادها كانت بنسبة (67.85٪)، والقيادة التحويلية بنسبة (67.24)، أي أنهما يمارسان معاً. ودراسة الحلاق وخضر (2019)، ودراسة (Abadama, 2020)، ودراسة (Barnett, 2017)، ودراسة (Pihie, Sadeghi & Elias, 2011) في وجود ممارسة لجميع الأنماط الثلاثة معاً (التحويلية - التبادلية-عدم التدخل).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات لديها وعي بأهمية ممارسة النمطين الأكثر فعالية بالمنظمات التعليمية وتحقيق أهدافها، وهما: التحويلي، والتبادلي بنسبة كبيرة، فيما حصل نمط عدم التدخل (المتساهل)

تابع / جدول (5):

م	نمط القيادة	الأبعاد الفرعية	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما) الكلية	4.133	0.909	مرتفعة
		الدافعية الإلهامية	4.200	0.988	مرتفعة جدا
		التحفيز العقلي	3.943	1.044	مرتفعة
		الاعتبارية الفردية	4.1028	1.047	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتحويلية		4.088	0.939	مرتفعة
2	التبادلية	المكافأة المحتملة	3.731	1.103	مرتفعة
		الإدارة النشطة بالاستثناء	2.977	0.888	متوسطة
		الإدارة السلبية بالاستثناء	3.631	0.722	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتبادلية	3.446	0.627	مرتفعة	
3	المساهلة		2.131	1.100	منخفضة

القيادة المتساهلة في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط (2.131)، وهو يقابل الدرجة منخفضة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Johnes & Rudd, 2008)، ودراسة (Pihie, Sadeghi & Elias, 2011)، والشريفي (2013) بأن الدافعية الإلهامية أكثر الأبعاد ممارسة في نمط القيادة التحويلية، وبعد المكافأة المشروطة أكثر الأبعاد ممارسة في القيادة التبادلية. وتتفق النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Pihie, Sadeghi & Elias, 2011)، ودراسة (Johnes & Rudd, 2008) على أن القيادة التحويلية كانت الأكثر ممارسة، في حين كانت القيادة المتساهلة الأقل ممارسةً.

يتضح من جدول (5) أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية جاء في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط (4.088)، وهو يقابل الدرجة مرتفعة، وكذلك الأبعاد جاءت بدرجة مرتفعة. وبلغ بعد الدافعية الإلهامية درجة مرتفعة جداً. وجاء نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط (3.446)، أما الأبعاد التي تندرج تحت ذلك النمط فبلغ المتوسط لبعدها المكافأة المحتملة (3.731)، وهو يقابل الدرجة مرتفعة، وبلغ متوسط بعد الإدارة النشطة بالاستثناء (2.977)، وهو يقابل الدرجة متوسطة، وبلغ بعد الإدارة السلبية بالاستثناء (3.631)، وهو يقابل الدرجة مرتفعة. وجاء نمط

تدخل القيادات بعمل المرؤوسين طالما أنهم يمارسون عملهم بموجب معايير حددت مسبقاً.

أما ما يخص القيادة المتساهلة، فقد حصلت على درجة منخفضة؛ وهذا يشير إلى عدم تنصل القيادات الأكاديمية من الأعمال المكلفين بها ووجودهم في حال الحاجة إليهم، حتى وإن كان هناك ممارسة لهذا النمط، فقد تكون مقننة باتجاه إيجابي يحقق مزايا هذا النمط من القيادة.

وهذه النتيجة تتسق مع نتيجة السؤال الأول في كون القيادات الأكاديمية تمارس النمطين القياديين: التحويلي والتبادلي معاً؛ لذلك جاءت الدرجات مرتفعة.

نتيجة السؤال الثالث: والذي نصه: "هل توجد فروق في ممارسة القيادة متعددة العوامل تعزى إلى النوع (ذكور- إناث)، وسنوات الخبرة بالجامعة، والتخصص، والرتبة الأكاديمية؟".

