

## الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عُمر المختار فرع البيضاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

\*د. زكريا عبدالله العوكلي

\*د. مسعود عبدالله الدعوب

\*أ. فتحي عمر أرزيق

**المستخلص:** البحث باللغة العربية: هدف البحث الحالي إلى تعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار بالبيضاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة البحث من (265) عضو هيئة تدريس (ذكور/إناث)، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وتوصل البحث إلى أن الأسلوب الأكثر شيوعاً كان الأسلوب الأوتوقراطي يليه الديمقراطي ثم التسلي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمقياس ككل والأساليب الثلاثة، وفقاً لمتغير نوع المبحوثين، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمقياس ككل وفقاً لمتغير نوع الكلية، بينما كانت الفروق دالة بين الكليات ولصالح العلوم التطبيقية في الأسلوب الديمقراطي، وفي الأسلوبين التسلي والأوتوقراطي لصالح العلوم الإنسانية. المبحث الأول: الإطار العام للبحث:

**أولاً: مشكلة البحث:** تُعد القيادة ركيزة أساسية في العمل التربوي بشكل عام والإداري بشكل خاص، حيث ترسم مع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق وتوجيه، ورقابة – إذا عملت بشكل تكاملي – طريق النجاح للمؤسسة، على اعتبار أن القيادة هي: عمليات إيجاء وإهام، أو تأثير في الآخرين، يجعلهم يعملون بالتزام عال و مثابرة، لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتأديتها (العامري والغالي: 2008).

إن السلوك القيادي هو العامل المحدد للأسلوب القيادي السائد بين الإداريين بسبب اختلافهم في طرق وأساليب الإدارة، ولعل مرد ذلك إلى اختلاف طبيعة ثقافتهم وأهدافهم المستقبلية التي ترتبط بطبيعة ومكونات الوظائف التي يشغلونها والمهن التي يعملون بها، لذا أصبح لزاماً على كل من يسعى لتطوير نفسه أن يتبع نمطاً مناسباً لطبيعة ما يقوم به من عمل.

لقد أضحت القيادة معياراً يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم تربوي ومن ضمنها الجامعات، حيث يرتبط مفهوم الإنتاجية بسلوك القائد ونوع – طبيعة – العلاقة التي تربطه بمروسيه، أي بالأسلوب القيادي، حيث لا يسلك القادة أسلوباً محددًا، وإنما يتشكل الأسلوب تبعاً لعوامل عدة مثل: فلسفة المؤسسة، وأهدافها، وحجمها، وطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقومون بها.. الخ. و على ذلك تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

\*أستاذ مشارك، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

\*أستاذ مشارك، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

\*محاضر، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار

1. ما الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار في البيضاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في ادراك أعضاء هيئة التدريس للأساليب القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية تُعزى إلى متغير نوع عضو هيئة التدريس؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في ادراك أعضاء هيئة التدريس للأساليب القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية تُعزى إلى متغير نوع الكلية؟

ثانياً: أهمية البحث: ذهب العديد من الإداريين، والباحثين إلى اعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية حيث تنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما لهُ من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعاية العاملين. ويستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوع القيادة الإدارية، وضرورة وجود الرئيس الذي يتسم بالصفات الإدارية و القيادية على قمة الهرم الإداري للأقسام العلمية ليكون قادراً على أداء دوره القيادي الإداري، والتربوي بفاعلية وكفاءة عالية.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار بالبيضاء، وذلك من خلال:

1. بناء سياق نظري تاريخي حول القيادة الإدارية وأساليبه وأنماطها في المجال التربوي بشكل عام وفي مؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص.

2. إجراء دراسة ميدانية من أجل تعرف الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار، وما إذا كان هناك فروق بين الأساليب القيادية التي يستخدمها رؤساء الأقسام العلمية بشكل عام، أو كونها تعزى لمتغير نوع الباحثين أو نوع الكلية.

رابعاً: منهج البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل وصف مكونات الظاهرة مشكلة الدراسة، بجانبها النظري والتطبيقي، ومن جانب آخر سيتم توضيح العلاقات الارتباطية من خلال تحليل العناصر الخاضعة للبحث.

**خامساً: مصطلحات البحث:** القيادة الإدارية: هي "أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي يؤديها الشخص بمركز القيادة لتمكين أفراد المجموعة من العمل معاً بأعلى مستوى من الكفاءة لتحقيق الأهداف المتفق عليها" (أحمد و حافظ، 2012: 41). وهي أيضاً: "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب، وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين، ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، و إبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي والوضوح والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، وهي فن التعامل مع الأفراد، وحثهم على العمل الجماعي مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء ( الحريري، 2010: 122).

أما الأسلوب القيادي فيعرفه فيدلر (Fiedler, 1971: p.37) بأنه: "الأفعال و التصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من خلال تصميم و تنظيم العمل بين المجموعات و تحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم". ويمكن تعريف الأسلوب القيادي إجرائياً بأنه: "مجموعة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها رئيس القسم العلمي في جامعة عمر

#### المختار كما تقاس من خلال أداة جمع البيانات المستخدمة في اجراءات البحث الحالي.

**سادساً: حدود البحث:** جرى تطبيق البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمر المختار بالبيضاء، خلال الفترة من شهر يناير إلى شهر مارس 2020.

