



مستوى ممارسة السلوكيات القيادية لدى قادة مؤسسة شيالي Chiali سطيف حسب

النموذج ثلاثي العوامل لـ YUKL

The level of exercising leadership behaviors of the leaders of Chiali Setif enterprise according to the three-factor model of Yuki

أميرة زبوج 
amira_zeboudj@univ-setif.dz
وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 1 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/12/04

تاريخ القبول: 2022/12/01

تاريخ التقديم: 2022/09/30

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوكيات القيادية لقادة مؤسسة شيالي سطيف، وأيضا معرفة مستوى ممارسة هذه السلوكيات وذلك وفقا للنموذج ثلاثي العوامل لـ Yuki. وقد توصل البحث إلى أن السلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير هي أهم السلوكيات القيادية لقادة مؤسسة شيالي، وأن مستوى ممارسة هذه السلوكيات القيادية لدى قادة المؤسسة محل الدراسة متوسط. الكلمات المفتاحية: السلوكيات القيادية، النموذج ثلاثي العوامل، سلوكيات المهمة، سلوكيات العلاقات، سلوكيات التغيير.

تصنيف JEL: M10، M12.

Abstract:

This study aims to know the leadership behaviors of the leaders of Chiali Setif enterprise and also to know their exercising level according to the three-factor model of yukl. The research found that the task-oriented behaviors, relations-oriented behaviors, and change-oriented behaviors are the most important leadership behaviors of the leaders of the Chiali enterprise, and the three leadership behaviors are averagely practiced in the enterprise under study.

Key words: leadership behaviors, three-factor model, task behaviors, relations behaviors, change behaviors.

JEL Classification Codes: M10, M12.

Amira ZEBOUDJ, University of Setif1, Algeria

تمهيد:

لقد سعت الكثير من أبحاث القيادة في نصف القرن الماضي إلى تحديد أنواع السلوكيات القيادية التي تحسن الأداء الفردي والجماعي. وقد تم إجراء عدد كبير من دراسات السلوك، لكنها؛ اختلفت كثيرا فيما يتعلق بعدد ونوع السلوكيات التي تم دراستها، فمعظمها درس سلوكا واحدا أو اثنين، ودراسات قليلة فقط التي درست عدة أنواع من السلوكيات القيادية (Yukl, Mahsud, Prussia, & Hassan, 2019).

إذا؛ فقد كانت المشكلة الأساسية في أبحاث القيادة في عدم وجود اتفاق حول أنواع السلوكيات القيادية. فقد استخدم بعض الباحثين نفس المصطلح لتحديد نوع مختلف من السلوك، في حين استخدم البعض الآخر مصطلحات مختلفة لتحديد نفس النوع من السلوك (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). لذا؛ فقد نتج عدد كبير من الأنواع والتصنيفات لسلوك القادة. وهذا ما توصل إليه Fleishman وزملاؤه في دراسة أجروها سنة 1991 عن وجود 65 تصنيف مختلف لسلوك القيادة وذلك بعد مراجعة الأدبيات الخاصة بتصنيفات السلوك القيادي بين سنتي 1940-1986 (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, 1986-1940) (Korotkin, & Hein, 1991)

ومن بين هذه التصنيفات الأكثر تأثيرا، التصنيف الهرمي للسلوكيات القيادية Hirarchical Taxonomy of Leadership Behaviors المتمثل في النموذج ثلاثي العوامل المقترح من قبل Yukl والذي يصف السلوكيات التي يستخدمها القادة مع رؤوسهم والتي تتمثل في ثلاثة أنواع من السلوكيات: السلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير. وقد لاقى هذا التصنيف دعم كبير في الأدبيات وتم تجربته والتحقق من صحته على نطاق واسع.

أولا: منهجية الدراسة:

1. إشكالية الدراسة:

طور Yukl التصنيف الهرمي للسلوكيات القيادية والمتمثل في النموذج ثلاثي العوامل، ويقترح هذا التصنيف أن القادة يمارسون مع رؤوسهم ثلاثة أنواع من السلوكيات للتأثير على أداء الفريق، وحدة العمل، والمنظمة. وتتمثل هذه السلوكيات في: السلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير. لذلك؛ فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مستوى ممارسة قادة مؤسسة شيالي للسلوكيات المقترحة في هذا النموذج. لذا؛ فإن إشكالية البحث يمكن حصرها في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى ممارسة قادة مؤسسة شيالي Chiali للسلوكيات المقترحة في نموذج Yukl ؟

وسنحاول الإجابة على السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو المهام؟
- ما مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو العلاقات؟
- ما مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو التغيير؟

2. فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع البحث، وللإجابة على الأسئلة السابقة الذكر، يمكن اعتماد الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: يمارس قادة مؤسسة شيالي Chiali السلوكيات المقترحة في نموذج Yukl بمستوى متوسط

الفرضيات الفرعية:

- مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو المهام مرتفع.
- مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو العلاقات متوسط.
- مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو التغيير منخفض.