أولاً: الفروق التي تعزى إلى متغير النوع:

استخدم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات في أنماط القيادة، وذلك بعد التحقق من شروط الاختبار، حيث حسب اختبار ليفين للتجانس بين المجموعات، وكانت جميع القيم غير دالة؛ مما يشير إلى وجود تجانس بين المجموعات. وتوضح نتائج الفروق من الجدول الآتي:

فيما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحلاق وخضر (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية جاءت بدرجة متوسطة، في حين كانت قيادة عدم التدخل بدرجة قليلة. وأيضاً نتيجة دراسة سمور (2016)، ودراسة (Abadama, 2020) بأن ممارسة القيادة التبادلية أعلى من القيادة التحويلية. أما أبعاد القيادة التحويلية فجاءت جميعها مرتفعة، عدا الدافعية الإلهامية فكانت مرتفعة جداً؛ وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية تهتم بالتركيز على إلهام أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو رؤية الجامعة وأهمية إنجاز الأعمال بما يحقق أهداف الكلية والجامعة، وأن القيادات تركز على السلوك الأخلاقي، وتتجاوز مصالحها الذاتية وتهتم بالمصلحة العامة للجامعة.

وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية، فقد حصلت جميع أبعادها على درجة مرتفعة، وقد يدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس ينظرون للقيادات الأكاديمية ممارسين للإدارة أكثر من ممارسة القيادة؛ حيث إن عبارات هذا النمط تدل على أن العملية القيادية عملية قائمة على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين. وحصل بعد المكافأة المشروطة على أعلى مستوى في القيادة التبادلية، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات على ما يحرص عليه المرؤوسون، ويتمثل ذلك في عدم

جدول (6): اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات في أنماط القيادة تبعاً لمتغير النوع.

الدلالة	قيمة (ت)	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	النوع	نمط القيادة
0.556	0.590	184	19.45759	82.3804	الذكور	التحويلية
		220	18.23836	81.2727	الإناث	
0.298	1.042	184	7.60760	40.9348	الذكور	التبادلية
		220	7.45290	41.7182	الإناث	
0.564	0.577	184	4.51900	8.6630	الذكور	المساهمة
		220	4.31054	8.4091	الإناث	

الشخصية والديموقراطية. وفي المقابل، فإن سلوك الإناث أكثر توجهاً نحو المهام واستبدادي. وقد يعزى عدم وجود فروق في ممارسة أنماط القيادة المتعددة تبعاً للنوع إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة تتلقى ذات التأهيل والتدريب، ويشمل ذلك الذكور والإناث، بما انعكس على اكتسابهم أنماطاً متشابهة في التعامل مع المرؤوسين.

ثانياً: الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بالجامعة والتخصص والرتبة الأكاديمية: حُسب الإحصاء الوصفي للمتوسطات والانحرافات المعيارية في أنماط القيادة متعددة العوامل تبعاً للمتغيرات، كما يتضح من الجدول الآتي:

يوضح الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارسة أنماط القيادة متعددة العوامل الثلاثة، حيث بلغت قيمة (ت) (0.590 - 1.042 - 0.577) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

وتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Jones & Rudd, 2008)، ودراسة (Khan, Aslam & Riaz, 2012)، والتي وجدت فروقاً لصالح الإناث. كما تتعارض مع ما أشار إليه (Eagly & Johannesen, 2001)، وجود فروق بين الذكور والإناث في أنماط القيادة؛ حيث إن القيادة التحويلية تتماشى أكثر مع الأدوار القيادية للذكور أكثر من الإناث، وأن سلوك القادة الذكور أكثر توجهاً نحو العلاقات

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغيرات البحث.

م	المتغير	مستوياته	أنماط القيادة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الخبرة بالجامعة	أقل من 5 سنوات	التحويلية	83.5536	16.79223
		من 5-10 سنوات		83.0187	18.38911
		أكثر من 10 سنوات		75.8205	21.46440

تابع/ جدول (7):

م	المتغير	مستوياته	أنماط القيادة	المتوسط	الانحراف المعياري		
1	الخبرة بالجامعة	أقل من 5 سنوات	التبادلية	41.9821	7.83729		
		من 5-10 سنوات		41.9252	7.69574		
		أكثر من 10 سنوات		38.9231	6.04049		
		أقل من 5 سنوات	المتساهلة	8.5536	4.42320		
		من 5-10 سنوات		8.4393	4.45779		
		أكثر من 10 سنوات		8.7179	4.26979		
2	التخصص	إنساني	التحويلية	80.9315	19.50867		
		علمي		82.5333	18.07075		
		صحي		81.6154	19.20716		
		إنساني	التبادلية	41.4658	7.69071		
		علمي		41.9444	7.68131		
		صحي		39.8205	6.67568		
		إنساني	المتساهلة	9.3425	4.92487		
		علمي		8.1333	4.12161		
		صحي		7.8974	3.77823		
		3	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	التحويلية	80.2000	21.60312
				أستاذ مشارك		85.6970	16.56592
				أستاذ مساعد		81.0629	18.99051
أستاذ	التبادلية			41.1000	7.80621		
أستاذ مشارك				41.0606	7.79325		
أستاذ مساعد				41.4403	7.47285		
أستاذ	المتساهلة			8.9000	2.98946		
أستاذ مشارك				8.5758	5.19781		
أستاذ مساعد				8.4906	4.30811		

يتضح من جدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات تبعاً للمتغيرات، لذا حُسب تحليل التباين الأحادي لكل متغير على حدة، وتتضح النتائج مما يأتي:

أ- الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة استخدم تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق، وتتضح النتائج فيما يأتي:

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ لذا

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في أنماط القيادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة بالجامعة.

الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	نمط القيادة
0.007	4.985	1725.430	2	3450.860	بين المجموعات	التحويلية
		346.142	401	138803.091	داخل المجموعات	
			403	142253.950	الكلية	
0.006	5.183	287.466	2	574.931	بين المجموعات	التبادلية
		55.467	401	22242.306	داخل المجموعات	
			403	22817.238	الكلية	
0.889	0.117	2.284	2	4.569	بين المجموعات	المتساهلة
		19.472	401	7808.184	داخل المجموعات	
			403	7812.752	الكلية	

ذات دلالة على نمط القيادة المتساهلة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (0.117)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ ولذا حُسب اختبار توكي للتعرف على اتجاه الدلالة على الأنماط ذات القيمة الدالة إحصائياً.

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (4.985 - 5.183)، وهي دالة عند مستوى (0.007 - 0.006)، ولا توجد فروق

جدول (9) اختبار توكي لتحديد اتجاه الفروق في نمطي القيادة التحويلية والتبادلية تبعاً لسنوات الخبرة.

نمط القيادة	مستويات المتغير	أقل من 5	من 5-10	أكثر من 10
التحويلية	أقل من 5	--		
	من 5-10	.967	--	
	أكثر من 10	.014	*.010	--
التبادلية	أقل من 5	--		
	من 5-10	.998	--	
	أكثر من 10	.015	**0.07	--

**دالة عند مستوى 0.01 *دالة عند مستوى 0.05

والتبادلية هما النمطان الأكثر ممارسة معاً بالجامعة، وتعد الفترة من 5-10 سنوات فترة خبرة متوسطة يكون عضو هيئة التدريس فيها أكثر اهتماماً بالتطور المهني والأكاديمي والإداري، والذي يتأثر بنمط القيادة الذي يمارسه القائد فيما يطلب منه من أعمال، وما يرغب عضو هيئة التدريس الحصول عليه من تطوير مهني وترقيات.

ب- الفروق التي تعزى إلى متغير التخصص:

يتضح من الجدول (7) السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير التخصص، وللكشف عن الفروق؛ استخدم تحليل التباين الأحادي، وتوضح النتائج فيما يأتي:

يتضح من الجدول (9) وجود فروق بين ذوي سنوات الخبرة من (5-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات في نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وبالرجوع إلى جدول (7) اتضح أن الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة من (5-10) سنوات. وتتعارض هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة الشريفي (2013) التي لم تُظهر فروقاً في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة.

وقد يعزى وجود فروق في ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية إلى سنوات الخبرة بالجامعة لصالح ذوي سنوات الخبرة (5-10) سنوات؛ كون العضو لديه إدراك أكبر لتحديد وتقييم الممارسات القيادية للقائد الأكاديمي، كما يؤكد ذلك نتيجة السؤال الأول الذي أظهر أن نمطي القيادة التحويلية

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في أنماط القيادة تبعاً لمتغير التخصص.

نمط القيادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التحويلية	بين المجموعات	209.374	2	104.687	0.296	0.744
	داخل المجموعات	142044.577	401	354.226		
	الكلية	142253.950	403			
التبادلية	بين المجموعات	247.977	2	123.989	2.203	0.112
	داخل المجموعات	22569.260	401	56.282		
	الكلية	22817.238	403			
المتساهلة	بين المجموعات	155.896	2	77.948	4.082	0.018
	داخل المجموعات	7656.856	401	19.094		
	الكلية	7812.752	403			

في ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية تعزى للتخصص ولصالح الكليات العلمية، ولا يوجد فروق في ممارسة القيادة المتساهلة تعزى لمتغير التخصص.

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الكليات الإنسانية وطبيعة العمل والمقررات التي تدرس فيها؛ حيث إنها لا تحتاج إلى الصرامة في التعامل كالكليات العلمية والصحية.