**سابعاً: الدراسات السابقة:** لقد كان هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت المشكلة موضوع البحث الحالي، بالدراسة والتحليل، لذلك اختار الباحثون الاعتماد على أحدث الدراسات التي أجريت، والتي كان من أهمها دراسة Arntzen (2016) والتي هدفت إلى التعرف على كيفية تأثير الدور الذي يمارسه العمداء في كيفية تأهيل العاملين لاستيعاب التغيرات الحادثة في التعليم العالي. أما دراسة Kelali and Narula (2017) فقد هدفت إلى مراجعة و تجميع الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين أساليب القيادة و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. في حين هدفت دراسة Jowi (2018) إلى فحص الأساليب القيادية لدى عمداء الجامعات الكينية وتأثيرها على التزام الموظفين. في الوقت الذي هدفت فيه دراسة بني عيسى (2018) إلى الكشف عن أنماط سلوك المرؤوسين وأنماط سلوك القادة الأكاديميين، ومعرفة ما إذا كانت هنالك علاقة دالة بينهما من منظور أعضاء هيئة التدريس. وأخيراً

دراسة (Waheeda & Shaheeda 2018): التي هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية جزر المالديف.

وقد استفاد البحث الحالي من الأطر النظرية لهذه الدراسات، ومناهجها ووسائلها الإحصائية، كما استعان بفقرات من أدواتها لبناء الاستبيان الذي استخدم في جمع البيانات الميدانية، وبالإضافة إلى ذلك استفاد البحث الحالي من نتائج تلك الدراسات في تفسير ما توصل إليه من نتائج.

### المبحث الثاني: القيادة والأساليب القيادية:

أولاً: مفهوم القيادة: لقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات التي أجريت عدم وجود سمات ثابتة للقيادة، فسمات القيادة المطلوبة في موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة في موقف آخر - على اعتبار أن سلوك القائد يظهر حين يمارس دوره في المواقف المختلفة -، فالقيادة تتوقف على حاجات أعضاء الجماعة و التي تختلف من موقف لآخر.

وتجدر الإشارة إلى إن العملية القيادية في أي مجال تدور حول ثلاثة محاور أساسية تبدأ من شخصية القائد، ثم طبيعة العمل المطلوب، وبعدها كفاءة ونوعية المرؤوسين. (العربي و المهدي: 1996). و يرى خيرى (2014: 16) أن القيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

وهناك اختلاف في تحديد طبيعة القيادة الإدارية في مجال التعليم العالي، فهي عمل صعب يُجابه تحديات تتعلق بأمر عديدة كمرعاة الديمقراطية، و تعزيز العملية التعليمية والدور المجتمعي للمؤسسات الجامعية، وكذلك ما يتعلق بمستويات ممارسة القيادة داخل الجامعة، وهي بذلك عمل صعب يتم فيه الدمج بين المحافظة على استمرار النظام قائماً، مع استمرارية التنظيم، و ذلك في إطار أهداف وغايات النظام نفسه. كما يجب أن لا ننسى الارتباط العضوي بين نوع وطبيعة النمط القيادي ومدى فاعلية و قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها و غاياتها. والقيادة تعبير عن علاقات متشابكة بين الرئيس والمرؤوسين، إذ يحاول القائد - الرئيس - أن يكون مؤثر في سلوك التابعين - المرؤوسين -، أي أنه يمثل خط السلطة النازل من أعلى إلى أسفل، وفي المقابل يمثل المرؤوسين خط نقل المعلومات الراجعة من أسفل التنظيم، التي بدورها تساعد القائد على اتخاذ القرارات و اصدار الأوامر و التعليمات لتسيير العمل.

من جانب آخر يرى آل على وآخرون (2001) أن القيادة هي الوعاء الذي تُنظم بداخله كافة الاتجاهات والمبادئ والصفات، والتي خضعت للتحليل والنقد، بما يتلاءم مع روح العصر والتفاعل بين القائد والمجموعة ضمن الظروف المحيطة بالنظام مما يولد النتائج، والمشاركة الفعالة في المجتمعات، وعناصر هذا التفاعل داخل النظام يمثلها القائد بصفاته ومهاراته؛ وسلوكه؛ وسلطته، والمتغيرات الخارجية، والنتائج المرجوة، وهذا ما يميز القيادة بوصفها نظاماً عن غيرها من النشاطات والوظائف الإدارية الأخرى بحيث يكون للقيادة هوية ونهج مميزان.