3. أهداف البحث:

- تحديد تصنيفات السلوكيات القيادية وذلك بناء على تصنيفات القيادة لنموذج Yukl؛
- التعرف على السلوكيات القيادية لقادة المؤسسة محل الدراسة استنادا للنموذج ثلاثي العوامل؛
- تقييم مقدار ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات القيادية حسب النموذج نفسه؛
- معرفة مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات القيادية التي حددها صاحب هذا النموذج.

4. منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية السابقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وذلك من خلال دراسة موضوع السلوكيات القيادية وأيضاً؛ أنواع السلوكيات القيادية حسب النموذج ثلاثي العوامل لـ Yukl، بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حولهما. كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وقد تم الاستعانة به من حيث كونه طريقة هامة من طرق البحث، حيث تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية في دراستنا الميدانية.

5. أسباب اختيار نموذج Yukl ثلاثي العوامل:

- أولاً؛ يوفر النموذج تصنيفاً شاملاً للسلوكيات القيادية؛
- ثانياً؛ لقد حظي هذا التصنيف بدعم كبير في الأدبيات كوسيلة لتحديد وقياس سلوك القائد، وقد تم تجربته والتحقق من صحته على نطاق واسع. وهذا ما أكدته Yukl أن أكثر من نصف قرن من البحث قدم

الدعم للاستنتاج التالي: بأن القادة يمكنهم تحسين أداء الفريق أو وحدة العمل أو المنظمة باستخدام مجموعة من السلوكيات الموجهة نحو المهام، العلاقات والتغيير (Yukl, 2012)؛

- ثالثاً؛ لقد تم استخدام تصنيف Yukl للسلوكيات القيادية في سياقات مختلفة للقطاعين العام والخاص، وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: الجانب النظري

1. السلوكيات القيادية:

لقد أجريت عدة دراسات تهتم بالسلوك القيادي، وأولى هذه الدراسات التي أجريت دراسات جامعة أهايو ودراسات جامعة الميشغان. وقد حدد الباحثون في دراسات جامعة أهايو نوعين أساسيين من السلوكيات القيادية وذلك في أواخر الأربعينيات وهما: الاهتمام Consideration والبنية الهيكلية Initiating Structure. ويشير السلوك الأول إلى اهتمام القائد بالأفراد والعلاقات الشخصية ويظهر الاهتمام باحتياجات ومشاعر الأتباع (Yukl, 2010). بينما يتضمن السلوك الثاني اهتمام القائد بانجاز المهام واهتمامه بتحديد وهيكله دوره وأدوار الأتباع لتحقيق أهداف المهمة (Yukl, 2010). فالقادة المهتمون Consideration Leaders ودودون ولطفاء، يقومون بالخدمات الشخصية للأتباع، يتشاورون معهم في الأمور المهمة، مستعدون دوماً لقبول اقتراحاتهم (Yukl, 2010)، يجدون الوقت للاستماع لمشاكلهم (Daft, 2015) ويعملون دوماً على تشجيع الاتصالات) ريجيو، (1999. في حين قادة البنية الهيكلية Initiating Leaders يميلون أكثر لتحديد المهام للأتباع، يُطالبون بالاتباع الإجراءات، يُؤكدون على أهمية المواعيد النهائية (Yukl, 2010) يقدمون جداول زمنية واضحة لأنشطة العمل (Daft, 2015)، ودائماً ما ينتقدون العمل السيئ (Yukl, 2010).

