



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل (من وجهة نظر الموظفين)

إعداد

د/ هاني رزق عبدالجواد الالفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية  
الكلية التطبيقية - جامعة حائل

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٧ - يوليو ٢٠٢٤

## ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل (من وجهة نظر الموظفين)

د / هاني رزق عبدالجواد الالفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التربوية  
الكلية التطبيقية - جامعة حائل

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس النظرية للقيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية، والكشف عن مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية بجامعة حائل في أبعادها الثلاثة المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء "النشطة" الإدارة بالاستثناء "الساكنة" من وجهة نظر الموظفين، إضافة إلى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية بجامعة حائل تعزى لمتغيرات: طبيعة الوظيفة و الجنس وسنوات الخبرة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي بلغت ٥٢٤ من الموظفين بجامعة حائل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: توافر ممارسات القيادة التبادلية بجامعة حائل بتقدير مرتفع في بعدي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء "النشطة"، وبتقدير متوسط في بعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة"، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (إدارية، هندسية، فنية) في الأبعاد الثلاثة، لصالح الوظيفة الإدارية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد الثلاثة، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد الثلاثة؛ لصالح الفئة أكثر من ١٠ سنوات. وقد أوصت الدراسة بضرورة إقامة برامج توعوية لتعريف الموظفين بأهمية القيادة التبادلية وأبعادها وأهميتها في تطوير ممارساتهم في العمل.

### الكلمات المفتاحية

ممارسات - القيادة التبادلية - القيادات الإدارية - جامعة حائل - الموظفين.

### Summary

The study aimed to analyze the theoretical foundations of reciprocal leadership in university institutions, and to reveal the extent of the availability of reciprocal leadership practices at Hail University in its three dimensions: conditional reward, management by exception "active", and management by exception "passive" from the employees' point of view, in addition to determining the extent of the existence of statistically significant differences between academic leaders at Hail University attributed to the variables: nature of the job, gender, and years of experience. The study used the case study method, and the questionnaire was used as a means of collecting information from the study sample, which amounted to 524 employees at Hail University. The study reached several results, the most prominent of which are: the availability of reciprocal leadership practices at Hail University with a high rating in the dimensions of conditional reward and management by exception "active", and with an average rating in the dimension of management by exception "passive". It showed the existence of statistically significant differences attributed to the variable of the nature of the job

(administrative, engineering, technical) in the three dimensions, in favor of the administrative job, as well as the absence of statistically significant differences attributed to the variable of gender in the three dimensions, in addition to the existence of statistically significant differences

**Keywords:** Practices - Transactional leadership - Administrative leadership - Hail University - Employees.

## مقدمة

القيادة تشكل المحور الأساس الذي تستند إليه مختلف نشاطات المؤسسات الجامعية، وقد ازدادت هذه الأهمية في ظل اتساع حجم تلك المؤسسات، وتعدد أعمالها، بحيث تنامت الحاجة إلى أحداث التغيير والتطوير في وحداتها - خاصة - الإدارية منها.

فأصبحت بذلك وظيفة هامة وحيوية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال توافر عناصر بشرية إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الأداء؛ وتعتبر القيادة وفق هذا المنظور عملية استراتيجية لإدامة العمل الأكاديمي والإداري وتقدم الجامعات وتميز خدماتها بشكل منظم.

ومن أبرز الأنماط القيادية المعاصرة في إدارة المؤسسات الجامعية نمط القيادة التبادلية الذي يعد من أحدث الأنماط القيادية الفعالة. (Chen, 2022) حيث تركز القيادة التبادلية على أساس أن الطريق الإداري ذات اتجاهين، أي أن هناك علاقة اتفاق متبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل التزام التابعين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن القائد، وقبول سلطته، سوف يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوها بنجاح، أو يتعرضون للإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. (Quan,et al,2020)

وبمفهوم أكثر وضوحاً، فإن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل المنفعة بين القادة والمرؤوسين، حيث أن القائد التبادلي يتعرف على احتياجات ورغبات المرؤوسين، ثم يوضح لهم المهام والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم، من أجل تحقيق تلك الرغبات، وتلبية التوقعات بشكل مرضي (Tian, et al,2019)؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة أو أداء مهام معينة وبالتالي يمكن تحقيق النتائج المرغوبة لكلا الطرفين، فالمرؤوسون سينالون المكافآت مقابل أدائهم للأعمال، عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء الثقة لدى المرؤوسين، بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الانتاجية. (Amin, etal,2018) وعلى العكس من ذلك، يمكن للمديرين الذين لديهم أسلوب القيادة هذا أيضاً معاقبة الإنجاز الضعيف أو النتائج الضعيفة، حتى يتم تصحيح المشكلة.

ويمكن القول إن القيادة التبادلية نمط من أنماط القيادة الجامعية التي تعمل على تدعيم الثقة بين القائد والعاملين معه؛ لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج. فالقائد الجامعي التبادلي إذن يتفاوض مع العاملين معه لمبادلة جهودهم وإنجازاتهم بالحوافز والمكافآت في ضوء ما يحققونه من نتائج؛ مما يزيد من قدرتهم على العطاء، ومن ثم يساهم في تحقيق الفائدة للمؤسسة الجامعية.

والقائد التبادلي كما يشير (Yang, 2023) هو شخص يقدر النظام. ومن المرجح أن يتولى قيادة العمليات، أو إدارة الجامعات، أو قيادة المشاريع الوطنية التي تتطلب قواعد ولوائح لإكمال الأهداف في الوقت المحدد. كما تركز على النتائج، وتتوافق مع البنية القائمة للجامعة وتقيس النجاح وفقاً لنظام المكافآت والعقوبات في تلك الجامعة.

تعتمد القيادة التبادلية إذن على الأشخاص الذين لديهم دوافع ذاتية والذين يعملون بشكل جيد في بيئة جامعية منظمة وموجهة. يعتقد (Tian,et al,2019) أن الدافع هو سمة نفسية تثير الكائن

الحي للعمل نحو هدف مرغوب وضوابط غير مشروعة، والحفاظ على سلوكيات معينة موجهة نحو الهدف. في سياق هرم ماسلو للاحتياجات، كما يؤكد (Mwita & Mrema, 2023) تعمل أساليب القيادة التبادلية على المستوى الأساسي لإشباع الاحتياجات، حيث يركز القادة التبادليون على المستويات الدنيا من التسلسل الهرمي.

تعد مراجعات الأداء هي الطريقة الأكثر شيوعاً للحكم على أداء الموظفين. ويعمل القادة التبادليون بشكل أفضل مع الموظفين الذين يعرفون مسؤوليات ووظائفهم والذين يحفزهم نظام المكافأة والعقوبة.

في ضوء العرض السابق؛ تتوجه الدراسة الحالية نحو إبراز أهمية القيادة التبادلية وجدواها في العمل الإداري الجامعي؛ من خلال تحديد مدى توافر ممارساتها لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل.

### مشكلة الدراسة:

تشهد الجامعات السعودية اليوم — ومنها جامعة حائل — محاولات جادة لتطوير أنظمتها وتحديثها، وذلك لتعزيز مكانتها التنافسية، الأمر الذي فرض عليها أدواراً جديدة لتكون قادرة على تلبية احتياجات مجتمع عصر المعرفة، إذ لا تستطيع أي مؤسسة جامعية أن تنتظر في تحسين الجودة والكفاءة في أنظمتها دون أن تعطي لقياداتها ومنسوبيها بما يملكونه من مؤهلات وكفايات، وما يتميزون به من سمعة وكفاءة علمية، وبما يقدمونه من خدمات تعليمية وإنتاج علمي وأنشطة اجتماعية — أولوية خاصة.

ذلك أن القيادات الإدارية والموظفين يمثلون محوراً رئيساً من محاور الارتكاز في العمل الجامعي، وعليهم تتوقف مدى كفاءة التعليم الجامعي وجودته، إذ من خلال سمعة القيادات الإدارية والموظفين ومكانتهم وجهدهم تقاس سمعة الجامعة وقوتها. (Alsheleh, 2016)؛ ومن ثم فإن الافتقار إلى مدركات القيادة التبادلية قد يقيد أداء القيادات الإدارية والموظفين بالجامعة من استكمال أدائهم ويعيق ممارساتهم لوظائفهم. (Khan, 2017)

### وقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية من خلال:

- ما أشارت إليه دراسات (الشمري، ٢٠٢٢) (العزام، ٢٠٢١) (اللوغان، ٢٠٢٠) (الغوانمة، ٢٠١٨) (العنزي، ٢٠١٦) من ضرورة توافر الممارسات القيادية للقيادات التبادلية بجامعة حائل والتي تحفز الإداريين على بذل مزيد من الجهود لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية؛ إضافة إلى توافر آليات للتحفيز تعمل على تشجيع منسوبي الجامعة على التميز في الأداء.
  - ما أوصى به مجلس جامعة حائل الثاني للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ بضرورة تحفيز منسوبي الجامعة من خلال آليات محددة تربط بين زيادة الإنتاجية ونوع التحفيز الذي قد يكون الترقية للوظائف الأعلى، الحوافز المالية، شهادات الثناء، الترشيح للبرامج التدريبية في الدول المتقدمة (مجلس جامعة حائل، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)
  - ما أشار إليه تقرير عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل (تقارير لأعوام ٢٠٢٠-٢٠٢٣) على ضرورة أن تتحلى القيادات الإدارية بالموضوعية في الحكم على الأمور، وأن تشجع منسوبي الجامعة على بذل مزيد من الجهود من خلال تنوع أساليب التحفيز المالية والمعنوية.
- ويعتقد الباحث أنه في ضوء تلك الدراسات والتقارير؛ فإنه في حال توافر أبعاد القيادة التبادلية الداعمة والمعززة لشعور أفراد المجتمع الجامعي بالملكية النفسية نحو وظائفهم وأنشطتهم، فإن ذلك لربما يطور من مستوى أدائهم الإداري ويزيد من تميز أدائهم الإداري؛ وذلك طبقاً لما يشير إليه كل من (McAdory, 2004؛ Abu Harash, 2011)

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى وبشكل رئيس إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :  
ما أبرز ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل ؟  
ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية ؟
- ٢- ما مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل تعزى لمتغيرات (طبيعة الوظيفة ، الجنس ، وسنوات الخبرة) ؟
- ٤- كيف السبيل نحو تفعيل ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية في جامعة حائل ؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية وبشكل رئيس الى :

- ١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية .
- ٢- الوقوف على مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين.
- ٣- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية بجامعة حائل تعزى إلى متغيرات: طبيعة الوظيفة والجنس وسنوات الخبرة.
- ٤- تحديد آليات تفعيل ممارسات القيادة التبادلية في جامعة حائل .

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

١. تأتي هذه الدراسة كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن أبرز المداخل والأنماط الإدارية لتطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية.
٢. إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في تطوير الممارسات القيادية للقيادات الإدارية بجامعة حائل .
٣. قد تقيّد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية، من خلال توضيح درجة ممارستهم للقيادة التبادلية فيعملون على تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف ، ووضع إجراءات لتحسين تلك الممارسات.
٤. يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لتطوير البحث في مجال القيادة التبادلية من حيث الممارسات والإجراءات.

