



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirect

journal homepage: [www.elsevier.com/locate/aebj](http://www.elsevier.com/locate/aebj)

## أنماط القيادة في الجامعات السورية واتجاهات الفروق فيما بينها في ضوء القطاع و خصائص المرؤوسين

### Leadership Styles at Syrian Universities and the Differences Caused by Sector and Follower Characteristics

Rami Ayoubi (a\*), Bayan Khalifa (b)

(a) (b) Damascus University, Syria



ملخص

الكلمات المفتاحية:  
التعليم العالي  
القيادة التحويلية  
القيادة الإجرائية  
الجامعات السورية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الجامعات السورية لنمطين من الأنماط الحديثة للقيادة وهما القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. كما هدفت إلى التعرف على الاختلافات المحتملة في أنماط القيادة و الناجمة عن اختلاف القطاع أو اختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين. تم اعتماد المنهج الكمي في الدراسة. و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على الموظفين الإداريين في جامعة حكومية و جامعة خاصة سورية. تم تحليل 216 استبانة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS. كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإجرائية فيما عدا أحد أبعادها و هو الإدارة بالاستثناء- الساكنة و الذي جاء بمستوى متوسط. كما تُمارس القيادة التحويلية بمستوى مرتفع فيما عدا بعدها الخاص بالاعتبارات الفردية و الذي جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج اختلاف أنماط القيادة معنوياً باختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين و عدم اختلافها معنوياً باختلاف القطاع. وفي ضوء هذه النتائج، قدم الباحثان مجموعة من التوصيات للجامعات السورية، كما اقترحا مجموعة من الأفكار لدراسات أخرى مستقبلية.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 19 August 14  
Received in revised form  
29 September 14  
Accepted 06 November  
14

##### Keywords:

Higher Education  
Transformational  
Leadership  
Transactional Leadership  
Syrian universities

#### ABSTRACT

This study aims at assessing two modern leadership styles: transactional leadership and transformational leadership at Syrian universities. It also aims at exploring whether or not there are differences in leadership styles caused by sector or follower demographics. A quantitative research paradigm was employed. Using a questionnaire survey method, the data was collected from managerial employees at two public and private universities. In total, 216 questionnaires were analyzed using SPSS. The findings revealed that there is a high level of transactional leadership except one of its dimensions, management by exception-passive, which occurred in a medium level. There is also a high level of transformational leadership except one of its dimensions, individualized consideration, which occurred in a medium level. Furthermore, the study found significant differences in leadership styles that are caused by follower demographics, but not sector. Suggestions for Syrian universities are presented. Proposals for future studies are highlighted in the study.

© 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

\* Rami Ayoubi. Tel.: +0-000-000-0000 ; fax: +0-000-000-0000.

E-mail address: [ayoubi\\_rami@hotmail.com](mailto:ayoubi_rami@hotmail.com)

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



Hosting by Elsevier

## 1. مقدمة

حظيت القيادة خلال القرنين الأخيرين باهتمام الآلاف الباحثين. واتجه تركيز أغلب الباحثين نحو شخصية القائد ودورها في العملية القيادية وهو ما طرحته نظرية السمات في القيادة (Galton, 1869). ثم اتجه الاهتمام إلى سلوكيات القائد والذي اهتمت به النظريات السلوكية في القيادة (Blake & Mouton, 1985). ثم تحول النظر إلى القيادة من كونها عملية مركزة على القائد إلى كونها عملية مركزة على ثلاثة مكونات رئيسية: القائد المرؤوسون والمتغيرات التنظيمية (Hersey & Blanchard, 1982; Hooijberg & Choi, 2001). فاختلاف المرؤوسين واختلاف خصائص المنظمة يفرض على القائد تغيير سلوكياته القيادية بما يتلاءم معها.

رغم ذلك، لم يحظ المكونين الأخيرين للقيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين لا سيما على المستوى التطبيقي. علاوة على ذلك، لم يحظ نمطي القيادة الإجمالي والتحويلي سوى بالقليل فقط من هذه الدراسات (Dvir & Shamir, 2003; Moss et al., 2006; Voon et al., 2009). إن هذا القصور في دراسة العوامل المؤثرة في القيادة حال دون تحقيق الفعالية القصوى منها، والتي بعد قادة اليوم - لما يواجهونه من تحديات مختلفة وعدم استقرار في البيئة - في أمس الحاجة إليها.

وبالنظر - على وجه التحديد - إلى دراسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي السورية، فإنها لا تبدو أحسن حالاً. فرغم ما تعانيه الجامعات السورية من تحديات مختلفة مرتبطة باضطراب البيئة، عدم القدرة على مواجهة الطلب المتزايد، وضعف الجودة، وضعف البحث العلمي كما ونوعاً، فضلاً عن مشكلات التمويل والتي تبرز أهمية امتلاكها قيادة فعالة، إلا أنها تفتقر بشكل كبير إلى الدراسات المهتم بالقيادة وعوامل تشكيلها. إن وجود هكذا دراسات يعد ضرورة ملحة لما يسببهم به من فهم للعوامل المؤثرة في تشكيل الأنماط القيادية في الجامعات السورية والذي سيؤدي بدوره إلى مساعدة قادتها في التعامل مع هذه العوامل بما يمكن من تبني أنماط القيادة المرغوبة والمتلائمة مع ظروف الجامعة وأهدافها. و من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى التوصل إلى ما يلي:

- تقييم مستوى ممارسة القيادة الإجمالية في الجامعات السورية.
- تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السورية.
- التعرف على الاختلافات المحتملة في أنماط القيادة والناجمة عن اختلاف القطاع.
- التعرف على الاختلافات المحتملة في أنماط القيادة والناجمة عن اختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين.