في نفس الوقت تقريبا من انجاز دراسات جامعة أهايو قامت مجموعة من الباحثين في جامعة الميشغان ببحث ثاني في سلوك القيادة، وقد وجد الباحثون نوعين من السلوكيات القيادية وهما: السلوك الموجه نحو العاملين Employee Orientation والسلوك الموجه نحو الإنتاج Production Orientation. ويتضمن السلوك القيادي الأول والذي يشبه سلوك البنية الهيكلية الذي تم تحديده في دراسات أهايو، التركيز على الإنتاج والجوانب الفنية في العمل ويعمل على إقرار مجموعة من معايير ونظم وأساليب العمل (شوقي). أما السلوك القيادي الثاني والذي يشبه سلوك الاهتمام فيركز بشكل قوي على العلاقات الإنسانية فيهتم بالعاملين وبتحسيناتهم الشخصية ويقدرهم (Northouse, 2016).

إذا؛ البحوث الأولى لسلوك القيادة توصلت إلى تحديد نوعين أساسيين من السلوكيات وإن اختلفت من حيث التسميات وهما: سلوكيات المهمة Task Behaviors وسلوكيات العلاقة Relationship Behaviors. فتركز الأولى على الاهتمام بانجاز المهام وتحقيق الأهداف، وتركز الثانية على الاهتمام بالأفراد واحتياجاتهم واهتماماتهم.

في الثمانينات احتاجت المنظمات إلى تغيير طرق عملها من أجل البقاء والاستمرار، الأمر الذي جعل موضوع قيادة التغيير Leading Change موضوعاً أكثر أهمية، وبذلك فقد أصبح قيادة التغيير واحد من أهم المسؤوليات القيادية (Yukl, 2010). لكن؛ على الرغم من إشارة بعض نظريات المنظمة إلى أهمية قيادة التغيير إلا أنها حقيقة لم تصف السلوكيات القيادية المتعلقة بالتغيير، باستثناء فقط نظريات القيادة التحويلية Transformational Leadership والقيادة الكاريزمية Charismatic Leadership التي تضمنت بعض من هذه السلوكيات (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). غير أنه لم يتم التعرف عليها وتصنيفها كنوع من السلوكيات القيادية إلا في التسعينات من خلال دراستين أجريتا ذلك الوقت.

الدراسة الأولى التي أجريت وفحصت السلوكيات القيادية المتعلقة بالتغيير هي الدراسة التي أجراها Ekwil and Arvonen سنة 1991 وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد نموذج هو النموذج ثلاثي العوامل Three-Factor Model وتمثل هذه العوامل في: التركيز على الإنتاج Production Centered التركيز على العامل Employee Centered والتركيز على التغيير Change Centered ويتضمن العامل الأخير العناصر التالية: تشجيع التغيير والنمو، تقديم الحلول الإبداعية، تشجيع التفكير الإبداعي من قبل الآخرين، تجربة طرق جديدة للقيام بالأشياء، اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر عند الضرورة (Ekvall & Arvonen, 1991)

أما الدراسة الثانية فقد أجريت من قبل Yukl سنة 1998 وقد تمت الدراسة على 318 مدير في المستوى الأعلى والمتوسط وفي المؤسسات العامة والخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن تحديد نموذج ثلاثي العوامل يتضمن ثلاثة أنواع من السلوكيات القيادية وهي: السلوك الموجه نحو المهام Task-Oriented Behavior السلوك الموجه نحو العلاقات Relations-Oriented Behavior والسلوك الموجه نحو التغيير Change-Oriented Behavior (Yukl, 1998). وفي سنة 2002 قام Yukl بالتحقق من صحة هذا النموذج، وذلك باستخدام تحليل العامل التأكيدي مع عينتين من 174 مديراً استشارياً و 101 طالب ماجستير في إدارة الأعمال (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

مما تقدم؛ نلاحظ حدوث توسيع في السلوكيات القيادية وذلك بتحديد سلوك قيادي جديد هو السلوك الموجه نحو التغيير، وبذلك؛ فقد انتقلنا من النموذج ثنائي العاملين Two Factors Model الذي يركز على نوعين من السلوكيات (سلوكات المهمة، والعلاقة) إلى النموذج ثلاثي العوامل Three-Factor Model الذي يركز على ثلاثة أنواع من السلوكيات القيادية (المهام، العلاقات، والتغيير).