#### منهج الدراسة

تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الحالية ؛ وهو أسلوب يساعد في تحليل مشكلة حقيقية في سياق محدد باستخدام مصادر مختلفة للبيانات. بطريقة تسمح باكتساب فهم شامل للمشكلة وتطبيق المعارف لتطوير وتقييم الحلول. (Herrera,et al,2016) وقد تمت الاستفادة من الأسلوب ؛ في دراسة وتحليل واقع ممارسات أبعاد القيادة التبادلية لدى الموظفين بجامعة حائل. وقد أمكن الاستفادة من هذا الأسلوب أيضاً في التعمق بدراسة حالة جامعة حائل من خلال معرفة طرق أداء المهام والمسؤوليات من قبل الموظفين وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبينهم وبين قياداتهم الإدارية ؛ وقد اتضح ذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة .

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : تم تناول نمط القيادة التبادلية من خلال عرض أسسه الفكرية والتي تتضمن إطار مفاهيمي ، أهداف القيادة التبادلية وأهميتها ، وخصائصها وأبعادها ومبادئها وكيفية عملها ؟ ، وأبرز إيجابياتها وسلبياتها.

- الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ١ أكتوبر ٢٠٢٣ وحتى ١/ديسمبر ٢٠٢٣ .
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على كليات وإدارات جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية : تناولت الدراسة الحالية عينة من موظفي الجامعة من الكادر الإداري والفني والهندسي والتي بلغت ٥٢٤ موظفاً وموظفة .

#### ✚ مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المصطلحات التالية :

- ممارسات : ممارسات جمع مفردة ممارسة ، وتعرف الممارسة اصطلاحاً بأنها الأنشطة التي ينفذها القائد في سبيل تحقيق أهداف مؤسسته. كما أنها الجهود التطبيقية من قبل القيادات في سبيل تطوير أداء المرؤوسين لزيادة إنتاجيتهم . (Hentschker & Mennicken, 2018) . كما ينظر إليها على أنها إجراءات تنفيذية من قبل القيادات لتطوير منهجية تنفيذ المهام ، كما أنها شكل وطريقة وترتيب إجراءات العمل . (Iewis, 2014) ويقصد بها في الدراسة الحالية الأنشطة التي تنفذها القيادات الإدارية بجامعة حائل في سبيل تطوير منهجية القيادة التبادلية؛ وبحيث تعالج هذه الأنشطة حوكمة الأداء وزيادة فعاليته .
- القيادة التبادلية :

تعرف القيادة التبادلية (TA) Transactional leadership على إنها "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. (الطاهر ، ٢٠١١) كما أن القيادة التبادلية هي أسلوب من أساليب القيادة يركز على النظام والبنية والتخطيط الموجه نحو الهدف. والقائد التبادلي وفق هذا المنظور سيخبر فريقه بشكل مباشر بما يجب عليهم فعله. ويؤكد في ذلك الوقت على الأداء والإنتاجية والالتزام بالقواعد والإجراءات (Yang, 2023) ويقصد بالقيادة التبادلية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها مجموعة من الممارسات التي تطبقها القيادات الإدارية (رئيس قسم ، مدير إدارة ، مدير عام ) بجامعة حائل ، متضمنة لأبعاد القيادة التبادلية والتي تتمثل في تبادل المنافع بين القيادات والموظفين ؛ حيث تقوم القيادات بتحديد مستويات الأداء المقبولة لتقديم المكافآت ؛ ويقوم الموظفون في ضوء قدراتهم بتحقيق تلك المستويات وغالباً ما تتعلق تلك المستويات بسرعة إنجاز الأهداف وزيادة الإنتاجية .

- القيادات الإدارية : ويقصد بها في الدراسة الحالية كل من يشغل منصب رئيس قسم أو مدير إدارة أو مدير عام في جامعة حائل .
- جامعة حائل : وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها إحدى الجامعات السعودية العامة ، والتي تقع بمدينة حائل بأقصى الشمال السعودي ؛ أنشأت بقرار ملكي بالعام ٢٠٠٥ م ، تضم ١٤ كلية و ٦ عمادات مساندة و ٧ إدارات عامة . وتهدف إلى إعداد خريج مؤهل قادر على الوفاء بالتزامات وطنه ولديه الإمكانيات التي تمكنه من تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ .
- الموظفون: ويقصد بهم في هذه الدراسة منسوبي الجامعة من غير الكادر الأكاديمي أي الكادر الإداري والهندسي والفني والذين يعملون بشكل دائم وليس مؤقت والذين طبقت عليهم

الاتجاهات الإدارية الحديثة ؛ والمداخل القيادية المعاصرة وذلك بهدف الكشف عن مدى توافر ممارسات القيادات التبادلية والذي يتم تطبيقها من قبل قادتهم الإداريين .

#### الدراسات السابقة

تتناول الدراسة الحالية في هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيراتها، وقد تم تقسيمها لدراسات عربية وأخرى أجنبية ، وتم ترتيبها طبقاً للأحدث وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### أولاً الدراسات العربية

##### ١- دراسة أمين (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة لتحليل نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وأثرها على الحد من مقاومة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قسنطينة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والتبادلية . كما أشارت الدراسة إلى وجود دور كبير لكل النمطين في الحد من مقاومة التغيير . أوصت الدراسة بتعميق استخدام القيادة التبادلية والتحويلية في العمل الجامعي.

##### ٢- دراسة الشريف (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية تربية بني غازي لأبعاد القيادة التبادلية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة التبادلية كان متوسطاً ، توجد علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية . أوصت الدراسة بتدريب الكوادر البشرية بالجامعة على كيفية تطبيق أبعاد القيادة التبادلية .

##### ٣- دراسة المصري (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التبادلية من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة التبادلية بدرجة كبيرة ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات القيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية .

##### ٤- دراسة هديب (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية جاءت بدرجة متوسطة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ، وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث التخصص، والمؤهل ، والخبرة العلمية من وجهة نظر أفراد العينة .

##### ٥- دراسة شاوي (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية النمط الأكثر استخداماً لدى أفراد العينة من القيادة التبادلية ، كما أكدت الدراسة بأنه لا أثر للقيادة التبادلية على التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة .

## ٦- دراسة الروسان (٢٠١٧)

هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية جاء بدرجة ممارسة عالية يليه نمط القيادة التبادلية بدرجة ممارسة متوسطة. كما أوضحت الدراسة أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. وإن هناك علاقة ارتباطية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

## ٧- دراسة نورالدين (٢٠١٦)

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية والتبادلية) على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية بكلية العلوم الاقتصادية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في تأثير أنماط القيادة على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

## ٨- دراسة مرسي (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية على عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل الأكاديمي لدى المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت دراسة إلى أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

## ٩- دراسة الشريفي (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة متعددة العوامل (التحويلية والتبادلية والمتساهلة) كان متوسطاً، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط عن القيادة متعددة العوامل.

## ثانياً الدراسات الأجنبية

### ١. دراسة جارجر وآخرون Garger,et al,2023

تبحث هذه الدراسة في التأثيرات المشتركة للقيادة التحويلية والتبادلية على أداء طلاب التعليم العالي سواء كان ذلك أعلى أو أقل من الإنجاز الدراسي للطلاب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ٥٨٥ طالباً. وتوصلت نتائجها إلى أنه بخلاف الأداء الأكاديمي للطلاب، فإن سلوكيات عضو هيئة التدريس التحويلية والتبادلية تؤثر على أداء الطالب في الفصل إما بشكل إيجابي أو سلبي على التوالي. كما كان لسلوكيات القائد التحويلي والتبادلي تأثيرات معاكسة على درجات الطلاب صعوداً وهبوطاً. تؤكد هذه النتائج على الحاجة إلى أن ينخرط أعضاء هيئة التدريس في مزيج من سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية لدعم سعي الطلاب إلى تحقيق إنجاز أكاديمي عالٍ.



## ٢. دراسة مويتا ومريما Mwita & Mrema, 2023

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء التنظيمي بجامعة روها (Roha) الكاثوليكية في تنزانيا كدراسة حالة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ١٣٠ موظفًا في الجامعة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتبادلية لها قيم متوسطة أعلى من متوسط الدرجات وأن الفرق بين أسلوب القيادة لم يكن كبيرًا بشكل ملحوظ. ومع ذلك، تظهر النتائج أن القادة يمارسون القيادة التبادلية أكثر من القيادة التحويلية؛ لأن القيادة التبادلية لها قيمة أعلى. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن كل من القيادة التحويلية والتبادلية لها علاقات خطية إيجابية كبيرة مع الأداء التنظيمي. تشير النتائج أيضاً إلى أنه يمكن استخدام كل من القيادة التحويلية والتبادلية في وقت واحد لتحقيق نتائج إيجابية في الجامعة.

## ٣. دراسة أنتوبولو وآخرين Antonopoulou, et al, 2021

هدفت الدراسة إلى تحليل ثلاثة أشكال محددة من القيادة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة التي يجب تجنبها) من قبل أعضاء مجلس شيوخ جامعة بيلوبونيز (Bilobpnise) وأثرها على الأداء الكلي للجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ٤٠ عضواً. توصلت النتائج إلى أن الأداء الكلي للجامعة يرتبط إيجاباً بالقيادة التحويلية والتبادلية وارتباطاً سلبياً بالقيادة السلبية التي يجب تجنبها، مما يؤكد أن القيادة التحويلية والتبادلية تنال رضا منسوبي الجامعة. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة كل من القيادة التحويلية والتبادلية على نطاق أوسع في الجامعات.

## ٤. دراسة عزيزه وآخرون Azizaha, et al, 2020

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي وأداء العمل لدى أساتذة الجامعات الإسلامية في جاكرتا خلال جائحة كوفيد-١٩. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات كمية مع أخذ عينات عشوائية بسيطة عبر الإنترنت لأساتذة الجامعات الإسلامية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومهم على رضا أساتذة الجامعات الإسلامية، بينما لا يوجد للقيادة التبادلية تأثير كبير على رضا أساتذة الجامعات الإسلامية. يقترح هذا البحث أنموذجاً لبناء رضا العمل لدى أساتذة الجامعات الإسلامية في جاكرتا من خلال تحسين القيادة التبادلية.

## ٥. دراسة خان Khan, 2017

تعمل مؤسسات التعليم العالي في بيئة معقدة تتضمن تأثير العوامل الخارجية، والتقنيات الجديدة للتدريس والتعلم، والعولمة، والتركيبة السكانية المتغيرة للطلاب تتطلب هذه البيئة استراتيجية قيادية مرنة وداعمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. استعرضت الدراسة نظريتين للقيادة؛ وهما نظرية القيادة التكيفية ونظرية القيادة التبادلية. تم استخدام ثلاث فئات مفاهيمية من الاستعداد البيئي، وتعقيد القيادة، ودوافع الأتباع كنقاط للمقارنة لكل نظرية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التكيفية أكثر ملائمة في البيئات الأكثر تغييراً وتعقيداً، وأن القيادة التبادلية أكثر ملائمة لزيادة إنتاجية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي. أوصت الدراسة بتنوع استخدام النظريتين تبعاً لاختلاف المواقف والأحداث.