ستبدأ هذه الدراسة باستعراض أهم الأدبيات ذات الصلة منتهية بصياغة الفرضيات. سيتم بعد ذلك توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة، والإحصاءات الوصفية، واختبار الفرضيات. وفي النهاية سيتم تناول النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات المنبثقة عنها.

## 2. أدبيات البحث

## 2.1. القيادة الإجمالية والقيادة التحويلية

تمثل القيادة محوراً هاماً في العملية الإدارية تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح. وقد تم النظر إلى القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في مجموعة من الأشخاص في سبيل تحقيق الأهداف، وإلى القائد بأنه الشخص الذي يستطيع التأثير في الأشخاص ويمتلك السلطة الإدارية (Robbins & Coulter, 2005). ولما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. ولعل من أهم الأنماط الحديثة للقيادة: القيادة الإجمالية والقيادة التحويلية.

ظهرت نظرية القيادة الإجمالية-القيادة التحويلية Transactional-Transformational Leadership Theory في السبعينات على يد برنز Burns، ثم تم تطويرها من قبل باس و أفوليو Bass and Avolio. وعرف برنز Burns القيادة الإجمالية بأنها "القيادة التي يحتاجها القائد في بداية عمله من أجل تحفيز وحث العاملين معه على الإنتاج" (Burns, 1978). وتقوم هذه القيادة على تبادل المصالح والاهتمامات والمكاسب بين قائد المؤسسة والعاملين معه، وكذلك استخدام أسلوب الثواب والعقاب. بينما عرّف برنز Burns القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع مستوى كل منهما إلى أعلى مستويات الأداء والأخلاق" (Burns, 1978). فالقائد التحويلي يركز على إعداد قادة آخرين يعمل معهم، لا يعملون عنده، قادة قادرين على تطوير رواهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بصورة جماعية مع زملائهم، أو معه هو، أو بصورة ذاتية.

وقد لاقت نظرية القيادة الإجمالية-القيادة التحويلية رواجاً كبيراً من قبل الباحثين. وتمحورت حول ثلاثة أبعاد للقيادة الإجمالية وأربعة للقيادة التحويلية. تمثلت أبعاد القيادة الإجمالية بما يلي: المكافأة الموقفية (المشروطة)، Contingent Reward، الإدارة بالاستثناء-النشطة Management by Exception-Active، والإدارة بالاستثناء-الساكنة Management by Exception-Passive. وفقاً للمكافأة الموقفية، يحاول القائد الحصول على موافقة الأتباع على الأنشطة التي يتعين عليهم القيام بها، والمكافأة التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الأنشطة. فالمكافأة مشروطة بالقيام بالأنشطة المحددة مسبقاً. أما في الإدارة بالاستثناء-النشطة، يراقب القائد أتباعه عن قرب للبحث عن الأخطاء، والاستثناءات، والشكاوى، أو الفشل ويتخذ الإجراء التصحيحي اللازم قبل أو أثناء ظهورها. في حين لا يراقب القائد وفقاً للإدارة بالاستثناء-الساكنة الانحرافات في أداء الأتباع، وإنما ينتظر حتى يتم إبلاغه بها، ومن ثم يتدخل باتخاذ الإجراءات (Bass, 1998).

من ناحية أخرى، تمثل القيادة التحويلية في أربعة أبعاد: تأثير القدوة (الكاريزما سابقاً) Idealized Influence، والتحفيز الإلهامي Inspirational Motivation، والاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation، والاعتبارات الفردية Individualized Consideration. يحصل القائد وفقاً لتأثير القدوة على احترام وتأييد مرؤوسيه من خلال تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، والتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته، والتركيز على النتائج الأخلاقية للقرارات. بينما يعمل القائد وفقاً للتحفيز الإلهامي على إثارة حب التحدي لدى مرؤوسيه وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤية والأهداف للمستقبل المنشود. في حين يعمل القائد وفقاً للاستثارة الفكرية على استثارة تفكير مرؤوسيه، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة. وأخيراً، يعطي القائد وفقاً لاعتبارات الاهتمام الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع (Bass & Avolio, 1994).

وقد حظيت القيادة الإجمالية والقيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال التعليم العالي. حيث تعمل مؤسسات التعليم العالي في بيئة متسارعة التغيير والتعقيد، وبالتالي تحتاج إلى أنماط فعالة من القيادة للنهوض بها. وأظهرت الدراسات بأنه يمكن من خلال ممارسة القيادة الإجمالية تحقيق مكاسب عديدة مرتبطة بالتخطيط المنهجي، ورفع السوية الأكاديمية للطلاب، وتحفيز الأشخاص والحفاظ على الوقت والميزانية (Cameron, 1981; Pounder, 1999). من جهة أخرى، أوصى الباحثون بتبني القيادة التحويلية لما لها من أثر في إصلاح التعليم، والتمكين، والقيادة المشتركة، والتعلم التنظيمي (Albulushi & Hussain, 2008; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994). وقد ذهب بعض الباحثين إلى الجمع بين القيادة الإجمالية والقيادة التحويلية لما يمكن أن يحققه ذلك من كفاءة تنظيمية، ومرونة، وتوازن بين المدى القصير والمدى الطويل (Basham, 2010; Cameron, 1981).