وقد يعزى ممارسة القيادة المتساهلة في الكليات الإنسانية أكثر من الكليات العلمية والصحية إلى طبيعة الأعمال والمواد التي يدرسونها في تلك الكليات، والتي قد تفرض عليهم أن العمل يقوم وفق أعمال محددة والالتزام بالسياسات واللوائح في المؤسسات؛ وهذا يتفق مع ما أشار إليه دراسة (Avolio & Bass, 1999)، ودراسة (Khan, 2017).

ج- الفروق التي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية:

يتضح من الجدول (7) السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ لذا استخدم تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق، وتوضح النتائج فيما يأتي:

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة المتساهلة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (4.082)، وهي دالة عند مستوى (0.018)، ولا توجد فروق ذات دلالة على نمط القيادة التحويلية والتبادلية؛ حيث بلغت قيمة (ف) (2.203 - 0.296) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً؛ لذا حُسب اختبار توكي للتعرف على اتجاه الدلالة على نمط القيادة المتساهلة فقط.

جدول (11) اختبار توكي لتحديد اتجاه الفروق في نمط القيادة المتساهلة.

مستويات المتغير	إنساني	علمي	صحي
إنساني	--		
علمي	0.036*	--	
صحي	0.049*	0.916	--

*دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (11) وجود فروق بين ذوي التخصص الإنساني وذوي التخصصات العلمية والصحية في نمط القيادة المتساهلة، وبالرجوع إلى جدول (7) اتضح أن الفروق لصالح ذوي التخصص الإنساني.

ولا توجد فروق في ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية تعزى للتخصص، وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريفي (2013)؛ إذ ظهرت فروق

جدول (12): تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في أنماط القيادة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
التحويلية	بين المجموعات	1226.069	2	613.034	1.743	0.176
	داخل المجموعات	141027.882	401	351.690		
	الكلية	142253.950	403			
التبادلية	بين المجموعات	9.315	2	4.658	0.082	0.921
	داخل المجموعات	22807.922	401	56.878		
	الكلية	22817.238	403			
المتساهلة	بين المجموعات	3.360	2	1.680	0.086	0.917
	داخل المجموعات	7809.393	401	19.475		
	الكلية	7812.752	403			

في ممارسة أنماط القيادة تبعاً للنوع والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق في ممارسة أنماط القيادة التحويلية والتبادلية تعزى لسنوات الخبرة لصالح (5-10)، ولا توجد فروق ذات دلالة على نمط القيادة المتساهلة، ووجود فروق في ممارسة نمط القيادة المتساهلة تبعاً للتخصص لصالح التخصص الإنساني، ومن ثم توجد ضرورة لتنظيم عدد من الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية عن القيادة متعددة العوامل، وتوجيه القيادات الأكاديمية إلى الاهتمام بالمرؤوسين، والعمل على التعامل مع كل فرد بصفة مستقلة، والعمل على تطوير قدراتهم الذاتية. ولأن القيادة المتساهلة (عدم التدخل) ظهرت بدرجة منخفضة؛ فتوجد أهمية لتدريب القيادات لممارسة ذلك النمط كقيادة إيجابية تمكينية، إضافة إلى تدريب

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنماط القيادة التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (-) 1.743-0.082-0.086 على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويتفق ذلك مع دراسة الشريفي (2013) لا يوجد فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى للرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن القائد يمارس النمط القيادي ذاته بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية للمرؤوس.

خاتمة وتوصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يتضح أن القيادات الأكاديمية بجامعة الباحة يمارسون أكثر من نمط واحد وفقاً للمتغيرات الموقفية، وعدم وجود فروق

كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
المخلافي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفرح للنشر والتوزيع.
نجم، نجم عبود (2012). القيادة وإدارة الابتكار (1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
نورث هاوس، بيترج (2001). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة المعيوف، صلاح معاذ & البرعي، محمد عبد الله (2006). الرياض: مركز البحوث: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abadama, D. S. (2020). A comparative study of perceived transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles effectiveness within the Ethiopian Public Universities. *International Journal of Higher Education Management*, 7(1), 29-45
Alhalaq, Ayat, and Alkhader, Ali (2019). The effect of leadership styles on the administrative empowerment of employees: a comparative study between public and private universities in Damascus. *Journal of Al-Baath University for Human Sciences: Al-Baath University (in Arabic)* 41 (76): 103-134.
Al-Hallaq, Ayat, & Al-Khader, Ali (2019). The Impact of Leadership Styles on Administrative Empowerment of Employees: A Comparative Study between Public and Private Universities in Damascus (In Arabic). *Al-Baath University Journal for Human Sciences: Al-Baath University* 41 (76): 103-134.
Al-Mikhlaifi, Muhammad Sarhan (2009). Effective leadership and change management. Kuwait: Al Farah Library for Publishing and Distribution.
Al-Sharifi, Abbas Abd Mahdi (2013). the multi-factor leadership practiced by the heads of academic departments in the colleges of the Middle East University in Amman from the viewpoint of the faculty members (In Arabic). *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (In Arabic)*, 33 (2), 295-329.
AlSharifi, Abbas Abdel Mahdi (2013). The Muhifactor Leadership Practiced by Academic Department Heads in the Colleges of the Middle East University in Amman from Faculty. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (in Arabic)*, 33(2), 295-329.
Amin, M., Tatlah, I. A., & Islam, M. (2018). Leadership Styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 155-181
Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