## ٦. دراسة جينسن وآخرون Jensen, et al, 2016

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس الفكرية للقيادة التحويلية والتبادلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسس الفكرية للقيادة التحويلية والتبادلية غير واضحة لدى بعض الأفراد؛ وهذا راجع لعدم الإلمام والإطلاع على تلك الأسس. كما توصلت الدراسة إلى

أن هناك البعض يخطئ بين نوعي القيادة التحويلية والتبادلية. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادتين التحويلية والتبادلية بين الموارد البشرية في المؤسسات.

#### ٧. دراسة إسلام وآخرون (Islam, et al, 2012)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية مع انعكاساتهما على الأداء الأكاديمي للطلاب على مستوى الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ٤٥١ طالباً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من أنماط القيادة مع الدافع والأداء الأكاديمي للطلاب. ولكن وجد أن العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والدافع أكبر. من ناحية أخرى، وجد أن أسلوب القيادة التبادلية له تأثير أكبر على الأداء الأكاديمي للطلاب. كما وجد أن الطلاب المتحفزين يؤدون أداءً أكاديمياً أفضل.

#### ٨. دراسة أبو حراش (Abu Harash, 2011)

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية للقادة التربويين، واكتشاف العلاقة بين الأنماط القيادية المدركة ومستويات الرضا عن العمل لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين في ثلاث كليات مجتمع في جنوبي كاليفورنيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ٨٩ عضواً. توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا مع قائد تحويلي وقائد درجته عالية في مجال المكافأة المحتملة (مقياس فرعي للقيادة التبادلية) على ارتباط أعلى في مجالات: الرضا عن الأجور، والترقية، والإشراف، والمكافأة المحتملة، وزملاء العمل، والاتصال. كما توصلت الدراسة إلى أنه لم يكن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل بشكل عام بين الأعضاء المتفرغين وغير المتفرغين، وبين الأعضاء الذكور والإناث. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل يعزى لسنوات الخبرة في التدريس. وأن أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه، حصلوا على درجات أقل، من أقرانهم الذين لا يحملون الدكتوراه، على مقياس الدرجة الكلية للرضا.

#### ٩. دراسة مكدوري (McAdory, 2004)

هدفت الدراسة إلى تحليل الفروق بين ممارسات القيادات التحويلية والتبادليين في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من أفراد العينة التي بلغت ٤٢١ عضواً وقد توصلت الدراسة إلى تشابه ممارسات رؤساء الجامعات التحويليين والتبادليين في تشجيع العاملين معهم على تطوير الأداء وزيادة الممارسات الجيدة، في حين اختلفت ممارسات رؤساء الجامعات فيما يتعلق بأسلوب التوجيه والإرشاد فبينما اتخذ رؤساء الجامعات التحويليين قوة الشخصية والكاريزما كآليات لتوجيه العاملين معهم اتخذ رؤساء الجامعات التبادليين المكافآت وأساليب العقاب كآليات لتحفيز العاملين وتوجيههم. وقد أوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية للعاملين بالجامعات على ممارسات القيادة التبادلية بشكل صحيح.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل في التأكيد على أهمية القيادة التبادلية وأثرها في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية، كذلك ضرورة نشر ثقافة القيادة التبادلية قبل الشروع بتطبيقها خاصة وأن حالات فشل التطبيق يرجع إلى قصور في المعرفة والإحاطة بالأسس الفكرية للقيادة التبادلية. والنظر للقيادة التبادلية كمنهجية أو آلية محددة للتحفيز وشحن الهمم لبذل مزيد من الجهود وبما يعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية. إضافة إلى الاتفاق حول المنهج المستخدم في الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي.

بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تطبق على المؤسسات الجامعية بينما على سبيل المثال دراسة كل من هديب"٢٠١٨"، والروسان ٢٠١٧

تطبقان على المؤسسات قبل الجامعية "المدارس الثانوية". كما تختلف توجهات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ضرورة التأكد من توافر متطلبات القيادة التبادلية؛ للبدأ بشكل صحيح في جني ثمار هذا النمط وعدم الإسراع في التطبيق قبل توفير متطلباته. كما أن الدراسة الحالية تطبق في المملكة العربية السعودية بينما لا يوجد دراسة واحدة من الدراسات السابقة طبقت في المملكة، إضافة إلى تطبيق الدراسة على فئة الموظفين الإداريين وهي الفئة التي لم تتناولها أيًا من الدراسات السابقة.

وقد تحققت للدراسة الفوائد التالية؛ التأسيس النظري لنمط القيادة التبادلية في مؤسسات التعليم الجامعي إضافة إلى تحديد الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة والجوانب التي لم تتناولها؛ كي يتسنى للدراسة الحالية البدء من حيث انتهت إليه الدراسات السابقة إضافة إلى مساعدة الدراسة الحالية في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان الإجراءات التي اتبعتها الدراسات السابقة لتحقيق أهدافها.

#### خطوات الدراسة:

سارت الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

**أولاً:** الإطار العام للدراسة: ويتضمن المقدمة، المشكلة، المنهجية، الخطوات.

**ثانياً:** الإطار النظري، ويتضمن: (الأسس الفكرية للقيادة التبادلية).

**ثالثاً:** الإطار الميداني والذي يتضمن (الكشف عن مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين بجامعة حائل، إضافة إلى تحديد هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تعزى إلى متغيرات طبيعة الوظيفة والجنس وسنوات الخبرة).

**رابعاً:** الإجراءات المقترحة، وتتضمن: (تحديد آليات تفعيل ممارسات القيادة التبادلية في جامعة حائل).

**ثانياً الإطار النظري، ويتضمن: (الأسس الفكرية لنمط القيادة التبادلية).**

تعتمد القيادة التبادلية على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد؛ حيث إن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود) وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف الجامعة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية.

#### مفهوم القيادة التبادلية:

اختلف مفهوم القيادة التبادلية باختلاف الباحثين في مجال القيادة، وأشارت دراسات Sika & (Anyango, 2020) (Abu Harash, 2011) أنه تبعاً للدراسات التي أجريت للتعرف على أنماط السلوك القيادي التبادلي إضافة إلى اختلاف العوامل المؤثرة في عملية القيادة التبادلية من جهة أخرى؛ فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة التبادلية على النحو التالي:

القيادة التبادلية لا تعد نمطاً جديداً من أنماط القيادة، بل هي اتجاه يحتوي على عنصر جديد إضافي وهو فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى، وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس على القائد الأوحده؛ فالقيادة التبادلية تتضمن افتراضات مختلفة بخصوص دور القادة، وبخصوص الطريقة التي يستخدم القادة بها سلطتهم، وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها الأتباع بالقادة، وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم البعض وبالعالم الخارجي (أحمد الزكي، وحيد شاهبور، ٢٠١١) كما أنها أداة تحليلية لدراسة ممارسات التحفيز لدى القيادة وأداة تشخيصية لفهم جوانب اهتمام العاملين في الجامعات (Tian, et al, 2019).

وينظر لها على أنها عملية تفاعلية بين القيادة والعاملين لتعزيز قدرات العاملين الفردية والجماعية لإنجاز المهام على نحو فعال، من خلال أساليب التحفيز المالي والمعنوي Xiuchun

(2023). كما أنها الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع، وعدم استبعاد الموارد البشرية في أن يؤدي أدواراً قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وان يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المؤسسة التعليمية ( عبدالعزيز الشثري، ٢٠١٠ )  
وتأسيساً على ماسبق فإن القيادة التبادلية تعتبر أسلوب قيادي يعتمد فيه القادة على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل من مرؤوسيه. ويعتمد هذا الأسلوب على التبادل؛ حيث يكافئ القائد المرؤوسين الذين يؤديون مهامهم في ضوء مستويات محددة ، كما يعاقبوا إذا لم يحققوا تلك المستويات.

### الخلفية التاريخية للقيادة التبادلية

قام ماكس فيبر، عالم الاجتماع الألماني في القرن العشرين، بدراسة موسعة لأنماط القيادة وقسمها إلى ثلاث فئات: التقليدية والكاريزمية والتبادلية. في عام ١٩٤٧، كان ويبر أول من وصف القيادة التبادلية. بأنها "ممارسة السيطرة على أساس المعرفة". (Chen, 2022)  
تستند نظرية القيادة التبادلية إلى فكرة مفادها أن المديرين يعطون الموظفين شيئاً في مقابل الحصول على شيء آخر يريدونه. (Lewis, 2014) وتقتض هذه النظرية أن الموظفين ليسوا من ذوي الدوافع الذاتية ويحتاجون إلى الهيكل والتعليمات والمراقبة من أجل إكمال المهام بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. (Quan,et al,2020)

كان أسلوب القيادة التبادلية مستخدماً على نطاق واسع بعد الحرب العالمية الثانية في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان هذا وقتاً ركزت فيه الحكومة على إعادة البناء وتطلبت مستوى عالياً من الهيكل للحفاظ على الاستقرار الوطني. (Sika & Anyango, 2020)  
كان عالم السياسة جيمس ماكجريجور بيرنز أحد أبرز المؤلفين الذين قدموا نظريات ويبر. ففي كتابه "القيادة" الصادر عام ١٩٧٨، زعم بيرنز أن القادة التبادليين لا بد أن يكونوا أخلاقيين وأن يكون لديهم هدف أعلى. وفي نموذج بيرنز، يتبنى القادة التبادليون الصدق والإنصاف والمسؤولية والوفاء بالالتزامات. (Mwita & Mrema, 2023)

في الثمانينيات والتسعينيات، قام باحثون من بينهم برنارد إم باس وجين هاويل وبروس أفوليو بتعريف أبعاد القيادة التبادلية: المكافأة المشروطة، وهي عملية تحديد التوقعات ومكافأة العاملين على تلبيةها. والإدارة السلبية بالاستثناء، حيث لا يتدخل المدير في سير العمل إلا إذا نشأت مشكلة، والإدارة النشطة بالاستثناء، حيث يتوقع المديرون المشاكل ويراقبون التقدم ويصدرون التدابير التصحيحية (John,2023) ( Jones,et al,2023)  
يتفق العديد من منظري القيادة الحاليين على أنه يمكن الجمع بين مبادئ القيادة التبادلية والتحويلية لتحقيق نتائج مثالية لكل من الإدارة والقوى العاملة.