ثانياً: **نظريات القيادة:** لم يتفق الكتاب و الباحثون في مجال القيادة على أسلوب أو طريقة موحدة لتفسير السلوك القيادي، لذلك نجد أن النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة؛ قد تعددت واختلفت، بسبب الاختلاف في التوجهات و المعتقدات الفكرية، و لعلنا هنا يمكن أن نقسم النظريات التي تناولت القيادة إلى نظريات تقليدية وأخرى حديثة، على النحو الآتي:

**النظريات التقليدية:** لقد تكون الاتجاه التقليدي لدراسة القيادة من مجموعة نظريات، يمكننا ذكر أهمها فيما يأتي:

1. **نظرية الرجل العظيم:** ترى هذه النظرية أن الشخص يستطيع أن يكون قائداً للمجموعة، إذ ما امتلك خصائص وصفات لا يمتلكها باقي أفراد تلك المجموعة، بحيث يكون بمقدوره -القائد- تغيير خصائص وسمات الجماعة التي ينتمي إليها ويقودها، وقد أورد جالتون (Francis Galton) عددا من البيانات الإحصائية، و الوراثية لتأييد هذه النظرية؛ ولكنه في واقع الحال أهمل كون أن تأثير القائد في المجموعة ليس مطلقاً و بالتالي لا يكون التغيير الذي يريد القائد احداثه في المجموعة مطلقاً، حيث أن التغيير المرغوب مرتبط بشخصية القائد؛ و بظروف المجموعة، من حيث كون القائد يمتلك كل القدرات اللازمة لإحداث التغيير، وكون المجموعة تتقبل كل زوايا و مكونات التغيير المراد احداثه.

2. **نظرية السمات:** حاولت هذه النظرية من خلال اتباع المنهج العلمي تحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً؛ و ذلك من خلال محاولة حصر السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة، و استخدامها كمييار لمدى قدرة ونجاح الفرد على أن يكون قائداً، حيث اعتمد الباحثون مجموعة من السمات الشخصية مثل: المقدرة، تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم المواقف، الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارة في الانجاز...إلخ. كما عدد الباحثون مجموعة من القدرات والمهارات الذاتية؛ مثل: الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الذاتية الإدارية والفنية... إلخ. وهنا أيضاً لا يمكن الجزم بالصحة المطلقة لاعتماد السمات كمييار للقيادة، حيث يختلف القادة و الزعماء في امتلاك هذه السمات وبالتالي يصبح من الصعب تعميمها، وإهمال أثر البيئة في تنمية هذه السمات.

3. **النظرية الموقفية:** ترى هذه النظرية ان تمتع الشخص بصفة القيادة هو نتيجة لعامل السمت والموقف، حيث من الممكن أن يظهر من بين افراد المجموعة من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين في موقف ما، وهذا يعني أن فرصة الفرد في أن يكون قائداً تفضل قائمة حتى وأن كانت سماته أقل من الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف ما، وهذا يعني أنه قائد يصلح لتلك المهمة في ذلك الموقف، و قد لا يصلح لمهام أخرى في مواقف مختلفة، إن القيادة بهذا المعنى هي ترابط بين سلوك الفرد و قدراته، و الدور الذي يلعبه في موقف معين. وهنا يجب أن نؤكد على أن نجاح الفرد في موقف ما لا يعني أنه قائد – فكل فرد لديه نجاحات في مواقف متعددة-، فالصدفة لا تحدد الصفة القيادية، و ذلك لانتهاء الاستمرارية عن الفعل.

4. **النظرية التفاعلية:** يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، بل تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، إذ يرون أن السمات الشخصية و خصائص المرؤوسين وعناصر الموقف، هي من يحدد القيادة و بالتالي القائد. ويرى اللوزي (2000) أن هذه النظرية قد أسهمت بفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وكان لها دور إيجابي في رسم منهج سلوكي إداري يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك، فإن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أشارت إلى أن هذه النظريات منفردة؛ غير كافية لتحديد خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي قاد إلى ضرورة تكاتف الجهود من أجل البحث عن الخصائص والسمات الواجب توافرها في القادة؛ التي تتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة، وتساعد على تحقيق الفاعلية الإدارية.

**النظريات الحديثة:** كما هو الحال في التوجه التقليدي لدراسة القيادة؛ يحوي الاتجاه الحديث لدراسة القيادة مجموعة من النظريات من أهمها ما يأتي:

1. **نظرية القيادة التبادلية:** القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز و الهيكل، "و القائد ضمن هذا السياق يهتم بوضوح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم، ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. و من هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة و متسامحة و متفهمة وذات عقلية عادلة، وهي تركز على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل: الخطط الكفؤة و الجدولة و الموازنات الصحيحة، كما أنها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية" (مدفوني، 2015: 24).

2. نظرية القيادة التحويلية: لقد انصب اهتمام النظريات السابقة على القيادة الإجرائية، أي على ذلك النوع من القادة الذين يوجهون الأفراد ويجفزونهم لتحقيق أهداف التنظيم، عبر رسم وتوضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد، وبالتالي ركزت تلك النظريات على سمات القائد وسلوكه، وسمات المرؤوسين، والعوامل الموقفية ذات التأثير المباشر على فعالية القائد.

ومع اتساع حجم المنافسة بين المنظمات، برزت الحاجة إلى ذلك النوع من القادة أصحاب الرؤية المستقبلية، ويلهمون المرؤوسين، وقادرون على التأثير فيهم، ويهتمون بالقضايا والأمور المتعمقة بمحاجات التطوير المهني، ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات، وقادرون على الهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. ويعطون الانتباه الشخصي، ويعاملون كل فرد منفرداً، ويعممون ويدربون وينصحون (الشاويش: 2010)، وهذا هو جوهر القيادة التحويلية.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن النظريات سالفه الذكر لا تمثل كل النظريات التي تناولت القيادة، ولكنها تكاد تشكل إطاراً عاماً لكل المدخل والأساليب التي تناولت القيادة، والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر؛ نظرية الشبكة الإدارية (Blake & Mouton)، نظرية الأبعاد الثلاثة التي طورها (Reddin)، نظرية المسار الهدف (House & Evans)، وأخيراً نظرية ليكرت (Likert) نظم القيادة الإدارية الأربعة؛ والتي هي محور هذا البحث وستتناولها عند الحديث عن الأساليب القيادية.