## 2.2. القيادة والقطاع

رغم وجود العديد من أوجه التشابه بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، إلا أن العديد من الاختلافات تبدو جلية بين القطاعين. أظهر الباحثون اختلافات عديدة بين القطاعين متحور حول ما يلي: غموض أهداف القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص وذلك لإمكانية تقييم أهداف القطاع الخاص بمدى تحقيق العوائد الاقتصادية في حين يقع على عاتق القطاع الحكومي مسؤولية تحقيق أهداف

متعددة في أن واحد، وتعقد بيئة القطاع الحكومي بشكل أكبر من القطاع الخاص، وارتفاع معدل تبدل القيادات في القطاع الحكومي واختلاف معايير اختيار القادة بين القطاعين، وامتلاك القطاع الحكومي نظام مكافآت أقل مرونة واعتماد هذا النظام بشكل كبير على الأقدمية، وامتلاك القطاع الحكومي تصميماً وطيفاً أكثر تخصصاً و ثباتاً، وامتلاكه قدر أكبر من القواعد والقوانين وغلبة الطابع الرسمي لاسيما ما يرتبط بشؤون الأفراد والمشتريات. كما أنه أقل اهتماماً بالحوافز الاقتصادية (Baldwin, 1987; Busch & Wennes, 2012; Rainey & Bozeman, 2000; Rainey et al., 1995; Robertson & Seneviratne, 1995; Solomon, 1986).

إن اختلاف ظروف القطاعين قد ولد اختلافاً في التوجهات والممارسات القيادية. على سبيل المثال، أدت كثافة القوانين والتشريعات والرقابة في القطاع الحكومي إلى حرمان قائده قدر كبيراً من حرية التصرف (Hooijberg & Choi, 2001)، حيث تُستبدل صلاحيات القائد بالمحددات التنظيمية. وفي هذا الصدد، رأى بعض الباحثين أن الأثر الناتج عن سلوكيات القيادة التحولية مروهن بالمحددات التنظيمية المختلفة (Podsakoff et al., 1996)، والذي منح القيادة الإجرائية اهتماماً أكبر من قبل قادة القطاع الحكومي (Bodla & Nawaz, 2010). إضافة إلى ذلك، قد يؤدي تعقد وغموض بيئة القطاع الحكومي إلى تركيز قائده على الحدس عند اتخاذهم قراراتهم، بينما يركز قادة القطاع الخاص على الحس والتفكير (Nutt, 2006). من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين توجه قادة القطاع الخاص نحو نمط العلاقات، فهم ودودون، يهتمون بزملائهم، يتقنون بروسيهم و يمنحونهم حرية التصرف. بينما يتبنى قادة القطاع الحكومي نمطاً أكثر رسمية. حيث يتجهون نحو النمط المرتكز على التغيير. فهم يفترون أفكاراً جديدة، يدعون نحو النمو، يبذون مشروعات وتجارب جديدة، ويخطون للمستقبل (Andersen, 2010; Arvonen, 2001; Arvonen & Ekvall, 1999).

رغم ما سبق، شكك بعض الباحثين في إمكانية إجراء هكذا تمييز بين القطاعين. ورأوا أن القادة في كلا القطاعين يواجهون الضغوط نفسها ويتشركون الحوافز نفسها مما يقرب بينهما. وبالتالي فإن التمييز التقليدي بين القطاعين لم يعد صالحاً بعد الآن (Gill, 2009; Rainey, 1989; Rosenau & Linder, 2003). من جهة أخرى، رأى البعض بأنه على الرغم من مواجهة قادة القطاعين التحديات نفسها إلا أنهم يتعاملون معها بطرق مختلفة (Andersen, 2010). واستناداً إلى ما سبق تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: تختلف أنماط القيادة معنوياً باختلاف القطاع.

### 3.2. القيادة وخصائص المرؤوسين

تُظهر الأدبيات السابقة أنه ليس هنالك طريقة واحدة مثلى لقيادة المرؤوسين. فاختلاف المرؤوسين في سماتهم الشخصية، وقيمهم، وخصائصهم الديموغرافية يفرض على القائد تكييف سلوكه القيادي بما يتلاءم معها، وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأثر المطلوب في المرؤوسين. ظهرت العديد من النظريات التي رأت أن السلوكيات المثالية للقائد تعتمد على سمات وخبرات المرؤوسين كنظرية الطارئ Contingency Theory، نظرية المسار- الهدف Path-Goal Theory، نظرية القيادة الموقفية Situational Leadership Theory، ونظرية تبادل القائد- العضو Leader-Member Exchange Theory. ركزت على ضرورة تكييف القائد لسلوكياته لتتلاءم مع احتياجات وأهداف المرؤوسين (Moss et al., 2006). وبذلك أصبح المفهوم التقليدي للقيادة والذي ينطوي على عملية تأثير القائد في مرؤوسيه قيد التحدي، وحل محله مفهوم القيادة المرتكز على التفاعل المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. وتم النظر إلى القيادة بأنها "علاقة حيوية مستندة إلى التأثير المتبادل والهدف المشترك بين القائد والمتعاونين، بما ينقل كلاهما إلى مستويات أعلى من التحفيز والنمو الأخلاقي وبما يحقق التغيير الحقيقي والمردود" (Freiberg & Freiberg, 1996).