### خصائص القيادة التبادلية

القيادة التبادلية هي أسلوب أو نمط يركز على التنظيم والإشراف والأداء. ويقدر القادة التبادليون البنية والنظام والقواعد المحددة مسبقاً. (Lewis, 2014) حيث تعتبر هذه القواعد ضرورية للحفاظ على كفاءة العمل الجامعي. وينصب التركيز على النتائج ويتم الاعتراف بمساهمات الموارد البشرية وفقاً لنظام المكافآت في الجامعة. كما يتصف هذا الأسلوب باعتماده على نظام من المكافآت والعقوبات ، على غرار نموذج التحفيز التقليدي القائم على الجزرة والعصا. ونظراً لأن القيادة التبادلية تعتمد على نهج منظم لتحقيق الأهداف، فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص المحددة. وفيما يلي بعض الخصائص المشتركة للقيادة التبادلية: ( Mahdinezhad,et al,2013)

- ١- الدافع الخارجي: يحفز القائد التبادلي الفريق من خلال التقدير أو الثناء. والذي يأخذ شكل الحوافز أو المكافآت المالية أو الترقيات.
- ٢- التطبيق العملي: يعتبر التطبيق العملي من أكثر السمات المميزة لأسلوب القيادة التبادلي. فالقادة التبادليون عمليون في نهجهم، ويضعون في اعتبارهم بشكل واقعي جميع القيود والعقبات.
- ٣- التركيز الشديد: نظراً لأن القادة التبادليين يعتمدون على النظام، فيمكن لهؤلاء القادة إظهار التركيز الشديد على تحقيق أهداف الجامعة. ولهذا السبب، قد يسعون جاهدين للحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من تبني طرق جديدة للتفكير أو العمل.
- ٤- موجه نحو الأداء: يراقب القائد التبادلي أداء الموظفين على أساس الأهداف والغايات المحددة. وهم سريعون في ملاحظة متى يحقق الموظفون هدفاً محدداً مسبقاً وسيكافئونهم بشكل مناسب. وبالمثل، فهم يدركون أيضاً الأداء الضعيف وقد يحجبون المكافآت أو حتى يعاقبون الموظفين في مثل هذه الحالات. (John, 2023)
- ٥- التوجيه: القادة التبادليون هم صناع قرار موثوقون، وهم يتبنون هذه السمة كجزء أساسي من ميثاقهم. يتبع الموظفون الذين يؤدون أداءً جيداً تحت هذا النمط من القيادة التوجيهات والتعليمات.
- ٦- التنظيم: يولي القائد التبادلي أهمية كبيرة للهيكل والمخطط التنظيمي والقواعد. وتوفر التسلسلات الهرمية التنظيمية إطاراً للعمل في ضوء هذا النمط.
- ٧- الجهد الفردي: قد يجذب الأسلوب التحفيزي للقائد التبادلي الأداء الفردي. على الرغم من أنه قد يتم تعيين الموظفين في فرق، إلا أن الهيكل التنظيمي الصارم الذي يفضله القائد في بعض الأحيان قد يضع تأكيداً محدوداً على التعاون في السعي لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع. (Mwita & Mrema, 2023)

بناءً على ما سبق؛ فإن هناك تنوع في الخصائص التي يتسم بها القادة التبادليين، فالقائد التبادلي يتعين أن يكون ملتزماً باستخدام آليات التحفيز لشحن همم الموظفين لبذل مزيد من الجهود كي يتم الحصول على المكافآت؛ وهو في ذلك يتبع أساليب الترغيب والترهيب؛ مركزاً على تحقيق هذا الهدف.

#### 🚩 أهداف القيادة التبادلية

لا توجد طريقة واحدة لممارسة القيادة التبادلية. (Azizaha, et al, 2020) فالقيادة التبادلية هي أسلوب قيادة يركز على تحديد التوقعات الواضحة واستخدام المكافآت والعقوبات كمحفزات. وعند استخدامها عن قصد، يمكنها إخراج أفضل ما لدى الموارد البشرية. أي أن هذا الأسلوب يمكن أن يختلف من قائد لآخر؛ وتكون النقطة الرئيسية هو تحقيق الهدف من تطبيق الأسلوب كما يشير (Hyseni & Hoxha, 2021)

يؤكد القادة التبادليون على ضرورة الحفاظ على الاستقرار والاتساق كهدف رئيس لنمط القيادة التبادلية. فهم يدفعون فرقهم إلى الأمام من خلال تحديد أهداف واضحة وتقديم تعليمات صريحة حول كيفية تحقيقها. (Changar & Atan, 2021)

أشارت دراسات كل من (John, 2023) (Mwita & Mrema, 2023) (Azizaha, et al, 2020)؛ أن من أبرز أهداف القيادة التبادلية:

- ١- بناء الثقة بين القادة والأتباع.
- ٢- التركيز على تحقيق الأهداف.
- ٣- تحفيز الموارد البشرية لبذل مزيد من الجهود.

- ٤- ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية .
- ٥- الوقاية من الوقوع في الأخطاء والتصحيح الفوري حال وقوعها .
- ٦- تحقيق مبدأ الرقابة الذاتية للأداء .
- ٧- التركيز بشدة على التفكير كأداة عقلية فلا مجال للعشوائية في تنفيذ المهام .
- ٨- اكتشاف طرق متنوعة لأداء وتنفيذ المهام والمسؤوليات .
- ٩- الفهم الدقيق لدوافع الموارد البشرية والجهد اللازم للوصول إلى الهدف المرغوب.
- ١٠- تنفيذ التعليمات وطاعة الأوامر والالتزام بها .

يتضح مما سبق ؛ أن القيادة التبادلية تميل إلى أن تكون ملتزمة في وضع التوقعات والمعايير التي تزيد من كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية. وتميل إلى تقديم ملاحظات بناءة بشأن أداء الموارد البشرية مما يسمح لأعضاء المجموعة بتحسين إنتاجيتهم للحصول على التعزيز الملائم. كما تدرك القيادة التبادلية أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع لتحفيز الأداء. حيث أن تنوع الأساليب المحفزة له دور كبير تشجيع الموارد البشرية على بذل المزيد من الجهود ومن ثم تحقيق الأهداف المتفق عليها .

#### مبادئ القيادة التبادلية

تقوم فكرة القيادة التبادلية على عدد من المبادئ والأسس؛ يلخصها كوين وآخرون (Quan,et al,2020) فيما يلي:

- ١- يحق للإداريين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي ترتبط بتطوير وتحسين صورة الجامعة والتي تؤثر على أدائهم الوظيفي.
  - ٢- يسمح للإداريين بحرية التعاون والمشاركة في خلق جامعة متميزة.
  - ٣- يتعين تنمية روح الزمالة في العمل مع نظرائهم من القيادات الإدارية؛ من خلال فرق العمل ودوائر الجودة في تنفيذ المهام.
  - ٤- للإداريين القدرة على ممارسة القيادة بهدف تحسين مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم الوظيفية؛ فتلك الممارسة تمنح الإداريين الفرصة لاكتساب الخبرة في مجال العمل.
  - ٥- علاقات العمل بين الإداريين في الجامعة تلعب دوراً جوهرياً في تطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم ؛ وعليهم أن يوضحوا من خلال تلك العلاقات أنماط السلوك الإنساني المرغوبة. (Mwita & Mrema, 2023)
  - ٦- عندما تتم مشاركة القيادة بين الموارد البشرية بالجامعة سواء كانوا قيادات إدارية أو إداريين سوف تكون أكثر فعالية من قيام القيادات بالعمل منفردين؛ حيث أنه من خلال توزيع المسؤوليات القيادية على الإداريين ؛ سوف يكون لكل منهم إسهاماً محدداً بالتعاون مع زملائهم الآخرين، وينتج عن ذلك الإحساس بالالتزام المشترك وتضافر الجهود بما يسهم في إنجاز المهام بطريقة أدق وأسرع. (John,2023)
- يتضح مما سبق ؛ أن القيادة التبادلية كنمط قيادي لها مبادئ محددة ، تعتمد على اعتبار الإداريين كموارد بشرية هامة في الجامعة لها حقوق كالمشاركة والتعاون في إطار من الزمالة التي يكتنفها الاحترام ، إضافة لفهم الإداريين لطبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم ؛ ففي ضوء هذا الفهم تتحدد طريقة تعاطيهم مع نمط القيادة التبادلي الذي يعتمد على الأداء الأفضل مقابل المكافآت الأعلى .

#### أبعاد القيادة التبادلية

تزعم نظرية القيادة التبادلية أن الموظفين مدفوعون بشكل أساسي بأنظمة المكافآت والعقوبات. وتعتمد قوة القائد بشكل أساسي على السلطة الرسمية الممنوحة من قبل الهيكل التنظيمي

وترتبط هذه النظرية ارتباطًا وثيقًا بأسلوب القيادة حيث يتوقع القائد من الموظفين تحقيق أهداف الأداء المحددة وإذا حقق الموظف ذلك فسيتم مكافأته وإلا فستكون هناك عقوبة.

تستند هذه النظرية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وهي كالتالي : (Fareena and Azhar, 2016)

١. المكافأة المشروطة للأداء : يحدد القائد مع الموظفين أهدافًا يتفوقون عليها بشكل متبادل . ويربط القائد تحقيق هذه الأهداف باليات التحفيز . والقائد هنا يحدد التوقعات بوضوح ويوفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

٢. الإدارة النشطة بالاستثناء - يراقب القائد عن كثب أنشطة الموظفين وأدائهم. وسوف يتخذ إجراءات تصحيحية فورية إذا انحرف الموظف عن المبادئ التوجيهية والتوقعات المحددة.

٣. الإدارة السلبيه بالاستثناء - في هذا البعد يتدخل القائد فقط عندما لا يتم تلبية توقعات الأداء لاتخاذ الإجراءات. من الممكن أن يتخذ إجراءات تأديبية أو عقوبات ضد الأداء غير المرغوب فيه.

تسلط هذه الأبعاد الضوء على الطبيعة المنظمة والهرمية غالبًا للقيادة التبادلية، مع التركيز على الأدوار والمسؤوليات الواضحة لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالنسبة للعديد من الموظفين ، فإن المال والامتيازات تشكل حافزًا قويًا. ويفضلون معرفة كيفية القيام بوظيفتهم بالضبط من أجل الاحتفاظ بها وجني المكافآت. إذن القيادة التبادلية وفق تلك الأبعاد سهلة التعلم ولا تتطلب تدريبًا مكثفًا. ومن السهل فهم النهج التبادلي وتطبيقه في كثير من إدارات الجامعة .