ثالثاً: السلوك القيادي والأساليب القيادية: لقد تطور الاهتمام بدراسة السلوك القيادي عبر فترات زمنية متعاقبة من قبل الباحثين، كنتيجة حتمية للتطور الكبير الذي وصلت إليه العلوم السلوكية، فهناك العديد من الدراسات والأبحاث والنظريات، التي تناولت أبعاد السلوك القيادي وأنماطه، من أجل فهم وتفسير سلوك القادة ووصفه، وبالتالي تفسير طبيعة العلاقة بين كل مكونات العمل وعناصره. في الواقع يوجد تقارب بين جميع الدراسات التحريية والنظرية في اعتبارها أن السلوك القيادي بمثابة تلك الأفعال المرتبطة وظيفياً، أما للتوصل إلى إنجاز هدف معين أو إلى تقوية الجماعة و المحافظة على استمرارها، ومن الجدير بالذكر أن تلك الأفعال ما هي إلا وسيلة للتوصل إلى تحقيق الهدف، كما أنها تتضمن الأعمال التي تُستخدم للمحافظة على الجماعة؛ عبر إشباع الحاجات الانفعالية و الاجتماعية لأعضائها، متضمنة تشجيعهم وإزالة التوتر الذي ينشأ بينهم، بالإضافة إلى إعطاء كل فرد الفرصة للتعبير عن ذاته" (الأشول، 1999: 226).

وفي هذا السياق أظهرت الدراسات التي أجرتها جامعة هارفرد (University Harvard) أن هناك نوعين من القادة، القائد الوجداني الاجتماعي والقائد المصدر للضغوط، حيث يحرص النوع الأول على تقديم المساندة النفسية للعاملين؛ وحل مشكلاتهم،

واحتواء خلافتهم، أما النوع الثاني فيمارس الضغوط على مرؤوسيه؛ عبر اصدار المزيد من القرارات و التعليمات والأوامر. وبمراجعة الأدب والدراسات السابقة التي تناولت القيادة والسلوك القيادي، تبين أن الأبعاد المكونة للسلوك القيادي لم يكن متفق عليها بين الكتاب والباحثين، وهنا نحاول أن نجتمعها في المحاور الأساسية الآتية:

### 1. تنظيم العمل: إذ ينبغي على القائد أن يمتلك قدرات تمكنه من تنظيم العمل، والتي من أهمها:

أ. تنظيم بنية العمل: أي تحديد القائد لدوره بشكل واضح مما يتيح للمرؤوسين أن يتوقعوا ما يريد منهم، و بالتالي ضمان سرعة الفعل ورد الفعل في القيام بالواجبات المنوطة بهم.

ب. التمسك بالدور: ممارسة القائد لدوره دون أن يتنازل عنه أو أن يسمح للآخرين أن ينتزعه منه، الأمر الذي يبرز للمرؤوسين عزيمته القائد وإصراره على أداء مهامه وواجباته.

ج. الدقة في التخطيط: أي قدرة القائد على التخطيط الدقيق للأحداث المستقبلية في مجال العمل، وهذا يجعله أكثر قدرة على توجيه الأحداث التي تحكم سير العمل.

### 2. السعي إلى تحقيق الأهداف: أي أن يكون القائد قادراً على القيام بعملية التوجيه، وهذا يشمل:

أ. التوجه نحو الإنجاز: ويعني تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وبذل الجهود و تحسين طرائق أدائهم، على أن يكون ذلك وفق خطة محددة ومعروفة مسبقاً للمرؤوسين.

ب. تحمل الغموض: القدرة على تحمل الغموض - دون خوف أو ارتباك-؛ سواء كان هذا الغموض متعلقاً بالمهام والمسؤوليات، أم بتصرفات المرؤوسين، أو الرؤساء الأعلى درجة.

### 3. العلاقة مع المرؤوسين: حيث تتضمن هذه العلاقة مجموعة من القدرات والمهارات التي ينبغي على القائد القيام بها؛ وهي:

أ. تسوية الخلافات والتكامل: و تعني قدرة القائد على التوفيق بين أطراف النزاع وتقليل دواعي الصراع داخل التنظيم، الأمر الذي يساعده في الحفاظ على تماسك الجماعة، و التصدي للمشكلات التي تقلل من هذا التماسك.

ب. الإقناع و المساندة: أي استخدام القائد قدراته على استمالة الآخرين والإقناع المنطقي بالأوامر والتعليمات، مع الاهتمام باحتياجات ومتطلبات المرؤوسين.

ج. المشاركة وتمثيل الجماعة: وتعني استشارة القائد لمؤوسيه والأخذ بمقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، مما يمكنه من أن يكون ممثلاً فعلاً ورسمياً للجماعة.

د. منح الحرية والتقدير: أي سماح القائد لمؤوسيه بالتعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يظهر للمؤوسين اهتمام القائد بتحسين أحوالهم.