وتبع ذلك ظهور العديد من الدراسات التي عززت النظريات السابقة. حيث أظهرت بعض الدراسات أن مستوى نمو المرؤوسين يؤثر في درجة ممارسة القيادة التحولية (Dvir & Shamir, 2003) فعند امتلاك المرؤوسين تركيزاً على التطور أكثر من الحماية يتوجب على القائد التركيز على القيادة التحولية أكثر من القيادة التصحيحية التجنبية (Moss et al., 2006). إضافة إلى ذلك، تصبح الأنماط التكميلية للقيادة أكثر كفاءة عند ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية (Kalaluhi, 2013). من جهة أخرى، ترتبط كفاءة القائد إيجابياً بخصائص مرؤوسيه وأهمها: تبني التغيير، وإنجاز العمل، والعمل مع الآخرين. وإن السلوكيات المثالية للقائد يمكن تعزيزها من خلال المرؤوسين الفاعلين (Baker et al., 2011).

وتناولت بعض الدراسات خصائص المرؤوسين الديموغرافية كالجنس، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي، وسنوات العمل كعوامل مؤثرة في العملية القيادية. حيث يؤدي اختلاف هذه الخصائص إلى اختلاف تفضيلات وتوقعات المرؤوسين ما يولد اختلافاً في سلوكيات قائدهم. على سبيل المثال، تفضل الإناث الأنماط القيادية المرتكزة على الأشخاص وعلى التغيير بشكل أكبر من الذكور (Bellou, 2011) مما يعكس حاجة إلى سلوكيات قيادية مختلفة. وتناولت دراسة (Ansoorian et al., 2003) جيلان من المرؤوسين. تراوحت مواليدها بين 1946-1964 والجيل الأصغر بين 1960-1980. وكشفت نتائج الدراسة عن حاجة الجيل الأكبر للتقدير العلني وحاجة الجيل الأصغر لتقييم أفكاره على أساس الجدارة. وأثبتت الدراسة أن بإمكان القادة الذين يفهمون احتياجات الأجيال المختلفة إيجاد منظمة يعمل فيها جميع الموظفين انطلاقاً من نقاط قوتهم. وعلى العكس من ذلك، لم تُظهر دراسة (Hur, 2008) اختلافات جوهرية في أنماط القيادة باختلاف خصائص المرؤوسين. وفسر ذلك باحتمالين: لا يمكن اعتبار خصائص المرؤوسين عوامل مؤثرة في عملية القيادة، أو أن القادة محل الدراسة لم يتطوروا ليصبحوا قادة موقنين. في حين أظهرت دراسة (Boatwright & Forrest, 2000) ارتباط عمر المرؤوسين ومؤهلم العلمي سلباً بتفضيلهم لسلوكيات القيادة المرتكزة على العامل. وارتباط العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية إيجابياً بتفضيلهم لسلوكيات القيادة المرتكزة على العمل. وتقترب هذه النتيجة مما توصلت إليه دراسة (Voon et al., 2009) والتي أظهرت ارتباطاً إيجابياً لسنوات العمل بالقيادة الإجرائية (وهي قيادة مرتكزة على العمل). وفسروا ذلك بأن الموظفين في المستويات الأعلى يفضلون الحصول على مكافآت لقاء أدائهم الجيد مع منحهم حرية تطوير وظائفهم بطرقهم المفضلة. بينما كشفت الدراسة عن علاقة سلبية بين المستوى الوظيفي للمرؤوسين وتفضيلهم للقيادة التحولية (قيادة مرتكزة على العامل). وفسروا ذلك بأن المرؤوسين في المستويات الإدارية العليا يرون أن تطورهم الوظيفي هو نتاج جهودهم الشخصية وأن دعم قائدهم ليس بالأمر ذي الأثر الكبير. واستناداً إلى ما سبق تم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثانية: تختلف أنماط القيادة معنوياً باختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين.

### 3. منهج البحث

صنّف الباحثون مناهج وأساليب البحث العلمي تصنيفات عديدة. واجتمع أغلب الباحثين على تصنيف البحوث الاجتماعية والتربوية وفقاً لمنهجين: المنهج النوعي (الكيفي) Qualitative Paradigm والمنهج الكمي Quantitative Paradigm. يهدف المنهج النوعي إلى اكتشاف الظواهر، بينما يهدف المنهج الكمي إلى التثبت من الافتراضات المصاغة حولها. حيث تسعى الدراسة النوعية إلى وصف وشرح العلاقات والخبرات المختلفة للأفراد ونماذج السلوك التي تحكم الجماعات، واكتشاف الأسباب الكامنة وراءها. ويتم ذلك من خلال جمع بيانات غير رقمية عن الظواهر المدروسة. في حين تسعى الدراسة الكمية إلى التحقق من هذه النماذج وتوسيعها. وذلك من خلال جمع بيانات رقمية عن الظواهر المدروسة وإخضاعها إلى التحليلات الرياضية والإحصائية (Mack et al., 2005). ففي الوقت الذي تتولد فيه الفرضيات والنظريات من الدراسة النوعية، تأتي الدراسة الكمية للتحقق منها وتوسيعها. واستناداً إلى ما سبق، تم اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة بما يمكن من اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 4. مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من إداريي الجامعات السورية وهي 6 جامعات حكومية و 17 جامعة خاصة. وتمت الدراسة في جامعتين هما جامعة دمشق وجامعة خاصة - لن يتم ذكر اسمها في الدراسة التزاماً بما تعهد به الباحثان لتلك الجامعة.