#### 🚩 كيف تعمل القيادة التبادلية

في القيادة التبادلية، تعتمد المكافآت والعقوبات على أداء المرؤوسين. ينظر القائد إلى العلاقة بين المديرين والمرؤوسين على أنها تبادل ؛ تعطيني شيئًا ما في مقابل شيء آخر. عندما يؤدي المرؤوسون أداءً جيدًا، فإنهم يتلقون مكافأة. وعندما يزدون أداءً سيئًا، فسوف يعاقبون بطريقة ما. القواعد والإجراءات والمعايير ضرورية في القيادة التبادلية. كما يراقب القادة التبادليون المرؤوسين بعناية لفرض القواعد ومكافأة النجاح ومعاقبة الفشل. (Chen, 2022)

ومع ذلك، فالقيادة التبادلية تركز على الالتزام بتطبيق اللوائح والقواعد والتوقعات الحالية دون المساس بها. (Azizaha, et al,2020) ويميل هؤلاء القادة إلى أن يكونوا جيدين في وضع التوقعات والمعايير التي تزيد من كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية . ويميلون إلى تقديم ملاحظات بناءة فيما يتعلق بأدائهم مما يسمح لأعضاء المجموعة أو الفريق بتحسين إنتاجيتهم للحصول على التعزيز الملائم. (Changar & Atan, 2021)

عندما سئل بيرنز عن أسلوب القيادة التبادلية ؛ فأشار بأن طريقة عمله تعتمد على ؛ أن القادة يضعون أهدافًا لفرقهم. ثم يعطونهم الأوامر ويعالجون القضايا لتحقيق الأهداف. فإذا كان الأداء جيدًا، يكافئهم قادتهم؛ وإذا كان الأداء سيئًا، يعاقبهم قادتهم. تتكرر هذه الخطوات في دورة مستمرة. Dong (2023) (, 2023) (Mwita & Mrema, 2023)

يمكن التأكيد بأن القيادة التبادلية يمكن أن تستخدم في مجال التعليم والجامعة؛ فعندما ينجح الموظفون، يتم مكافأتهم؛ وعندما يفشلون، يتم توبيخهم أو معاقبتهم. (Azizaha, et al,2020) تعتمد فرق العمل بشكل كبير على القيادة التبادلية. ومن المتوقع أن يتوافق الأعضاء مع قواعد الفريق وتوقعاته ويتم مكافأتهم أو معاقبتهم بناءً على أدائهم. (Jali, & Lekhanya, 2017) وتأسيساً على ما سبق تفترض القيادة التبادلية؛ أن الموارد البشرية تؤدي أفضل ما لديها عندما تكون سلسلة القيادة محددة وواضحة فالتعليمات والأوامر الصادرة من القيادة واضحة وطاعتها ملزمة لها. كما أن أسلوب المكافآت والعقوبات تحفز تلك الموارد على بذل الجهود لتحقيق الأهداف. ولكن يتعين مراقبة الموارد البشرية بعناية لضمان تلبية التوقعات.

## إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

تركز القيادة التبادلية، في المقام الأول على الإدارة المنظمة للمجموعات. يتوقع القادة التبادليون من المرؤوسين أن يكونوا مطيعين ويضمنون ذلك من خلال المكافآت والعقوبات. في كثير من الأحيان فإن المال والمزايا تحفز بعض الناس. إضافة لذلك فإن من أبرز الإيجابيات؛ أيضاً: (Fareena and Azhar, 2016)

- ١- تعرف الموارد البشرية بالضبط ما يجب عليهم فعله للاحتفاظ بوظائفهم وكسب المكافآت.
- ٢- تحقيق الأهداف القصيرة الأجل بسرعة وبدقة.
- ٣- يتم تحديد المكافآت والعقوبات بوضوح للموارد البشرية.
- ٤- القيادة التبادلية سهلة التعلم ولا تتطلب تدريباً مكثفاً؛ حيث إن القواعد والمعايير تجعل من السهل فهم نموذج القيادة هذا؛ بحيث يتم تقليل الارتباك إلى أدنى حد ويمكن للموارد البشرية التركيز على العمل.
- ٥- في الوظائف عالية الضغط، فإن هيكل الأسلوب التبادلي يعني أن الجميع يعرف بالضبط ما يجب عليهم فعله.

ومن أبرز عيوبها: (Chen, 2022) (Raveendran & Finance, 2021)

- ١- تكافؤ العامل على المستوى العملي فقط، مثل المال أو الامتيازات.
- ٢- الإبداع محدود لأن الأهداف والغايات محددة بالفعل.
- ٣- لا تكافؤ المبادرة الشخصية.
- ٤- قد يتخلى القادة عن مسؤولية اتخاذ القرار لصالح اتباع القواعد.
- ٥- طالما تم تحقيق الأهداف، فقد يكون القادة سلبيين ويتجنبون اتخاذ الإجراءات.
- ٦- في ظل الأهداف والغايات المحددة مسبقاً، قد يتم قمع الإبداع والابتكار.
- ٧- قد يكون هناك حافز ضئيل للعمل الجماعي والتعاون نظراً لأن التركيز ينصب على الأداء الفردي.
- ٨- قد يفشل القادة في قيادة الآخرين أو إلهامهم.

لا شك أن القيادة التبادلية نمط هام في الجامعات. فبمجرد تعلم إجراءاتها ومتطلباتها، يسهل على الموارد البشرية تطبيقها بنجاح. فليس المطلوب أكثر من أن يعرف الجميع بالضبط ما هو مطلوب منهم؟ وكيف يتم تنفيذه؟. وبالنسبة للعديد من الموارد البشرية، فإن الحصول على الامتيازات يعد حافزاً قوياً لتطبيق هذا النمط.

## نبذة عن جامعة حائل

تقع جامعة حائل في مدينة حائل شمال غرب المملكة العربية السعودية. تضم جامعة حائل ١٤ كلية عملية ونظريه تقدم لطلابها ٥١ برنامجاً أكاديمياً للطلاب في مرحلة البكالوريوس و٣٢ برنامجاً لطلاب الدراسات العليا.

يتم تدريس البرامج الأكاديمية باللغتين العربية والانجليزية عدا برامج اللغة العربية والشريعة الإسلامية فيقتصر التدريس فيهما على اللغة العربية فقط. جامعة حائل هي واحدة من أفضل الجامعات الحكومية في، المملكة العربية السعودية. وهي تحتل المرتبة ٩٠١-٩٥٠ في تصنيف QS World University Rankings 2025.

تضم الجامعة ٢٠٠٠٠ ألف طالب وطالبة، و٢١٠٠ عضو هيئة تدريس، و١٤٥٤ موظف. كما تضم ٦ عمادات مساندة، و٧ إدارات عامة تتضمن عدد من الإدارات والأقسام الإدارية. ومنها الإدارة العامة للموارد البشرية، وإدارة الأمن السيبراني، وإدارة الاتصال والإعلام الجامعي، وإدارة شؤون المكتبات، ومكتب الخطة الاستراتيجية، إدارة البيانات، وحدة التوعية الفكرية.



### ثالثاً إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

ويمكن استعراض هذه الإجراءات على النحو التالي :

#### الهدف من الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين ، إضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بينهم تعزى إلى متغيرات طبيعة الوظيفة والجنس وسنوات الخبرة .

#### عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة ٥٢٤ موظفاً بنسبة ٣٦%، من المجتمع الأصل والذي يبلغ 1454 موظفاً ، وكانت العينة موزعة كما يوضحها الجدول التالي.

#### جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
طبيعة الوظيفة	إدارية	194	37
	هندسية	178	34
	فنية	152	29
الجنس	ذكر	260	49.61
	أنثى	164	31.29
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	90	17.18
	٥-١٠ سنوات	208	39.69
	أكثر من ١٠ سنوات	226	43.13

من الجدول السابق يتضح أنه فيما يتعلق بمتغير طبيعة الإدارة فقد بلغ متغير طبيعة الوظيفة الإدارية 37 % ، بواقع عدد 194 موظفاً ، في حين أن متغير الوظيفة الهندسية فقد بلغ 34 % ، بواقع عدد 178 موظفاً ، بينما بلغت النسبة المئوية لمتغير الوظيفة الفنية 29% ، بواقع عدد 152 موظفاً .

كما انقسمت عينة الدراسة من حيث متغير الجنس إلى 260 من الذكور بنسبة 49.61% ، 164 من الإناث بنسبة 31.29% . أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة ففيما يتعلق بفئة أقل من ٥ سنوات فقد بلغت عدد 90 موظفاً بنسبة 17.18 % ، أما فئة ٥-١٠ سنوات فقد بلغت ٢٠٨ موظفاً بنسبة ٣٩.٦٩ % ، أما فئة أكثر من ١٠ سنوات فقد بلغت ٢٢٦ موظفاً بنسبة ٤٣.١٣ % .

#### أداة الدراسة

تم إعداد استبانة كأداة الدراسة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوعها ، حيث هدفت إلى تحديد مدى توافر ممارسات القيادة التبادلية لدى القيادات الإدارية بجامعة حائل من وجهة نظر الموظفين . وقد انقسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام الأول تناول مقدمة الاستبانة، الثاني بيانات عامة تشمل المتغيرات التالية (طبيعة الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخبرة ) ، الثالث محاور الاستبانة وكانت كالتالي :

#### جدول (٢): محاور الاستبانة وعدد فقراتها

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات
الأول	المكافأة المشروطة	٦
الثاني	الإدارة بالاستثناء "النشطة"	٥
الثالث	الإدارة بالاستثناء "الساكنة"	٦
المجموع		١٧

وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ، وقد أعطيت الفقرات كالتالي :

### جدول (٣): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الفقرة
٥	متوافر بشدة
٤	متوافر
٣	متردد
٢	غير متوافر
١	غير متوافر بشدة

### صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانة ؛ وذلك بعرضها على عشرة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة في الجامعات المصرية والسعودية، لبيان دقة عباراتها ، ومدى صلاحية فقراتها وملاءمتها للهدف من الاستبانة. وقد اقترح بعض المحكمين تعديلات طفيفة على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ولم تحذف أو تضاف أية فقرة إلى الاستبانة، وبقي عدد فقراتها على ما هو عليه (١٧) فقرة.

### ثبات الأداة

تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التبادلية باستخدام - معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) وقد تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (٠.٨٢ - ٠.٨٤). والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤): قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التبادلية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

معامل الثبات	البعد
0.82	المكافأة المشروطة
0.84	الإدارة بالاستثناء "نشطة"
0.82	الإدارة بالاستثناء "ساكنة"
0.83	المتوسط

### المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بياناتها ثم استخراج النتائج، وتتمثل في التالي:-

- معامل كرومباخ ألفا (Chrombach Alpha Factor): حيث تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- أساليب الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics): حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة؛ للتعرف على درجة قبولهم أو رفضهم للفقرات المتضمنة في كل مجال من مجالات الدراسة، بحيث يمكن بذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يناقش هذا الجزء تحليل بيانات الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة. كما وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### عرض وتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: متوافر بشدة (٥) نقاط، متوافر (٤) نقاط، متردد (٣) نقاط، غير متوافر (٢) نقطة، غير متوافر بشدة (١) نقطة.