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم للقيادة و التعريف الإجرائي لهذا المفهوم، وبعد شرح أبعاد السلوك القيادي، وقبل ذلك النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة و التحليل، والتي من ضمنها نظرية ليكرت (Likert) ونُظم القيادة الإدارية الأربعة – حددها ليكرت في أربعة جوانب وقام الباحثان بدمجها لتصبح ثلاث من أجل عدم التكرار-، فإنه يكون بمقدورنا القول أن الانماط القيادية يمكن أن تتخذ أحد الجوانب الثلاثة -الترسلي، الأوتوقراطي، الديمقراطي- الأتية:

1. الأسلوب الترسلي (المتساهل): أطلقت العديد من المسميات على هذا الأسلوب منها القيادة الحرة، والقيادة الفوضوية، القيادة المتساهلة، و... إلخ، على اعتبار أن فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح تقل لدى القائد الترسلي، لتحل محلها الرغبات والنزعات، وغياب الرقابة، وبالتالي المسؤولية، ويصحب كل ذلك اضطرابات وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، حيث ينحصر دور القائد في إصدار الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة وتقييم. فمن حيث الاهتمام بالعمل يلاحظ أن القائد يترك للمؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات. وعدم التخطيط، و كثرة المناقشات، وضعف الفاعلية مما يفقد العمل كثيراً من مقومات نجاحه، كما أن القائد في هذا النمط يسند لمؤوسيه الواجبات بطريقة عامة وغير محددة، والأمر الأكثر خطورة أنه لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، حيث يكاد يكون تأثيره وتوجيهه للمؤوسين شبه معدوم.

وإذا ما أردنا التحدث عن مزايا هذا الأسلوب، فإنه لا يكاد يملكها دون وجود عوامل أو شروط تساعده على النجاح، فهذا الأسلوب يتطلب أن يكون المؤوسون على مستوى عال من المهارة لكون إعطاء الحرية التامة والتفويض يحتاجان إلى كفاءة عالية، بالإضافة إلى حُسن اختيار من يفوضهم القائد من المؤوسين و هذا أمر يفتقده معظم القادة من هذا النوع. أما عيوب هذا النمط فيمكننا اختصارها فيما يأتي:

أ. افتقار المؤوسين إلى الضبط و التنظيم، وهذا يصعب على القائد مهام قيادته لهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بسبب الحرية الزائدة.

ب. يشعر المرؤوسون بالضياع، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي الصعبة التي تتطلب المعونة.

ج. تعرض القائد للنقد الشديد والمساءلة المستمرة من جانب الرؤساء الأعلى درجة، وهذا الأمر ينعكس سلباً على العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه.

2. الأسلوب الأوتوقراطي (الدكتاتوري): تشمل كلمة أوتوقراطية العديد من المعاني مثل: الاستبداد، والتحكم، و الفردية،... إلخ، و هذا يعني أن هذا النوع يمثل القائد الذي يحاول باستمرار إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطته الشخصية، و على الرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السيطرة وانتظام العمل زيادة الإنتاج - ليس دائماً- خوفاً من العقاب، إلا أن هذا يكون على المدى القصير، حيث يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد شخصياً، أما على المدى الطويل فيظهر عدم الانسجام بين أفراد المجموعة، ويغيب الرضا، وتضعف الروح المعنوية لدى الأفراد، وبالتالي تنخفض معدلات الإنتاجية وكميات الإنتاج.

ومن الجدير بالذكر أن القائد الأوتوقراطي؛ يهتم بالعمل من خلال قيامه بصناعة القرارات منفرداً، و يتركز اهتمامه على الانجاز من خلال الرقابة الشديدة، و لا يسمح بالنقاش؛ حيث تمثل الاجتماعات مجالاً خصباً لإصدار القرارات و توجيه الأوامر والتعليمات، أما من حيث الاهتمام بالأفراد - العاملين-؛ فنجد أنه لا يهتم بالأعباء الوظيفية للموظفين، مع القسوة و الصرامة في التعامل، و تتخذ خطوط الاتصال معهم اتجاه واحد - من أعلى إلى أسفل- فلا يهتم بالتغذية الراجعة من أجل اصدار القرارات.

إن هذا الاتجاه الجامد من قبل القائد الأوتوقراطي؛ يقود في غالب الأحوال إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد، و التي ظهر جلياً في انخفاض معدلات أدائهم للعمل، وانعدام التعاون والولاء للقائد والتنظيم، ويصاحب ذلك ظهور السلوكيات السلبية بين العاملين، وسيادة مشاعر البغض بين القائد و مرؤوسيه، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. في الواقع قد يحقق هذا النمط بعض النجاح خلال الأزمات أو حالات الطوارئ التي تتطلب الحزم والشدة، لكنه على المدى الطويل يضر بالعمل داخل التنظيم.