أخذت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة قوامها 30 مفردة لإجراء الدراسة الاستطلاعية. تم توزيع الاستبانات على المفردات باليد واستُعيدت 21 استبانة، 20 منها صالحة للتحليل الإحصائي. كما سُحبت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها 330 مفردة لإجراء الدراسة النهائية. وتم توزيع الاستبانات على المفردات باليد. حيث سُحبت 200 استبانة لجامعة دمشق-قراءة 10% من

موظفيها البالغ عددهم 2183 حسب آخر إحصائية لجامعة دمشق. \* تم استعادة 165 استبانة، 160 منها صالحة للتحليل الإحصائي. ووزعت 130 استبانة للجامعة الخاصة. و هو العدد الذي أمكن توزيعه بموافقة إدارتها. تم استعادة 77 استبانة، 56 منها صالحة للتحليل الإحصائي. وبذلك أصبح إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 216 استبانة.

## 5. أداة جمع البيانات

نظراً لطبيعة الدراسة، والمنهج المتبع، والوقت المسموح، والإمكانات المتاحة، يعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واحتوت الاستبانة على ما يلي:

- مقدمة تعريفية Covering Letter توضح للمبحوث الغرض من الدراسة وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- القسم الأول، وتضمن متغير نوع القطاع والمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين شملت الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل السابقة، والمستوى الإداري، والخبرة القيادية للمرؤوس.
- القسم الثاني، وتضمن 32 عبارة هدفت إلى قياس أنماط القيادة وهي: القيادة الإجرائية وخصّص لها 12 عبارة (4 للمكافأة الموقفية، 4 للإدارة بالاستثناء-النشطة، و 4 للإدارة بالاستثناء-الساكنة)، والقيادة التحويلية وخصّص لها 20 عبارة (8 لتأثير القوة، 4 للتحفيز الإلهامي، 4 للاستشارة الفكرية، و 4 للاعتبارات الفردية).

و اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على هذه العبارات.

و مرت عملية تطوير الاستبانة بالخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** بناء النسخة الأولية للاستبانة وذلك بالاعتماد على مقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) والمطور من قبل (Avolio & Bass, 2004) لقياس النمط القيادي من وجهة نظر المرؤوسين. وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس بما يتلاءم مع بيئة الدراسة.

**الخطوة الثانية:** تحكيم الاستبانة بعرضها على 4 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق/ كلية الاقتصاد، وذلك للتأكد من جودة المظهر العام للاستبانة ووضوح العبارات وسهولة فهمها. وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظات المحكّمين.

**الخطوة الثالثة:** الدراسة الاستطلاعية. وهدفت إلى التعرف على مدى فهم المبحوثين لتعليمات وعبارات الاستبانة وكذلك التحقق من ثبات الاستبانة. حيث تم احتساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha والذي تجاوزت قيمته 0.6 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول للثبات. وتم تعديل بعض العبارات التي بدت غير مفهومة للمبحوثين.

**الخطوة الرابعة:** التحقق من صلاحية البناء العاملي Construct Validity. بعد جمع البيانات من العينة النهائية للدراسة، تم اختبار صلاحية البناء العاملي -التي تعبر عن مدى تطابق النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس مع النظريات التي بُني حولها- وذلك بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis. وتمت دراسة تشبعات Loadings العبارات حول متغيراتها. وأظهرت نتائج التحليل العاملي تشبع العبارات حول متغيراتها بقيم زادت عن 0.3 وهو الحد الأدنى المقبول للتشبع. فيما عدا 3 عبارات للقيادة الإجرائية وعبارتين للقيادة التحويلية والتي كانت تشبعاتها أقل من 0.3. وبناءً عليه تم حذف هذه العبارات. وبذلك تم التأكد من صلاحية البناء العاملي للمقياس المستخدم في الاستبانة. وأصبحت الاستبانة جاهزة للتحليل الإحصائي.

## 6. دراسة الإحصاءات الوصفية

تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية. واستخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف توزيع عينة الدراسة وفقاً للقطاع وفقاً للخصائص الديموغرافية للمرؤوسين (الجدول 1).

كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمطي القيادة. واعتُبرت المتوسطات الواقعة بين 1-2.49 منخفضة، وبين 2.50-3.49 متوسطة، وبين 3.50-5 مرتفعة (الجدول 2). يُظهر الجدول 2 أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الإجرائية هو مستوى مرتفع باستثناء بعد الإدارة بالاستثناء-الساكنة والذي يُمارس بمستوى متوسط. وبالمجمل، يشير متوسط القيادة الإجرائية إلى أنها تُمارس بمستوى مرتفع. كما يُظهر الجدول أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية هو مستوى مرتفع باستثناء بعد الاعتبارات الفردية والذي يُمارس بمستوى متوسط. وبالمجمل، يشير متوسط القيادة التحويلية إلى أنها تمارس بمستوى مرتفع.

## 7. اختبار الفرضيات

تنصّ الفرضية الأولى على وجود اختلافات معنوية في أنماط القيادة ناجمة عن اختلاف القطاع. يعرض الجدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمطي القيادة وفقاً للقطاع. واختبار معنوية الفروق بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين المتعدد MANOVA، والذي يُستخدم عند وجود أكثر من متغير تابع (القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية) وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة (القطاع) (الملحق أ).

يُظهر الملحق أ عدم معنوية تأثير القطاع في نمطي القيادة ( $P\text{-value} = 0.40 > 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم. أي لا يوجد اختلاف معنوي في أنماط القيادة ناجم عن اختلاف القطاع.