2. السلوكيات القيادية حسب النموذج ثلاثي العوامل لـ Yukl

1.2 السلوكيات الموجهة نحو المهام

يمكن تعريفها على أنها تركيز القائد على المهام التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف معينة. وقد استخدمت تسميات مختلفة لهذا النوع من السلوك منها: البنية الهيكلية Initiating Structure (Fleishman, 1953)، القيادة المركزة على الإنتاج Production-Centred (Likert, 1961)، الاهتمام بالإنتاج Concern For Production (Blake & Mouton, 1964) القيادة التوجيهية Directive Leadership (House & Mitchell, 1974)... الخ. وحسب Yukl فإن الهدف الأساسي لسلوك القيادة الموجه نحو المهام هو ضمان استخدام الأفراد والمعدات والموارد الأخرى بطريقة فعالة لتنفيذ المهمة (Yukl, 2012) كما يشير إلى السلوكيات المكونة لهذا السلوك وهي: التخطيط Planing التوضيح Clarifying الرقابة Monitoring وحل المشكلات Problem Solving.

ويمكن تعريف التخطيط على أنه تحديد ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، ومن سيفعله ومتى سيتم القيام به (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). ويتضمن التخطيط اتخاذ القرارات بشأن الأهداف، الأولويات، الاستراتيجيات، تحديد المسؤوليات، جدولة الأنشطة، وتخصيص الموارد لمختلف الأنشطة وفقاً لأهميتها النسبية (Yukl, 2012).

السلوك الثاني التوضيح ويتمثل في إيصال وشرح الخطط، السياسات، الإستراتيجيات، الإجراءات، المسؤوليات، الأهداف، الأولويات، والمواعيد النهائية (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). بمعنى آخر؛ ما تم التخطيط له يتم إيصاله وشرحه للأفراد في المنظمة. وهنا؛ يشير Yukl إلى أن الهدف الأساسي للتوضيح هو توجيه وتنسيق نشاط العمل والتأكد من أن الأفراد في المنظمة يعرفون ما يجب عليهم فعله وكيفية القيام به (Yukl, 2010) وما هو متوقع منهم (Yukl, 2012).

ثالث سلوك الرقابة فيستخدم القادة الرقابة لتقييم ما إذا كان الأفراد ينفذون المهام الموكلة لهم، وأن العمل يتقدم كما هو مخطط له، ويتم تنفيذ المهام بشكل مناسب (Yukl, 2012). وتتضمن الرقابة في

جمع المعلومات حول عمليات الوحدة التنظيمية، تقدم العمل وجودته، أداء المرؤوسين، وجوده المنتجات أو الخدمات (Yukl, 2010)، وتستخدم هذه المعلومات التي يتم جمعها في تحديد المشاكل والفرص، وتحديد إذا ما كانت هناك حاجة للتغييرات في الخطط (Yukl, 2012).

آخر سلوك للسلوك الموجه نحو المهام حل المشكلات ويشير إلى تعامل القادة مع اضطرابات العمليات العادية (مثل الحوادث، تعطل المعدات..) والتعامل مع سلوك الأفراد غير القانوني والمدمر، أو غير الآمن (مثل التخريب، السرقة، انتهاك لوائح السلامة، تزوير السجلات..). ويحاول القادة من خلال هذا السلوك تحديد سبب المشكلة بسرعة ويقدمون توجيهها حازماً ووثاقاً لفريقهم أو وحدة العمل الخاصة بهم أثناء تعاملهم مع المشكلة (Yukl, 2012).

2.2 السلوكيات الموجهة نحو العلاقات

تُعرف على أنها تحسين العلاقات الشخصية مع الموظفين مما يساعد على تحسين الرضا الوظيفي، التعاون، والعمل الجماعي. وقد استخدمت تسميات مختلفة لهذا النوع من السلوك منها: الاعتبار (Likert, 1961) Employee-Centered القيادة المركزة على الأفراد (Fleishman, 1953) Consideration الاهتمام بالأفراد (Blake & Mouton, 1964) Concern For People والقيادة الداعمة Supportive Leadership (House & Mitchell, 1974)... الخ. وحسب Yukl فإن سلوك العلاقات يهتم بشكل أساسي بتحسين العلاقات الإنسانية، جودة الاتصالات، زيادة العمل الجماعي، التعاون والرضا الوظيفي. كما يشير إلى أن هدفه الأساسي هو زيادة جودة الموارد البشرية والعلاقات (Yukl, 2012). وقد حدد مكوناته في: الدعم Supporting، التطوير Developing، الاعتراف Recognizing، الاستشارة Consulting، والتمكين Empowerment.