3. الأسلوب الديمقراطي (المشارك): يعتمد الأسلوب الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في المهام واتخاذ القرارات من أجل زيادة

دفاعيتهم نحو الانجاز، وعلى هذا نرى أن للقيادة الديمقراطية ركيزتين أساسيتين؛ هما:

- العلاقات الإنسانية: والتي تتمثل في العلاقات مع المرؤوسين، و العمل على تحقيق اندماجهم و تفهمه لمشاعرهم ومشكلاتهم، ومحاولة إشباع احتياجاتهم الاقتصادية، وحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

• المشاركة والتفويض: ونعني بذلك أن يقوم القائد بمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجه المرؤوسين، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة لها، بالإضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات إلى الأشخاص الأكثر قدرة، دون اظهار التخوف من هذا التفويض. يتميز هذا الأسلوب من حيث الاهتمام بالعمل بكونه يشرك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات، من خلال مناقشتهم في أمور العمل والبحث في مقترحاتهم، وتفويضهم بعضاً من صلاحياته، وهذا يوفر المناخ النفسي والاجتماعي الداعم لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج. أما من حيث الاهتمام بالمرؤوسين؛ ولكونه يطبق اللوائح والقوانين الإدارية بطريقة مرنة، فإنه يعمل على رفع مستوى أداء المرؤوسين من خلال حل ما ينشأ من خلافات بينهم - وهذا يعزز ثقتهم فيه-، و ينمي روح الابتكار بينهم، بإعطائهم فرصة للتعبير عن قدراتهم بحيث تنتفي السلبية التي سادت في النمطين السابقين - الترسلي والأوتوقراطي-.

ولكن يجب علينا من جانب آخر أن نؤكد أن السلوك الديمقراطي للقائد تجاه مرؤوسيه لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال على الوجه الأمثل، مع ضرورة ملاحظة أنه من الصعوبة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار وتفويض السلطة، كما أنه من المظاهر السلبية التي تصاحب هذا النمط - في حال كون المرؤوسين لا يمتلكون المهارات المناسبة - عدم الانضباط في العمل، وصعوبة اتخاذ قرارات بشكل سريع- في الأزمات-، وانخفاض معدل الإنتاجية و كمية الإنتاج في بعض الحالات.

#### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية و نتائجها:

أولاً: إجراءات الدراسة: بما أن هذا البحث هدف معرفة الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار في البيضاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وكذلك معرفة مستوى الفروق في إدراك تلك الأساليب وفقاً لمتغيري نوع المحوئين والكليات، فقد قام الباحثون ببناء استبيان مكون من 50 فقرة -في صورته النهائية-، حيث كان معامل ثباته 0.83 و هذا معدل يعتبر مقبول من أجل الاجابة عن أسئلة البحث، و تكون مقياس الاستبيان من خمس بدائل (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على 280 عضو هيئة تدريس -ذكور/ اناث-، حيث تم استرجاع 271 استبانة، و بعد تصحيح الاستبانات تم استبعاد 6 استبانات لعدم صلاحيتها، وبهذا بلغ حجم الفاقد 15 استبانة - معدل الفاقد 5.4% من الحجم الكلي- ، ليصبح الحجم النهائي للعينة 265 عضو هيئة تدريس. و قد تم تحليل البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: معامل الارتباط، والوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، و اختبار (T).

ثانياً: نتائج الدراسة و تفسيرها: بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان؛ و باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تمت الاجابة على أسئلة البحث على النحو الآتي:

**السؤال الأول:** ما الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار بالبيضاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ لكي يتمكن الباحثون من التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً بين رؤساء الاقسام العلمية فقد تم اعتماد المقياس الموضح بالجدول رقم (1):

الجدول رقم (1)

يوضح المدى المحدد لقياس وتقدير الأسلوب القيادي

مدى المقياس	التقدير اللفظي
من 35 إلى أقل من 50	منخفض جداً
من 50 إلى أقل من 65	منخفض
من 65 إلى أقل من 75	متوسط
من 75 إلى أقل من 85	مرتفع
من 85 فأكثر	مرتفع جداً

بعد توزيع الاستبيان واسترجاعه وتصحيحه، تم تحليل البيانات من أجل التوصل إلى نوع الأساليب القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية، وما هو الأسلوب الأكثر والأقل شيوعاً من بين تلك الأنماط، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (2):

الجدول رقم (2)

يوضح المتوسط الحسابي و النسبة المئوية للأساليب القيادية والتقدير اللفظي لها

الأسلوب القيادي	متوسط الاستجابات	النسبة (%)	التقدير
الترسلي	2.45	49.1	منخفض جداً
الأوتوقراطي	3.84	76.6	مرتفع
الديمقراطي	2.52	50.69	منخفض

يُظهر الجدول رقم (2) أن الأسلوب الترسلي كان أقل الأساليب شيوعاً بين رؤساء الأقسام العلمية؛ إذ كان متوسطه الحسابي 2.45 و نسبته المئوية 49.1% مع تقدير لفظي منخفض جداً، في حين كان النمط الأوتوقراطي من أكثر الأساليب شيوعاً بين رؤساء الأقسام العلمية؛ إذ كان متوسطه الحسابي 3.84 و نسبته المئوية 76.6% و تقدير لفظي مرتفع، وما بين الانخفاض الشديد والارتفاع جاء الأسلوب الديمقراطي بتقدير لفظي منخفض وبتوسط حسابي 2.52 و نسبة مئوية 50.69%. في الواقع تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع ما توصل إليه كل من (Waheeda & Shaheeda, 2018)، إذ يريان أنه يُنظر إلى أساليب القيادة بالتبعية والموجهة نحو المهام - الأوتوقراطي - على أنها أكثر أساليب القيادة انتشاراً، رغم تحبيذ أعضاء هيئة التدريس - في بحثهما - لأسلوب القيادة غير الموجه والديمقراطي.