ولاختبار الفرضية الثانية والتي تنص على وجود اختلافات معنوية في أنماط القيادة ناجمة عن اختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين تم الاعتماد أيضاً على تحليل التباين المتعدد MANOVA. وذلك لدراسة الاختلافات في المتغيرين التابعين (القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية) باختلاف فئات المتغيرات المستقلة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل السابقة، والمستوى الإداري، والخبرة القيادية) (الملحق أ). يُظهر الملحق أ عدم معنوية كل من الجنس، والعمر، وسنوات العمل السابقة، والخبرة القيادية ( $P\text{-value} = 0.62, 0.52, 0.37, 0.22 > 0.05$ ) على التوالي. كما يُظهر معنوية كل من المؤهل العلمي والمستوى الإداري ( $P\text{-value} = 0.00, 0.02 < 0.05$ ) على التوالي. أي يؤثر المؤهل العلمي والمستوى الإداري معنوياً في واحد على الأقل من نمطي القيادة. وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة. أي يوجد اختلافات معنوية في أنماط القيادة ناجمة عن اختلاف الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين.

ولمعرفة تأثير المؤهل العلمي والمستوى الإداري في كل نمط قيادي بصورة انفرادية تم اختبار المعنوية الجزئية للنموذج (الجدول 4).

يُظهر الجدول 4 تأثير المؤهل العلمي معنوياً في القيادة الإجرائية ( $P\text{-value} = 0.01 < 0.05$ ) وتأثير المستوى الإداري معنوياً في القيادة التحويلية ( $P\text{-value} = 0.02 < 0.05$ ). ولتحديد مصدر الاختلاف في كل من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية أُستخدم اختبار توكي Tukey (الملحقين ب و ج).

يُظهر الملحق ب وجود اختلاف معنوي في القيادة الإجرائية بين الثانوي فما دون والإجازة الجامعية ( $P\text{-value} = 0.01 < 0.05$ ) وبين الثانوي فما دون والدراسات العليا ( $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$ ). وبالعودة إلى جدول المتوسطات (الجدول 3) نجد أن الفرق لصالح الثانوي فما دون. مما سبق يمكننا القول: يتجه القائد إلى ممارسة النمط القيادي الإجرائي عند كون مرؤوسيه من ذوي التعليم الثانوي فما دون أكثر من ممارسته هذا النمط عند كون المرؤوسين من التعليم الجامعي أو الدراسات العليا. بينما كانت نتائج اختبار توكي للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير المستوى الإداري كما في الملحق ج.

الجدول 1 - توزيع عينة الدراسة وفقاً للقطاع و وفقاً للخصائص الديموغرافية للمرؤوسين.

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
		القطاع
74.1	160	حكومي
25.9	56	خاص
		الجنس
35.8	77	ذكر
64.2	138	أنثى
		العمر
54.0	116	30 فما دون
31.2	67	40-31
10.7	23	50-41
4.2	9	51 فما فوق
		المؤهل العلمي
29.9	64	ثانوي فما دون
25.7	55	معهد متوسط
36.0	77	إجازة جامعية
8.4	18	دراسات عليا
		سنوات العمل السابقة
60.6	129	10 فما دون
28.2	60	20-11
11.3	24	21 فما فوق
		المستوى الإداري
38.9	58	إدارة دنيا
57.0	85	إدارة وسطى
4.0	6	إدارة عليا
		الخبرة القيادية
29.4	63	نعم
70.6	151	لا

الجدول 2 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتمطي القيادة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المكافأة الموقفية	3.671	0.789	مرتفع
الإدارة بالاستثناء-النشطة	3.758	0.722	مرتفع
الإدارة بالاستثناء-الساكنة	2.881	0.672	متوسط
متوسط القيادة الإجرائية	3.576	0.585	مرتفع
تأثير القوة	3.805	0.715	مرتفع
التحفيز الإلهامي	3.808	0.752	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3.806	0.797	مرتفع
الاعتبارات الفردية	3.487	0.842	متوسط
متوسط القيادة التحولية	3.795	0.741	مرتفع

الجدول 3 - المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتمطي القيادة وفقاً لمتغيرات: القطاع، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل السابقة، المستوى الإداري، والخبرة القيادية.

المتغير	المستوى	القيادة الإجرائية		القيادة التحولية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القطاع	حكومي	3.556	0.584	3.745	0.738
	خاص	3.635	0.590	3.939	0.738
الجنس	ذكر	3.592	0.625	3.778	0.775
	أنثى	3.574	0.561	3.813	0.721
العمر	30 فما دون	3.622	0.586	3.862	0.739
	40-31	3.522	0.593	3.736	0.751
	50-41	3.623	0.507	3.843	0.662
	51 فما فوق	3.370	0.673	3.369	0.788
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	3.816	0.596	3.985	0.671
	معهد متوسط	3.579	0.559	3.795	0.723
	إجازة جامعية	3.486	0.481	3.722	0.684
	دراسات عليا	3.151	0.701	3.476	1.090
	10 فما دون	3.624	0.581	3.855	0.721

0.755	3.713	0.572	3.487	20-11	
0.827	3.734	0.632	3.615	21 فما فوق	
0.636	3.916	0.506	3.691	إدارة دنيا	المستوى الإداري
0.782	3.739	0.579	3.497	إدارة وسطى	
1.186	2.917	0.905	2.912	إدارة عليا	
0.801	3.812	0.591	3.548	نعم	الخبرة القيادية
0.717	3.793	0.583	3.592	لا	