#### البعد الأول: المكافأة المشروطة

#### جدول (٥) المتوسطات والانحراف المعياري لمحور المكافأة المشروطة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١ يناقش القائد مع المرؤوسين فكرة المكافأة المشروطة	3.99	19.52	6	مرتفع
٢ يحفز القائد المرؤوسين عندما يحققون مستويات الأداء المطلوبة.	4.65	20.81	1	مرتفع
٣ يثمن القائد على الأساليب الجديدة التي يستخدمها الموظفون في سبيل تحقيق أهداف العمل.	4.08	15.96	5	مرتفع
٤ يشرك القائد الموظفين المتميزين في اتخاذ القرارات .	4.44	17.81	3	مرتفع
٥ يكافئ القائد الموظف الذي يطور من أدائه .	4.63	20.57	2	مرتفع
٦ يتم إبلاغ الموظف عن مستويات الإنجاز اللازمة للاستمرار في للحصول على المكافآت	4.15	١٧.٢٥	4	مرتفع
	4.30	18.65		مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لاستجابات الأفراد على محور مجال المكافأة المشروطة بلغ (4.30) وبتقدير عام مرتفع ، وقد تراوحت المتوسطات بين درجات (3.99 - 4.65) وبلغ أعلى متوسط حسابي لفقرة " يحفز القائد المرؤوسين عندما يحققون مستويات الأداء المطلوبة". وأدنى متوسط حسابي لفقرة يناقش القائد مع المرؤوسين فكرة المكافأة المشروطة " والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٩٩ ) ، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري للمحور فإن النتائج تشير إلى أنه يتراوح بين ( ١٥.٩٦ — ٢٠.٨١ ) ، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى أن بعد المكافأة المشروطة متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم أي أنه يتم تطبيق ممارسات المكافأة المشروطة على منسوبي جامعة حائل ، حيث تتم مناقشة فكرة المكافأة المشروطة بين القادة الإداريين والمرؤوسين ويقوم القادة بتحفيز المرؤوسين عندما يحققون مستويات الأداء المطلوبة، أو يستخدمون الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام. إضافة إلى إشراك القادة المتميزين من الموظفين الإداريين في القرارات التي تتعلق بإداراتهم . وهي نتيجة جاءت طبيعية لما قامت به الجامعة من وضع وتنفيذ آليات لتحفيز الموظفين لبذل مزيد من الجهود لزيادة إنتاجيتهم والتي تبلورت في مكافآت مالية وأخرى معنوية كالترقية للدرجة الأعلى والحصول على شهادات الشكر والتقدير . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الروسان، ٢٠١٧) و(هديب، ٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى توفر بعد المكافأة المشروطة لدى عينة الدراسة بتقدير متوفر وقد عزت الدراسة ذلك بنجاح الأسلوب في تطوير الأداء وتعميق العلاقات بين العاملين والقيادة التربوية . في حين تختلف مع دراستي (Chen, 2022) ، (Pounder, 2001) والتي توصلنا إلى توافر أبعاد المكافأة المشروطة بتقدير متوسط ؛ وقد عزت الدراسات ذلك إلى ضعف آليات التحفيز وعدم ارتباطها بمعدلات الأداء .

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء "النشطة"  
جدول (٦): المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الإدارة بالاستثناء "النشطة"

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١ يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة.	3.70	18.23	5	مرتفع
٢ يعبر القائد عن ثقته في قدرات تابعيه في تحقيق أهداف الكلية .	4.79	24.55	2	مرتفع
٣ يحرص القائد على تقديم التغذية الراجعة عن أداء موظفيه في العمل .	4.96	30.10	1	مرتفع
٤ يقضي القائد وقتاً مع موظفيه في إرشادهم نحو تحقيق أهداف الكلية .	4.58	19.74	3	مرتفع
٥ يعيد القائد النظر في توزيع المسؤوليات على موظفيه في ضوء معايير الأداء المطلوبة.	4.37	16.89	4	مرتفع
	4.48	21.90		مرتفع

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لاستجابات الأفراد على بعد الإدارة بالاستثناء "النشطة" بلغ (٤.٤٨) وبتقدير عام مرتفع ، وقد تراوحت المتوسطات بين درجات (٤.٩٦) في أعلى متوسط حسابي لفقرة " يحرص القائد على تقديم التغذية الراجعة عن أداء موظفيه في العمل " إلى فقرة " يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق معدلات الأداء المطلوبة " والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠) ، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري للمحور فإن النتائج تشير إلى أنه يتراوح بين (١٥.٩٦ — ٢٠.٨١) ، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى أن بعد الإدارة بالاستثناء "النشطة" متوفرة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم ، وهي نتيجة تبدو لحد كبير منطقية ؛ وهذا يرجع إلى أن تقييم أداء القيادات الإدارية بالجامعة يعتمد على بعض المعايير كدور القائد في رصد الأخطاء ، والإجراءات التي يتبعها في منع وقوعها ، ومدى قدرته على تقديم التغذية المرتدة لموظفيه ؛ وهي في نفس الوقت تعد مكونات رئيسة للقيادة التبادلية خاصة في جانب الإدارة بالاستثناء "النشطة" ؛ ومن ثم فنجد أن القيادات الإدارية حريصة على حصولها في التقييم السنوي على درجات مرتفعة ؛ وذلك من خلال الالتزام بتطبيق تلك المعايير . إضافة إلى أن الجامعة قد أدخلت فكرة تقييم الموظفين لرؤسائهم مما يجعل اهتمام القيادات بتنفيذ ممارسات القيادة التبادلية في بعد الإدارة بالاستثناء "المشروطة" أمر ضروري لنيل ثقة الموظفين . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (الرفاعي، ٢٠١٣) و(شواي، ٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى توفر بعد الإدارة بالاستثناء "النشطة" لدى عينة الدراسة بتقدير متوفر ؛ وقد عزت الدراسة ذلك إلى ازدياد ثقة أفراد العينة تجاه قيادتهم التبادلية في تحسين مناخ العمل وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها . في حين تختلف مع نتائج دراسة (Amin,et al,2018) والتي توصلت إلى توافر ممارسات الإدارة بالاستثناء "النشطة" بتقدير متوسط ؛ وقد عزت الدراسة ذلك إلى عدم فهم القيادات الإدارية للأسلوب ؛ ومن ثم عدم تطبيقه بشكل صحيح .

### البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء "الساكنة"

#### جدول (٧) : المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الإدارة بالاستثناء "الساكنة"

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١ يتجنب القائد التدخل المباشر عند تنفيذ بعض المهام .	2.76	7.79	4	متوسط
٢ لا يحاول القائد إحداث تغيير طالما الأمور تسير بشكل صحيح .	3.94	16.59	2	مرتفع
٣ لا يتدخل القائد في أداء المرؤوسين إلا عندما ينحرفوا عن المرسوم لهم	3.80	15.56	3	مرتفع
٤ يتدخل القائد عندما تظهر مشاكل تحد من كفاءة العمل.	4.62	20.35	1	مرتفع
٥ ينتظر القائد المشكلة حتى تقع ويبدأ التحرك تجاهها.	1.46	19.52	6	منخفض
٦ يتأخر القائد في الرد على استفسارات موظفيه .	2.21	12.34	5	منخفض
	3.13	15.35		متوسط

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لاستجابات الأفراد على بعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" بلغ (٣.١٣) وبتقدير عام متوسط ، وقد تراوحت المتوسطات بين درجات (٤.٦٢) في أعلى متوسط حسابي لفقرة " يتدخل القائد عندما تظهر مشاكل تحد من كفاءة العمل" إلى فقرة " ينتظر القائد المشكلة حتى تقع ويبدأ التحرك تجاهها " والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١.٤٦) ، أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري للمحور فإن النتائج تشير إلى أنه يتراوح بين (٧.٧٩ — ٢٠.٣٥) ، وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى أن بعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم ، وتشير هذه النتائج إلى أن تلك الممارسات لا تنفذها القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين إلا بصورة ضئيلة. كما أن تلك النتائج تشير إلى عدم موافقتهم على تنفيذ تلك الممارسات ؛ وذلك لأنها تأخذ شكل ردود الأفعال؛ حيث يظل القائد وفق هذا الاتجاه منتظراً لحين وقوع الخطأ أو المشكلة ثم التحرك تجاهها محاولاً التعامل معها . ومن ثم فهي ممارسات لا تأخذ شكل المبادرة والمبادأة والتي تتطلب تركيزاً وفهماً لطبيعة العمل الإداري وتتنبؤاً لحدوث مشكلات أو معوقات في المستقبل . وقد تم انتقاد ممارسات الإدارة بالاستثناء "الساكنة"

من قبل (Eliyana. Anis, 2010) (Mzhoda, noraldin, 2017) والليذان أشارا إلى أن ممارسات الإدارة بالاستثناء "ساكنة" تعتبر نهجاً لا يهتم بتحديد المشكلات أو منعها بشكل استباقي، فالمديرين الذين يستخدمون هذا الأسلوب هم سلبيون من خلال الاستثناء أو عدم التدخل عند تطبيق القيادة. ومن ثم وكما يؤكد (Ugwu, 2020) يمارس القادة هنا سياسة عدم التدخل ولا يلتزمون بالبحث عن الحلول المقترحة بالاشتراك مع مرؤوسيه، ونادراً ما يفكرون في تمكين موظفيهم للمساعدة في حل المشكلات وتحديد الأهداف. للتغلب على هذه العقبة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (الجمعي، ٢٠١٤) (Smith, 2014) التي أشارت نتائجها إلى توفر بعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" لدى عينة الدراسة بتقدير متوسط وقد عزت الدراسة ذلك إلى رغبة أفراد العينة أن تكون قياداتها في حالة نشاط دائم بحيث تسعى إلى وقاية المؤسسة التربوية من المشكلات والأزمات فلا تنتظر حدوثها ثم تواجهها ، بل لابد أن يكون لديها خطط وسيناريوهات للمواجهة.

**للإجابة عن السؤال الثالث** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين بجامعة حائل تعزى إلى متغيرات (طبيعة الوظيفة (إدارية/هندسية/فنية) ، الجنس، سنوات الخبرة)؟

#### بالنسبة لمتغير المنصب الإداري

فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لتحديد الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة

### جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة التبادلية ومتطلبات تطبيقها بجامعة حائل طبقاً لاختلاف متغير طبيعة الإدارة

المجال	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	١١.٨٦٣	٢	٥.٩٣٢	٢.٨١٤	*٠.٠٣٧
	داخل المجموعات	١٤٣.٣٦٥	٦٨	٢.١٠٨		
	المجموع	١٥٥.٢٢٨	٧٠			
الإدارة بالاستثناء "النشطة"	بين المجموعات	٥.٧٠٨	٢	٢.٨٥٤	٢.٩٩٨	*٠.٠١٩
	داخل المجموعات	٦٤.٧٣٦	٦٨	٠.٩٥٢		
	المجموع	٧٠.٤٤٤	٧٠			
الإدارة بالاستثناء "الساكنة"	بين المجموعات	٨.٣٨٤	٢	٤.١٩٢	٢.٨٦١	*٠.٠٤٣
	داخل المجموعات	٩٩.٦٥٢	٦٨	١.٤٦٥٥		
	المجموع	١٠٨.٠٤	٧٠			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للأبعاد الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء "النشطة"، الإدارة بالاستثناء "الساكنة") على التوالي ( \*٠.٠٣٧ — \*٠.٠١٩ — \*٠.٠٤٣ ) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) ؛ ومن ثم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (الإدارية — الهندسية — الفنية ) ، ويمكن تفسير ذلك كما يشير (Mwita & Mrema, 2023) أن كل وظيفة في التنظيم لها أهدافها ومهامها التي تختلف عن غيرها ؛ كما تختلف تبعاً لذلك التصرفات والممارسات التي ترتبط بطبيعة تلك الوظائف . وهذه النتيجة تتفق مع دراستي (Smith, Randolph, 2014) و (Sloan, Roberta, 2009) التي أشارتا بوجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير طبيعة الإدارة .