ومن جانب آخر تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بني عيسى (2018) إذ بينت أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشارا هي التمكيني، ثم الديمقراطي، وأخيرا النمط الأوتوقراطي. وربما يمكننا هنا أن نعيد هذا الاختلاف إلى التباين في المجتمعات التي اجريت فيها الدراسات المختلفة؛ وكذلك إلى اختلاف القوانين و اللوائح التي تحكم مؤسسات التعليم العالي.

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في ادراك أعضاء هيئة التدريس للأساليب القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية

تُعزى إلى متغير نوع عضو هيئة التدريس؟ ومن أجل الاجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وكذلك اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق تُعزى إلى متغير نوع المبحوثين، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3)

يوضح المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية و اختبار (T) وفقا لمتغير نوع المبحوثين

درجة الحرية	قيمة (T)	أعضاء هيئة التدريس				الأسلوب
		إناث		ذكور		
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
263	10.78-	0.791	2.53	0.638	3.00	الترسلي
	13.79	0.557	3.83	0.627	3.27	الأوتوقراطي
	11.87-	0.866	2.54	0.711	3.11	الديمقراطي
	5.73-	0.453	2.96	0.421	3.12	الأساليب القيادية

يظهر من الجدول رقم (3) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وذلك للمقياس ككل والأنماط الثلاثة (الترسلي، الأوتوقراطي، الديمقراطي) وفقاً لمتغير نوع المبحوثين (ذكور/ إناث)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور في الأسلوب الأوتوقراطي، بينما كانت لصالح الإناث في الأسلوبين الترسلي والديمقراطي. و هذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور يرون أن الأسلوب السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية هو الأسلوب الأوتوقراطي، أما الإناث فيعتقدن أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً؛ وإن كان هنالك إشارات ضعيفة إلى الأسلوب الترسلي.

و يمكن إرجاع هذه النظرة من قبل الاناث إلى رضاهن عن اسلوب وطريقة العمل التي يمارسها رؤساء الاقسام تجاههن، حيث أكد كل من **Kelali and Narula** (2017) - في دراستهما عن العلاقة بين أساليب القيادة و رضا أعضاء هيئة التدريس- على أن أسلوب القيادة المناسب الذي يستخدمه القادة قد يكون هو الأكثر فاعلية في التغلب على انخفاض الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة، و هذا يوحي بأن طريقة تعامل رؤساء الأقسام -غالباً- كانت ذات منحي ودي مع الاناث من أعضاء هيئة التدريس.

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك أعضاء هيئة التدريس للأساليب القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية

تُعزى إلى متغير نوع الكلية؟ لكي تتم الاجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك

اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق تُعزى إلى متغير نوع الكلية، في ادراك أعضاء هيئة التدريس للأسلوب القيادي، والجدول

رقم (4) يوضح ذلك:

**الجدول رقم (4)**  
يوضح المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية و اختبار (T) وفقاً لمتغير نوع الكلية

الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	كليات العلوم الإنسانية		كليات العلوم التطبيقية		الأسلوب
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.006	263	-2.76	0.835	2.73	0.865	2.42	الترسلي
0.04		-1.98	0.754	2.64	0.802	2.44	الأوتوقراطي
0.002		3.07	0.591	3.67	0.525	3.89	الديمقراطي
0.09		-1.65	0.460	3.01	0.448	2.92	الأساليب القيادية

يظهر من الجدول رقم (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمقياس ككل، وفقاً لمتغير نوع الكلية

(علوم تطبيقية، علوم انسانية)، في حين كانت الفروق دالة بين كليات العلوم التطبيقية وكليات العلوم الإنسانية ولصالح العلوم التطبيقية

في الأسلوب الديمقراطي، وفي الأسلوبين الترسلي والأوتوقراطي ولصالح العلوم الإنسانية. من الممكن ارجاع هذه النتيجة إلى طبيعة

العمل والمهام التي يمارسها رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث تختلف تلك الطبيعة في الكليات ذات الطابع التطبيقي عن

الكليات ذات الطابع النظري، ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بني عيسى (2018) حيث ترى أنه لا توجد علاقة بين

أنماط القيادة وسنوات الخبرة، ونوع الكلية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة وأنماط سلوك المرؤوسين،

من جانب آخر تتفق هذه النتيجة وبشكل جزئي مع ما توصلت إليه Waheeda & Shaheeda (2018) من أن أسلوب

القيادة بالانتماء والموجه نحو المهام وعدم التدخل والديمقراطية والرؤية -الديمقراطي- هو الأكثر تفضيلاً.