الجدول 4 - اختبار المعنوية الجزئية للنموذج بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الإداري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	المعنوية الإحصائية
المؤهل العلمي	3.671	3	1.224	3.897	0.010*
المستوى الإداري	2.796	3	0.932	1.645	0.182
الخطأ	1.703	2	0.851	2.712	0.070
الإجمالي	4.336	2	2.168	3.827	0.024*
الإجمالي المصحح	41.752	133			
	75.352	133			
	1892.320	146			
	2165.071	146			
	50.442	145			
	87.059	145			

\* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يُظهر الملحق ج وجود اختلاف معنوي في القيادة التحولية بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا ( $P\text{-value} = 0.00 < 0.05$ ) وبين الإدارة الوسطى والإدارة العليا ( $P\text{-value} = 0.03 < 0.05$ ). وبالعودة إلى جدول المتوسطات (الجدول 3) نجد أن الفرق لصالح الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى. ومما سبق يمكننا القول: يتجه القائد إلى ممارسة النمط القيادي التحولي عند كون مرؤوسيه من الإدارة الدنيا أو الوسطى أكثر من ممارسته هذا النمط عند كون المرؤوسين من الإدارة العليا.

## 8. النتائج ومناقشتها

من خلال تحليل بيانات الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- تُمارس القيادة الإجرائية في الجامعات السورية بمستوى مرتفع عدا بعد الإدارة بالاستثناء-الساكنة والذي يُمارس بمستوى متوسط. وقد يُفسر ذلك بكثافة القوانين والرقابة في الجامعات السورية الأمر الذي لم يسمح بقدر كبير من الإدارة بالاستثناء-الساكنة. كما أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحولية عدا بعد الاعتبارات الفردية والذي جاء بمستوى متوسط. وقد يُفسر ذلك بغلبة الطابع الرسمي على الطابع الشخصي في العمل الإداري للجامعات السورية. وتعد ممارسة نمطي القيادة مجتمعين وبمستوى مرتفع مؤشراً إيجابياً. حيث أوصت بذلك العديد من الدراسات كدراسات (Cameron, 1981; Basham, 2010) لما يحقق ذلك من توازن بين المدى القصير والمدى الطويل وبين التركيز على العمل والتركيز على العاملين.
- لا تختلف أنماط القيادة معنوية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. وتعارض هذه النتيجة مع دراسات (Andersen, 2010; Arvonen, 2001). إلا أنها تتفق مع دراسات (Gill, 2009; Rosenau & Linder, 2003) والتي فسرت ذلك بتقارب الظروف التي يشهدها القطاعين مما يؤدي إلى تقارب أنماطها القيادية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن غالبية قادة الجامعات الخاصة في سورية هم ممن عملوا سابقاً في الجامعات الحكومية، مما أدى إلى تقارب الأنماط القيادية في القطاعين.
- لا تختلف أنماط القيادة معنوية باختلاف الجنس، والعمر، وسنوات العمل السابقة، والخبرة القيادية للمرؤوسين. بينما تختلف معنوياً باختلاف المؤهل العلمي والمستوى الإداري للمرؤوسين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hur, 2008). حيث أظهرت النتائج اتجاه القائد إلى النمط الإجرائي بانخفاض المؤهل العلمي للمرؤوسين. ومن الممكن أن يفسر ذلك باعتقاد القائد بانخفاض قدرة المرؤوس ذو المؤهل العلمي الأقل على تقديم معلومات أو أفكار قد تكون مفيدة أو هامة للعمل، مما يدفع بالقائد إلى التوجه نحو نمط قيادي أقل مشاركة كالنمط الإجرائي. كما أظهرت نتائج الدراسة ميل القائد إلى ممارسة النمط التحولي مع المرؤوسين ذوي المستويات الإدارية الأدنى. وقد يُفسر ذلك بارتفاع توقعات ومتطلبات الموظفين ذوي المستوى الإداري الأعلى، مما جعلهم أقل إعجاباً بقادتهم، وأقل تأثراً بسلوكياتهم. وبالتالي انخفاض تقييمهم لقادتهم كقادة تحولييين.

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الكادر الإداري في الجامعات.

المجال المكاني: تضمنت هذه الدراسة جامعة حكومية وجامعة خاصة عاملتين في سورية.

المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في العامين 2011-2012.

المجال الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة نمطين من الأنماط الحديثة للقيادة وهما النمط الإجرائي والنمط التحولي. كما اقتصر على تناول الخصائص الديموغرافية التالية للموظفين والتي قد تؤثر في تبني قائدهم نمطاً قيادياً دون آخر، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل السابقة، والمستوى الإداري، والخبرة القيادية للمرؤوس.

انطلاقاً من حدود البحث، يقترح الباحثان دعم الدراسة الحالية بدراسات أخرى مستقبلية تهتم بالنواحي التالية: أولاً: تضمين متغيرات تنظيمية أخرى في الدراسة كحجم المنظمة أو عمرها لاختبار أثرها في تشكيل الأنماط القيادية. ثانياً: دراسة متغيرات البيئة الخارجية كاستقرار البيئة أو اضطرابها والتعرف على الأنماط القيادية الملائمة لها.

## 9. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- الاستفادة من التقييم الإيجابي الذي أبداه موظفو الجامعات تجاه قادتهم، وذلك بدعم قادة الجامعات بالصلاحيات اللازمة والمتطلبات المادية للتحويل بما يمكنهم من إجراء تحويل فعلي في جامعاتهم.
- الاهتمام المستمر برفع التأهيل العلمي والتدريب لموظفي الجامعات، مما يجعلهم أكثر قدرة على دعم قادتهم، ويكسب قادتهم مزيداً من الثقة بقدراتهم. وبالتالي يحدّ من تركيزهم على النمط الإجرائي.