وفيما يتعلق لصالح من تلك الفروق فقد تم استخدام اختبار الفروق (اختبار شيفيه) بين طبيعة الإدارة، على النحو التالي :

### جدول (٩)

اختبار الفروق (اختبار شيفيه) بين طبيعة الإدارة - حول القيادة التبادلية ومتطلبات تطبيقها بجامعة حائل

المعيار	طبيعة الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	طبيعة الوظيفة		
				إدارية	هندسية	فنية
المكافأة المشروطة	إدارية	١٩٤	٤.٦٦	-	-	-
	هندسية	١٧٨	٤.٣١	*	-	-
	فنية	١٥٢	٤.٣٢	*	*	-
الإدارة بالاستثناء "النشطة"	إدارية	١٩٤	٤.٧١	-	-	-
	هندسية	١٧٨	٤.٥٠	*	-	-
	فنية	١٥٢	٤.٤٨	*	د	-
الإدارة بالاستثناء "الساكنة"	إدارية	١٩٤	٣.٤٦	-	-	-
	هندسية	١٧٨	٣.١١	*	-	-
	فنية	١٥٢	٢.٨١	*	*	-

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد المكافأة المشروطة بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة وكانت لصالح الوظيفة

الإدارية ، كما يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعيد الإدارة بالاستثناء "النشطة" بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة وكانت لصالح الوظيفة الإدارية ، كما يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعيد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" بالنسبة لمتغير طبيعة الإدارة وكانت لصالح أيضاً الوظيفة الإدارية . ويمكن تفسير ذلك بأن الوظيفة الإدارية كما يؤكد (Mahdinezhad,et al,2013) تتطلب لنجاح تنفيذ ممارساتها في كثير من الأحيان - تنوع أساليب التحفيز ، وذلك لارتباطها بصورة كبيرة بسلوكيات واتجاهات الموارد البشرية أكثر من غيرها من الوظائف . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Smith, 2014) التي أشارت إلى اتجاه الفروق نحو الوظائف التي يغلب عليها المنحى الإداري . في حين تختلف مع دراسة (Sloan, Roberta H 2009) التي أشارت إلى أن الفروق كانت لصالح الوظيفة الهندسية في الأبعاد الثلاثة .

#### بالنسبة لمتغير الجنس

فقد تم استخدام اختبار الفروق (T- test) في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة والتي تعزى إلى متغير الجنس ( ذكور/ إناث ) ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

#### جدول (١٠)

#### اختبار الفروق (T- test) في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجنس

المعيار	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
المكافأة المشروطة	ذكر	٢٦٠	٤.١١	١.٣٣	٠.٣١	غ دال
	أنثى	١٦٤	٣.٩٦			
الإدارة بالاستثناء "النشطة"	ذكر	٢٦٠	٤.٦٦	١.٢٤	٠.٣٧	غ دال
	أنثى	١٦٤	٤.٣٠			
الإدارة بالاستثناء "الساكنة"	ذكر	٢٦٠	٣.١٥	٢.٠٧	٠.٥٢٧	غ دال
	أنثى	١٦٤	٣.١١			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول كافة الأبعاد حيث أن بعد المكافأة المشروطة قد بلغت قيمة ت المحسوبة ١.٣٣ ومستوى الدلالة ٠.٣١ ، والإدارة بالاستثناء "النشطة" بلغت قيمة ت المحسوبة ١.٢٤ ومستوى الدلالة ٠.٣٧ ، وبعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" حيث بلغت قيمة ت ٢.٠٧ ، ومستوى الدلالة ٠.٥٢٧ . ويعزى ذلك كما يشير كل من (Xiuchun, 2023) (Smith, 2014) إلى تشابه الرغبة لدى الموارد البشرية الذكور والإناث بالمكافآت لتحفيزهم على بذل مزيد من الجهود لزيادة إنتاجيتهم ومن ثم الإنتاجية الكلية للجامعات التي يعملون بها . وهي نتيجة تتفق مع دراستي (الروسان، ٢٠١٧) و (هديب، ٢٠١٨) التي أشارا بعدم وجود فروق بين الجنسين . وتختلف مع دراستي Hefner, (2016) (Fareena and Azhar, 2016) ، (David, 2014) حيث أشارا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي المكافأة المشروطة ، والإدارة بالاستثناء النشطة لصالح الإناث .

#### بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لتحديد الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة التبادلية ومتطلبات تطبيقها بجامعة حائل طبقاً لاختلاف متغير الخبرة

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المجال
*٠.٠١٧	٢.٥١٦	٥.٣٨١	٣	١٦.١٤٣	بين المجموعات	المكافأة المشروطة
		٢.١٣٨٤	٦٧	١٤٣.٢٧	داخل المجموعات	
			٧٠	١٥٩.٤١	المجموع	
*٠.٠٣٩	٢.٦١٦	٣.٩٦٤٧	٣	١١.٨٩٤	بين المجموعات	الإدارة بالاستثناء "النشطة"
		١.٥١٥٥	٦٧	١٠١.٥٤	داخل المجموعات	
			٧٠	١١٣.٤٤	المجموع	
**٠.٠٠٤	٣.٢٥٤	٤.٧٧٤٧	٣	١٤.٣٢٤	بين المجموعات	الإدارة بالاستثناء "الساكنة"
		١.٤٦٧٥	٦٧	٩٨.٣٢٤	داخل المجموعات	
			٧٠	١١٢.٦٥	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للأبعاد الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء "النشطة"، الإدارة بالاستثناء "الساكنة") على التوالي ( \*٠.٠١٧ — \*٠.٠٣٩ — \*\*٠.٠٠٤) وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) ؛ ومن ثم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهي نتيجة تبدو منطقية حيث أن خبرة الموارد البشرية كما يؤكد (Xiuchun, 2023) تؤثر في ممارسة المهام والمسؤوليات ومن ثم في كيفية الحصول على الإثابة بطريقة مقبولة من قبل القيادة . وهذه النتيجة تتفق مع دراستي ( Smith, Randolph, 2014) و(Sloan, Roberta, 2009) التي أشارتا بوجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وفيما يتعلق لصالح من تلك الفروق فقد تم استخدام اختبار الفروق (اختبار شيفيه) فيما يتعلق بسنوات الخبرة ، على النحو التالي :

جدول (١٤)

اختبار الفروق (اختبار شيفيه) بين الخبرة العلمية - حول القيادة التبادلية ومتطلبات تطبيقها بجامعة حائل

المعيار	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية		
				أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المكافأة المشروطة	أقل من ٥ سنوات	٩٠	٣.٩٨	-		
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨	٤.٣١	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٦	٤.٦٢	*	*	
الإدارة بالاستثناء "النشطة"	أقل من ٥ سنوات	٩٠	٤.١١	-		
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨	٤.٤٦	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٦	٤.٨١	*	*	
الإدارة بالاستثناء "الساكنة"	أقل من ٥ سنوات	٩٠	٢.٥٩	-		
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨	٢.٩٩	*		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢٦	٣.٤٩	*	*	



يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد المكافأة المشروطة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أكثر من ١٠ سنوات ، كما يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد الإدارة بالاستثناء "النشطة" بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أكثر من ١٠ سنوات ، كما يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح أكثر من ١٠ سنوات. وهي نتيجة تبدو منطقية فكلما زادت خبرة الموارد البشرية كما يشير (Xiuchun, 2023) كلما تحسن أدائهم وتطور واتسم بالتميز مما يجعلهم الفئة الأكثر قابلية وحصولاً على المكافآت والحوافز من غيرهم. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Smith, 2014) والتي توصلت إلى أن الفروق كانت لصالح الفئة أكثر من ١٠ سنوات في كافة الأبعاد ، بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Sloan, 2009) والتي كانت لصالح الفئة أكثر من ٥- ١٠ سنوات في بعدي المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء "النشطة".

#### ملخص نتائج الدراسة

##### توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

١. فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد القيادة التبادلية بجامعة حائل من وجهة نظر القيادات الإدارية ، فقد توصلت الدراسة إلى : توافر بعدي المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء "النشطة" بتقدير مرتفع ، في حين يتوفر بعد الإدارة بالاستثناء "الساكنة" بتقدير متوسط .
٢. فيما يتعلق بالفروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية بجامعة حائل تعزى إلى متغيرات: طبيعة الإدارة و الجنس وسنوات الخبرة ، فقد توصلت الدراسة إلى :
  - بالنسبة لمتغير طبيعة الإدارة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير طبيعة الإدارة (في الأبعاد الثلاثة) (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء "النشطة" الإدارة بالاستثناء "الساكنة") ، وكانت الفروق في الأبعاد الثلاثة لصالح الوظيفة الإدارية.
  - بالنسبة لمتغير الجنس فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول مدى توافر أبعاد المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء والإدارة بالاستثناء "الساكنة" .
  - بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توفر أبعاد القيادة التبادلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء "النشطة" الإدارة بالاستثناء "الساكنة") ؛ وكانت الفروق في الأبعاد الثلاثة لصالح أكثر من ١٠ سنوات .

#### التوصيات

##### توصي الدراسة بالآتي كآليات لتفعيل ممارسات القيادة التبادلية في جامعة حائل :

- ١- إقامة برامج توعية لتعريف الموظفين بأهمية القيادة التبادلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الممارسات الأكاديمية والإدارية في العمل.
- ٢- توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة بما يتناسب وجهد الموظفين في العمل الجامعي.
- ٣- اقتراح آلية تحفيز للموظفين لحفزهم على العمل الجاد ومعاينة المخطئ حالة وقوعه في الخطأ.
- ٤- وضع كتيب يتضمن الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها الموظفين لتفعيل ثقافة القيادة التبادلية في الممارسات داخل الوحدات الإدارية والهندسية والفنية.