ويتمثل سلوك الدعم في إظهار القائد الاعتبار، القبول والاهتمام باحتياجات ومشاعر الأتباع (Yukl, 2012). ويشير Yukl إلى بعض أشكال السلوك الداعم مثل: إظهار الاهتمام باحتياجات ومشاعر الأفراد، الاستماع للأفراد عندما يكونون في حالة قلق وانزعاج، تقديم الدعم عندما تكون هناك مهمة صعبة ومرهقة، التعبير عن الثقة في فرد ما بأنه يمكن أن يؤدي مهمة صعبة (Yukl, 2012)، والتقليل من الضغط والتوتر في العمل الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل (Yukl, 2010).

ويهتم التطوير بالتدريب، التوجيه، والاستشارة المهنية (Yukl, 2010). والذي يهدف إلى زيادة مهارات الأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتسهيل تقدمهم الوظيفي (Yukl, 2012) ومن أمثلة السلوك التطويري كما

أشار إليها Yukl هي: تقديم النصيحة المهنية، إعلام الأفراد بفرص التدريب المتاحة، تحديد المهام التي تسمح بالتعلم، وتوفير فرص لتطبيق مهارات جديدة في العمل (Yukl, 2012)

ويتمثل سلوك الاعتراف بأنه تقديم القائد المدح والثناء والتقدير للأفراد نتيجة أدائهم الفعال، وانجازاتهم ومساهماتهم المهمة في المنظمة (Yukl, Gordon, & Taber, 2002) وذلك لتعزيز السلوك المرغوب والالتزام بالمهمة (Yukl, 2010). وقد حدد Yukl ثلاثة أشكال أساسية للاعتراف وهي: المدح والثناء، تقديم الجوائز، والتكريم (Yukl, 2010). ومن أمثلته: شكر الأفراد والثناء عليهم نتيجة انجازاتهم، تقديم جوائز لهم في الاحتفالات، الرفع من الأجور والترقية.

في 2002 قام Yukl بتوسيع مكونات سلوك القيادة الموجهة نحو العلاقات بإضافة سلوك الاستشارة والتمكين، وفي بحثه الأخير سنة 2012 قام بدمج سلوك الاستشارة ضمن سلوك التمكين. ويشير سلوك الاستشارة إلى إشراك القائد الأفراد في عملية صنع القرار. أما بخصوص التمكين فيتضمن منح القائد المرؤوسين المزيد من الاستقلالية والتأثير على القرارات. وإجراءات التمكين كما حددها Yukl هي: الاستشارة وتتمثل في تقديم الأفراد الأفكار والاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار، أما الإجراء الثاني هو التفويض ويتمثل في إعطاء الأفراد سلطة اتخاذ القرار (Yukl, 2012). وسنعمد في هذا البحث على الدعم، التطوير، الاعتراف، والتمكين كمكونات للسلوك الموجهة نحو العلاقات.

3.2 السلوكيات الموجهة نحو التغيير

يستخدم القادة السلوكيات الموجهة نحو التغيير لزيادة الابتكار، والتعلم الجماعي، والتكيف مع التغييرات الخارجية (Yukl, 2012). والمكونات الأساسية لهذا السلوك كما حددها Yukl هي: الدعوة إلى التغيير Advocating Change، صياغة رؤية التغيير Envisioning Change، تشجيع الابتكار Encouraging Innovation، وتشجيع التعلم الجماعي Facilitating Collective Learning. ويركز السلوك الأول والثاني على مبادرة القائد للتغيير وتشجيعه، بينما يركز السلوكان الأخيران على تسهيل القائد لعمليات التغيير. أيضا؛ تعتبر سلوكيات التغيير أكثر ارتباطا بالمديرين التنفيذيين من المديرين في المستوى الأدنى (Yukl, 2012)، وكذلك؛ هي أكثر أهمية للبيئات الديناميكية وغير المؤكدة التي أصبحت أكثر انتشارا بالنسبة للمنظمات في العقود الأخيرة (Yukl, 2012).

وسلوك الدعوة إلى التغيير هو سلوك قيادي أساسي في إدارة التغيير (Yukl, 2012)، ويتضمن إقناع القائد للأفراد في المنظمة بالحاجة إلى التغيير، وذلك من خلال شرح أسباب ضرورة التغيير (Yukl, 2010)، ويتم ذلك بتقديم مجموعة من المعلومات مثل: دخول منافس جديد أكثر قوة، مقارنة أداء المؤسسة بأداء

المنافسين وأن أداء المنافسين أفضل، شرح النتائج غير المرغوب فيها التي من المحتمل أن تحدث إذا استمر الوضع على حاله... الخ. إذا؛ إن التأثير على الأفراد لقبول الحاجة إلى التغيير ينطوي على زيادة وعيهم بالمشاكل التي تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية. وهنا؛ يحذر Yukl من خلق مستوى زائد من القلق الذي يسبب إما رفض هذه المشاكل أو قبول الحلول السهلة ولكن غير فعالة (Yukl, 2012).