القيادات بالكليات الإنسانية على ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية. ويوصي البحث بإجراء دراسة عن ممارسة القيادة متعددة العوامل وأثرها في بعض المتغيرات الإدارية والنفسية الخاصة بالمرؤوسين، كالتماثل التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

حموش، أسماء (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالاحترق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس. *مجلة دراسات لجامعة عمارثليجي الأغواط- الجزائر*, (58)، 69-83.
الحلاق، آيات، والخضر، علي (2019). تأثير الأنماط القيادية في التمكين الإداري للعاملين: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة في دمشق. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية: جامعة البعث*, 41(76)، 103-134.
سمور، أكرم إسماعيل (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير (منشورة) الجامعة الإسلامية غزة.
الشريفي، عباس عبد مهدي (2013). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الاوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*, 33(2)، 295-329.

- Nanjundeswaraswamy, T.S., & Swamy, D.R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Northhouse, Peter J. (2001). *Administrative leadership theory and practice*. Al-Mayouf translation, Salah Moaz & Al-Borai, Muhammad Abdullah (2006). Riyadh: Research Centre: Institute of Public Administration.
- Nye, J. S. (2013). "Transformational and transactional presidents." *Leadership* 10(1): 118-124
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX) In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50-60.
- Saeed, T., Almas, S., & Ul-Hag, A. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25 (3), 13-37.
- Sammour, Akram Ismail (2016). *Women's leadership between transactional and transformational and its impact on achieving the strategic goals of NGOs in the Gaza Strip*. Master's thesis (published) Islamic University of Gaza.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*; 7(9), 165-172.
- Barnett, Donald (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4 (3). 53-63
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- Chiamaka, J. A., Stephen, E. L., & Collins, N. (2020). Leader-member Exchange and Transformational Leadership Style: A Prediction to Thriving at Work. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 12(3), 37-43.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018) Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership, *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Hamoush, Asmaa. (2017). The prevailing leadership styles among primary school principals from the point of view of faculty members and their relationship to their psychological burnout: A field study of a number of primary schools in the state of Boumerdes (In Arabic). *Journal of Studies of the University of Ammar Thleji Laghouat - Algeria*, 58, 69-83.
- Hamoush, Asmaa. (2017). The prevailing leadership styles of primary school principals from the viewpoint of faculty members and their relationship to their psychological burnout: A field study in a number of primary schools in the state of Boumerdes. *Journal of Studies of the University of Ammar Tilji Laghouat - Algeria (in Arabic)*, (58), 69-83.
- Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Styles. *Journal of Agricultural Education*, 49 (2), 88-97.
- Kanaan, Nawaf (2009). *Administrative leadership*. House of Culture for Publishing and Distribution, Amman.
- Khalil, U., Iqbal, J., & Khan, A. (2016). Exploring Leadership Styles of School Administrators in Pakistan. *FWU Journal of Social Sciences*, 10(1), 39-47
- Khan, M.J., Aslam, N., & Riaz, M.N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), 17-22.
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. Natalie Khan. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-189.
- Koehn, P.M., & Namusonge, G. S. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 01-12.
- Lo, M., Ramayah, T., de Run, E. C., & Ling, V. M. (2009). "New Leadership": Leader-Member Exchange and Commitment to Change: The Case of Higher Education in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 574-580.
- Nagarathinam, D. (2020). Leadership Styles, Qualities, and Characteristics of the World Great Leaders with Constitutional and Judicial Flavors. *International Journal of Law Management & Humanities*, 3 (4); 1428-1444.
- Najm, Najm Abboud (2012). *Leadership and Innovation Management* (1). Amman: Dar Al-Safa Publishing and Distribution.