- ٥- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموظفين وفقا لأبعاد القيادة التبادلية باعتبارهم أحد وكلاء التغيير في الجامعة.
- ٦- تحديد المتطلبات الضرورية لنجاح الرؤية التطويرية في تحقيق أهدافها.
- ٧- إظهار التكامل الذي تحدته الرؤية التطويرية وفقا لأبعاد القيادة التبادلية في علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية للجامعة.
- ٨- فتح قنوات اتصال بين القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين ، لتأصيل ممارسات القيادة التبادلية وتلبية احتياجات تلك الفئات .
- ٩- ضرورة عمل القيادات الأكاديمية والإدارية على تذليل عوائق تنمية وتحسين معرفة وإمام منسوبي الجامعة وكلياتها بمهارات القيادة التبادلية ؛ بما يساهم في رفع درجة وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة وكلياتها بشأن إعداد صف ثان من القيادات الشابة التي تنتشر تلك المهارات.
- ١٠- إجراء دراسات حول القيادة التبادلية وممارساتها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

#### المراجع العربية

- أغادير، يوسف ؛ الحلو ، غسان ؛ عطير ، ربيع (٢٠٢٢) درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز ، مجلة ألفا للدراسات الإنسانية ، ٣(١)، ١٢٥-١٤٧.
- أمين، بن سي (٢٠٢٤) نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة ، مجلة دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، ١٢(١)، ٥١١-٥٣١.
- الجمعي، هيا الحميدي "٢٠١٤" أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن " رسالة ماجستير غير منشورة — جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح؛ حماد ، وحيد شاه بور (٢٠١١) "القيادة التبادلية: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد ، ١٠(١). ٤٥٣-٤٩٩.
- الروسان، عصمت محمد علي سلامه "٢٠١٧" القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، الأردن ، ٦ (١٢) ، ١٦٦-١٨١ .
- الرفاعي، زهراء سيد محمد (٢٠١٣) علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة — جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- السعيد، مرفت محمد (٢٠١٤) أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل : دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن، 10(٢)، 165-198.
- شاوي ، شهرزاد "٢٠١٧" أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي: عينة من العاملين في جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الشريف ، نجا (٢٠٢٣) القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على كلية التربية جامعة بني غازي" ، مجلة كلية التربية جامعة سرت ، ١ (١) ، ٩٣-١١٧ .

الشريفي ، عباس عبد مهدي (٢٠١٣) "القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأردن، 33 (٢) 295-329.

الشسري، عبدالعزيز (٢٠١٠) "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التبادلية" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، 13 (٢٨) ، 56-13.

الشمري، ذهب (٢٠٢٢) "متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية : جامعة حائل دراسة حالة" ، المجلة التربوية ، كلية التربية بجامعة سوهاج، ٣ (٩٥) ، ١٦٦٦ - ١٧٢٠ .

صالح، أحمد علي و المبيضين، محمد ذيب. ٢٠١٣. القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، ٤٠ (١) ، ٥٨-٧٤.

عبد الرحمن، الطاهر (٢٠١١) "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين مجلة العلوم الإنسانية، الأردن" ، ٣٥ (١) ، 38-11 .

عجوه، أحمد محمد فتحي (٢٠١٢) "القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية " المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة - كلية التجارة ، ٣٦ (١) ، 48-22

العزام ، ميسم (٢٠٢١) "اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة "٢٠٣٠" جامعة حائل أنموذجاً" ، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، المملكة العربية السعودية، ٦ (٢) ، ٣٣٤-٣٧٣

عمادة الجودة والتطوير (٢٠٢٣) التقرير السنوي لأعوام (٢٠٢٠-٢٠٢٣) ، متاح على الموقع التالي <https://www.uoh.edu.sa/Ar/Deanships/Deanship-Q-D/Documents/Guides/pdf.12/2/2024>

العنزي، فهد (٢٠١٦) "الكفايات الأخلاقية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية" ، مجلة دراسات في علوم التربية، الجزائر، ١ (١) ، ٨٣-١١٧ .

العوانمة، فادي (٢٠١٨) "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة دراسات في علوم التربية ، الجزائر، ٣ (١) ، ١٠-٤١ .

اللوغان، محمد (٢٠٢٠) "درجة توافر الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ : جامعة حائل أنموذجاً" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية، ٤ (١) ، ١٤٩-١٧٤ .

مزهودة ، نور الدين "٢٠١٦" اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، ٦ (١) ، 110-89

هديب، الاء عزت أحمد (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- Antonopoulou ,Hera, Constantinos Halkiopoulos, Olympia Barlou, Grigorios N. Beligiannis(2021) Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic,emerging science journal,5(1),1-15.  
<http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01252..>
- Asma Abdallah& Abdullah Alkhrabsheh (2019) The Best Leadership Styles for Preventing the Educational Crisis, Opción,35(20),32-45
- Abu Harash, H. (2011). “An analysis of the relationship between the perceived leadership styles of educational leaders and the job satisfaction of faculty members serve under them within community colleges”, DAI -A, 71/11.
- Amin, Muhammad; Ijaz Ahmad Tatlah; Islam, Muhammad(2018). Leadership Styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan , Bulletin of Education and Research; Lahore Vol. 40, Iss. 1, (Mar).
- Alsheleh, Muna.(2016) Examining the relationship between leadership styles and the implementation of strategic management in higher education in Jordan: A comparison of public and private universities, Alliant International University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Azizaha ,Yunita Noor, Muhammad Khairul Rijalb, Romainurc, Umi Nuriyatur Rohmahd, Syatria Adymas Pranajayae, Zulaecha Ngiuf, Abdul Mufidg, Agus Purwantoh, Dahlia Haliah Ma`u(2020) Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? Sys Rev Pharm;11(7):577-588
- Changar, M., & Atan, T. (2021). The role of transformational and transactional leadership approaches on environmental and ethical aspects of CSR. 13(3), 1411. doi:doi.org/10.3390/su13031411
- Chen, Q. (2022). The Relationship between Principal’s Leadership Style and Teachers’ Work Engagement in Hainan, China during COVID-19. Frontiers in Educational Research, 5(6).23-34.
- Dong ,Bo (2023) A Systematic Review of the Transactional Leadership Literature and Future Outlook, Academic Journal of Management and Social Sciences,2(3),21- 25, DOI :10.54097 /ajmss. v2i3.7972.
- Fareena,Nazim and Azhar Mahmood (2016) Principals’ Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, Journal of Education and Practice,7(34),18-22.

- 
- Farhat Munir, Iqra Saeed and Aleena Shuja(2021) Transactional Leadership Behaviors of Principals and the Academic Achievement of High & Low Achieving Public and Private Secondary Schools, *Bulletin of Education and Research* , 43(3 ), 105-118.
- Hefner, David N. (2014) Perceptions of transformational and transactional leadership at Historically Black Colleges and Universities, The University of Alabama, ProQuest Dissertations Publishing.
- Hentschker C, Mennicken R.(2018) The Volume-Outcome Relationship Revisited: Practice Indeed Makes Perfect. *Health Serv Res.* 2018 Feb;53(1):15-34. doi: 10.1111/1475- 6773.12696. Epub 2017 Sep 4. PMID: 28868612; PMCID: PMC5785314.
- Herrera, Sebastián , Constanza Cruz , Yendery Ramírez & Luis Cisternas( 2016) Conceptual process design for Boric Acid: A case study for engineering education, *Computer Aided Chemical Engineering*,38(1), 1437-1442, <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-63428-3.50244-7>.
- Hoxha, A. (2019). Transformational and transactional leadership styles on employee performance. *International Journal of Humanities Social Science Invention*, 8(11), 46-58.
- Hyseni Duraku Z and Hoxha L (2021) Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Front. Educ.* 6:659919. doi: 10.3389/feduc.2021.659919
- Islam ,Talat , Muhammad Aamir, Ishfaq Ahmed & Saher Khushi Muhammad (2012) The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation and Academic Performance of Students at University Level, *Journal of Educational and Social Research* ,2(2),237-244. Doi:10.5901/jesr .2012.v2n2.237.
- Jali, Lulu Fortunate& Lekhanya, Lawrence Mpele(2017). Problems and Perspectives in Management; *Sumy Vol. 15, Iss. 3*, pp 157-165.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten , A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
-

- 
- John ,Garger, Paul H. Jacques, Veselina P. Vracheva & Christine Connolly(2023) Components of Transformational and Transactional Leadership: Predicting Academic Performance Beyond and Below Expectations, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23, ( 3), 155–166 <https://jbam.scholasticahq.com/>
- Jones, Cupid O. Risonar Nenita I. Prado & Jayson S. Digamon (2023) Transactional Management, Transformational Leadership, Organizational Culture, and Teaching Competencies of Teachers in Basic Education. *JPAIR Institutional Research*, 21(1), 83-104. <https://doi.org/10.7719/874>
- Khan, Natalie (2017) Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison, *International Review of Research in Open and Distributed Learning* , 18( 3), 178-183 .
- Lewis, S. (2014). Positive adaptive leadership and key principles of practice in a time of uncertainty. *AI Practitioner*, 16(1), 20-24. doi:10.12781/978-1-907549-18-2-3
- Mahdinezhad ,Maryam, Turiman Bin Suandi, Abu Daud bin Silong & Zoharah Binti Omar(2013) Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders, *International Education Studies*; 6(11) ;29-34.
- McAdory, Alice Rae (2004)Transactional and transformational leadership: Differences between representative and peer -nominated effective university presidents and as a function of institution type and presidential gender, *The College of William and Mary*, ProQuest Dissertations Publishing,.
- Mwita, Kelvin& Mrema, Gloria (2023) The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organisational Performance: A Case of a Higher Education Institution in Tanzania, *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)* 2(5):1779-1789, DOI:10.55227/ijhess.v2i5.477.
- Pounder, James S 2001,"New leadership" and university organisational effectiveness: Exploring the relationship,. Leadership & Organization Development Journal; Bradford 22, ( 5/6) : 281-290.
- Quan, Xiaofeng; Xiao, Hongjun; Ji, Qiong; Zhang, Jinkang (2020). Can innovative knowledge management platforms lead to corporate innovation? Evidence from academician workstations in China. *Journal of Knowledge Management*, ahead- of-print(ahead-of-print), . doi:10.1108/jkm-12-2019-0684
-

- 
- Raveendran, T., & Finance. (2021). Does transactional leadership style predict performance of development officers? Sri Lanka Journal of Business Studies, 1(1), 1-15.
- Sika ,James Ochieng & Anyango, Peter Ochieng (2020) Transactional Leadership Style and Their Influence on the Learning Motivation and Student's Academic Performance in KCSE Examinations in Migori County, Kenya,international journal of innovative research & development ,9(6),124-129. DOI No. : 10.24940/ijird/2020/v9/i6/JUN20036
- Sloan, Roberta H 2009 ,A quantitative study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change within the State University of New York.. Dissertation Abstracts International. 210. University Microfilms International, P.O. Box 1764, Ann Arbor, MI, 48106, USA,.
- Smith, Randolph 2014 ,comparison of the transformational and transactional leadership styles in a faith-based university, . Capella University, ProQuest Dissertations Publishing,.
- Tian-Syung Lan, -Hsiung Chang,Tsz-Ching Ma,Lie-Ping Zhang, and Kai-Chi Chuang(2019) Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members, Sustainability, 11(12), 34-65; <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Vigoda-Gadot, E. and Beeri, I. 2012. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics, Journal of Public administration Research and Theory, 22(3), 573-596.
- Xiuchun Yang(2023) The Transactional Leadership Style of University Leaders in The Teachers Job Satisfaction in Hunan Province: Basis for Managers Leadership Program, International Journal of Education and Humanities, 11(3), 99-111. DOI: <https://doi.org/10.54097/ijeh.v11i3.14468>.
- Yang, Xiuchun (2023) The Transactional Leadership Style of University Leaders in The Teachers Job Satisfaction in Hunan Province: Basis for Managers Leadership Program, International Journal of Education and Humanities 11(3):99-111, International Journal of Education and Humanities 11(3):99-111.
-