ملحق أ. نتائج تحليل التباين المتعدد لفحص معنوية الفروق في نمطي القيادة وفقاً لمتغيرات: القطاع، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات العمل السابقة، والمستوى الإداري، والخبرة القيادية.

المتغير	قيمة اختبار Roy's Largest Root	قيمة F	درجات الحرية	الخطأ	المعنوية الإحصائية
القطاع	0.014	0.910	2	131.000	0.405
الجنس	0.007	0.471	2	132.000	0.626
العمر	0.017	0.752	3	133.000	0.523
المؤهل العلمي	0.101	4.471	3	133.000	*0.005
سنوات العمل السابقة	0.015	0.978	2	133.000	0.379
المستوى الإداري	0.058	3.827	2	133.000	*0.024
الخبرة القيادية	0.023	1.521	2	132.000	0.222

\* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ملحق ب. نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للقيادة الإجرائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي (س)	المؤهل العلمي (ص)	الفرق بين المتوسطين (س-ص)	الخطأ المعياري	المعنوية الإحصائية
ثانوي فما دون	معهد متوسط	0.261	0.133	0.211
	إجازة جامعية	0.340	0.115	*0.019
	دراسات عليا	0.678	0.170	*0.001
معهد متوسط	ثانوي فما دون	-0.261	0.133	0.211
	إجازة جامعية	0.079	0.122	0.915
	دراسات عليا	0.417	0.175	0.086
إجازة جامعية	ثانوي فما دون	-0.340	0.115	*0.019
	معهد متوسط	-0.079	0.122	0.915
	دراسات عليا	0.337	0.161	0.163
دراسات عليا	ثانوي فما دون	-0.678	0.170	*0.001
	معهد متوسط	-0.417	0.175	0.086
	إجازة جامعية	-0.337	0.161	0.163

\* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

ملحق ج. نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير المستوى الإداري.

المستوى الإداري (س)	المستوى الإداري (ص)	الفرق بين المتوسطين (س-ص)	الخطأ المعياري	المعنوية الإحصائية
إدارة دنيا	إدارة وسطى	0.182	0.129	0.336
	إدارة عليا	0.999	0.322	*0.007
إدارة وسطى	إدارة دنيا	-0.182	0.129	0.336
	إدارة عليا	0.816	0.318	*0.031
إدارة عليا	إدارة دنيا	-0.999	0.322	*0.007
	إدارة وسطى	-0.816	0.318	*0.031

\* معنوي عند مستوى معنوية 0.05

## REFERENCES

- Albulushi, A. & Hussain, S. (2008). Transformational leadership takes Majan to the top of the class: college wins string of prizes for good business practice. *Human Resource Management International Digest*, 16(2), 31-33.
- Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: how public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
- Ansoorian, A., Good, P., & Samuelson, D. (2003). Managing generational differences. *Leadership*, 32(5), 34-36.
- Arvonen, J. (2001). *Data File on CPE-Instrument Variables Rated by 37.252 Subordinates of Swedish Managers*. Stockholm: Arvonen International.
- Arvonen, J. & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: both universal and contingent? *Creativity and Innovation Management*, 8(4), 242-250.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden Inc.
- Baker, S. D., Mathis, C. J., & Stites-Doe, S. (2011). An exploratory study investigating leader and follower characteristics at U.S. healthcare organizations. *Journal of Managerial Issues*, XXIII(3), 341-363.
- Baldwin, J. N. (1987). Public versus private: not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16(2), 181-193.
- Basham, L. M. (2010). Transformational and transactional leaders in higher education. *International Review of Business Research Papers*, 6(6), 141-152.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publication Inc.



- Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818–2833.
- Blake, R. & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Boatwright, K. & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: the influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(2), 18-34.
- Bodla, M. & Nawaz, M. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 208-214.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busch, T. & Wennes, G. (2012). Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 8(4), 201-215.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47.
- Dvir, T. & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327–344.
- Freiberg, K. & Freiberg, J. (1996). *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. New York: Bard Press.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. New York: Appleton.
- Gill, R. (2009). Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 5(4), 20-26.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: an examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society* 33(4): 403-431.
- Hur, M. H. (2008). Exploring differences in leadership styles: a study of manager tasks, follower characteristics, and task environments in Korean human service organizations. *Social Behavior and Personality*, 36 (3), 359-372.
- Kalaluhi, S. (2013). Leadership in context: the moderating effect of follower need for autonomy on directive leadership style, empowering leadership style, and leader effectiveness in volunteer organizations. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 139-143.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQween, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International.
- Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behaviour: the role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(2), 93–107.
- Nutt, P. C. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 289-318.
- Podsakoff, P. M., MacKenzi, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Pounder, J. S. (1999). Organizational effectiveness in higher education: managerial implications of a Hong Kong study. *Educational Management & Administration*, 27(4), 389-400.
- Rainey, H. G. (1989). Public management: recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250.
- Rainey, H. G. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Research note: public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-574.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robertson, P. J. & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of planned organizational change in the public sector: a meta-analytic comparison to the private sector. *Public Administration Review*, 55(6), 547-558.
- Rosenau, P. V. & Linder, S. H. (2003). Two decades of research comparing for-profit and non-profit health provider performance in the United States. *Social Science Quarterly*, 84(2), 219-241.
- Solomon, E. (1986). Private and public sector managers: an empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 247-259.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Songan, P. (2009). Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia, The international conference on business and information. Kuala Lumpur, Malaysia.