ثالثاً: ملخص النتائج و التوصيات و المقترحات: والتي يمكننا استعراضها على النحو الآتي:

◀ ملخص النتائج: بعد عرض و تحليل النتائج وتفسيرها يمكننا عرض ملخص للنتائج التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية في النقاط

الآتية:

1. أن الأسلوب الترسلي كان أقل الأساليب شيوعاً بين رؤساء الأقسام العلمية، في حين كان الأسلوب الأوتوقراطي من أكثر

الأساليب شيوعاً، و جاء الأسلوب الديمقراطي في المرتبة الثانية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، و ذلك للمقياس ككل والأساليب الثلاثة، وفقاً لمتغير نوع المبحوثين،

حيث كانت الفروق لصالح الذكور في الأسلوب الأوتوقراطي، بينما كانت لصالح الإناث في الأسلوبين الديمقراطي والترسلي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمقياس ككل، وفقاً لمتغير نوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة

بين كليات العلوم التطبيقية وكليات العلوم الإنسانية ولصالح العلوم التطبيقية في الأسلوب الديمقراطي، وفي الأسلوب الترسلي والأوتوقراطي ولصالح العلوم الإنسانية.

◀ التوصيات: على ضوء ما تم استعراضه مما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، وكذلك ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية يمكننا تقديم بعض التوصيات على النحو الآتي:

1. تنمية القيادة القادرة على خلق التجارب لدى أعضاء هيئة التدريس لتطوير العمل الأكاديمي.

2. تطوير المهارات الإدارية والفكرية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج التدريبية.

3. تطوير اللوائح والقوانين التي تنظم العمل الإداري داخل مؤسسات التعليم الجامعي.

◀ المقترحات: في ضوء ما تم استعراضه من نتائج وما قدم من توصيات أمكن تقديم بعض المقترحات التي تتعلق بمجال البحث، و هنا نقترح إجراء بعض الدراسات، و هي:

1. أثر الأسلوب القيادي الديمقراطي في دعم الإبداع والتفوق لدى أعضاء هيئة التدريس.

2. الآثار السلبية للأسلوب القيادي الأوتوقراطي على أداء أعضاء هيئة التدريس.

3. العلاقة بين النمط القيادي ورضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.

4. القيادة التحويلية وأثرها على أداء رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

## The Most Popular Leadership Patterns for the Head of Scientific Department at Omar

### Al-Mukhtar University, El-Beida, By the Viewpoint of Faculty Members

**Abstract:** The main aim of the research is to identify the leadership patterns prevailing among the heads of scientific departments at Omar Al-Mukhtar University in El-Bayda, from the viewpoint of the faculty members, and the research sample consisted of 265 faculty members (male/female). The questionnaire was used to collect field data. That the most popular pattern was the autocratic, followed by the democratic, then the laissez-faire. And that there are statistically significant differences, between the three patterns according to the variable of the respondents' gender, And that there are not statistically significant differences at leadership

patterns as a whole according to the variable of the faculties type. However, that there are statistically significant differences between the three patterns according to the variable of the faculties type.

#### قائمة المصادر و المراجع:

##### المصادر و المراجع العربية:

- أحمد، حافظ و حافظ، محمد (2012)، إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة.
- الأشول، عادل عز الدين (1999)، علم النفس الاجتماعي، مطبعة محمد عبد الكريم حسان، القاهرة.
- آل علي، رضا و آخرون (2001)، وظائف الإدارة المعاصرة "نظرة بانورامية عامة"، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن.
- بني عيسى، إيمان متعب (2018)، أنماط سلوك المرؤوسين وعلاقتها بأنماط سلوك القادة الأكاديميين كما يدركها أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحريري، رافدة عمر (2010)، القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، عمان.
- خيري، أسامة (2014)، القيادة الاستراتيجية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- الشاويش، مصطفى نجيب (2010)، أساسيات إدارة أعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات) "مدخل سلوكي"، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العامري، صالح مهدي حسن والغالي، طاهر محسن منصور (2008)، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- العرني، عبدالله بالقاسم و مهدي، عباس عبد (1996)، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- اللوزي، موسى (2000)، التنمية الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مدفوني، حفيظة (2015)، دور القيادة في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

##### ◀ المصادر و المراجع الأجنبية:

- 
- AlKhajeh, Ebrahim Hasan (2018), " Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", (Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, DOI: [10.5171/2018.687849](https://doi.org/10.5171/2018.687849))
- Alshammari, Farhan (2018), Defining leadership roles in the academic context: A Nursing Deans' Perspective, (Advances in Social Sciences Research Journal – Vol.5, No.1).
- Arntzen, Eystein (2016). The Changing Role of Deans in Higher Education – From Leader to Manager, (Universal Journal of Educational Research 4(9): 2068–2075, 2016 DOI: 10.13189/ujer.2016.040918, <http://www.hrpub.org>).
- Fiedler, F.E. (1971). A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw – Hill Book Co.
- Jowi, James Otieno (2018), Deans in Kenyan Universities: Their Leadership Styles and Impacts on Staff Commitment, (Published Dissertation, the University of Twente, Netherlands), Published by CHEPS/UT, P.O. Box 217, 7500AE, Enschede, the Netherlands.
- Kelali, Tesfay and Narula, Sarang (2017), Relationship between Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction (A Review-based Approach), (International Journal of Science and Research, ISSN (Online), Volume 6 Issue 3, March 2017, PP. 1917–1925).
- Likert, Rensis (1961), New patterns of management, McGraw-Hill, New York, NY.
- Waheeda, Aishath & Shaheeda, Fathimath. (2018). Academic Leaders' Leadership Styles in Higher Education Institutions in The Republic of Maldives. (International Journal of Education, Psychology and Counseling, 3(10), 65–74).
-