ويتمثل سلوك صياغة رؤية التغيير في صياغة القائد رؤية واضحة وجذابة لما يمكن أن تحققه المنظمة أو تصبح عليه، والتي من شأنها أن تساهم في الالتزام بالاستراتيجيات والمبادرات الجديدة (Yukl, 2012). وتكون الرؤية أكثر إلهاما وتحفيزا إذا كانت تتوافق مع قيم ومبادئ واحتياجات الأتباع، ويتم إيصالها بحماس وثقة ويُنظر إليها على أنها قابلة للتحقيق (Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

أما ما يتعلق بسلوك تشجيع الابتكار وهو السلوك المشابه للتحفيز الفكري Intellectual Stimulation في نظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1990) فيتضمن تشجيع القائد للأفكار الإبداعية والابتكار وتسهيلها ورعايتها في الفريق أو المنظمة. ويتم ذلك بعدة طرق مثل: تشجيع القائد للأفراد بالنظر إلى المشكلات من منظور مختلف، التفكير خارج الصندوق عند حل المشكلات، طرح وتجربة أفكار جديدة، وإيجاد أفكار في مجالات أخرى يمكن تطبيقها على مشكلتهم أو مهمتهم الحالية (Yukl, 2012).

آخر سلوك تسهيل التعلم الجماعي والذي يعد عنصر مهم في سلوك القيادة الموجهة نحو التغيير، فيستخدم القائد طرق عدة لتشجيع وتسهيل التعلم الجماعي من خلال تحسين الاستراتيجيات الحالية وأساليب العمل أو اكتشاف استراتيجيات جديدة. دعم الأنشطة الداخلية المستخدمة لاكتشاف معرفة جديدة، استخدام الممارسات التي تسهل التعلم من قبل فريق العمليات مثل (المقارنة المرجعية) كما يمكن للقائد زيادة التعلم وذلك من الأخطاء وال فشل، وكذلك يعمل على نشر المعرفة وتشجيع استخدام برامج تشارك المعرفة (Yukl, 2012).

في سنة 2012 قام Yukl بتوسيع أنواع السلوكيات القيادية بإضافة سلوكيات القيادة الخارجية External leadership Behaviors والذي من خلاله يتمكن القادة من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأحداث الخارجية والحصول على الموارد الضرورية والمساعدة، وتعزيز سمعة وحدة العمل واهتماماتها. وتعتبر الشبكات Networking والمراقبة الخارجية External Monitoring والتمثيل Representing مكونات هذا السلوك (Yukl, 2012). وسنعمد في هذا البحث على السلوكيات الموجهة نحو المهام، العلاقات والتغيير فقط.

ثالثا: الجانب التطبيقي

1. مجتمع وعينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الذي يبلغ عدد عماله 241 عامل حيث تم أخذ عينة نسبتها 39% وبهذا تكون عينة الدراسة هي 94 عامل موزعة بين الإطارات، وعمال التحكم. وقد طُلب منهم تقييم سلوكيات رئيسهم المباشر من خلال تقييم مقدار استخدام كل نوع من السلوك. 2. أداة جمع البيانات: للتعرف على مستوى ممارسة قادة مؤسسة شيالي سطييف للسلوكيات القيادية المحددة في النموذج ثلاثي العوامل لـ Yukl فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة. وقد تم بناء عناصر الاستبيان في شكله الأولي بناء على الخلفية النظرية للموضوع، وكذلك؛ استبيان مسح الممارسات الإدارية (MPS) Managerial Practice Survey المقترح من طرف الباحث Gary Yukl الذي يقيس السلوكيات القيادية التي يمكن ملاحظتها ويمكن للقادة استخدامها مع المرؤوسين. بعدها؛ تم ضبط الاستبيان في شكله النهائي بعد عرضه على مجموعة من المحكمين ليضم المحاور التالية:

- أولاً؛ محور المعلومات العامة حول الأفراد المستجوبين والتي تتمثل في الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، والوظيفة.
- ثانياً؛ المحاور التي تقيس السلوكيات القيادية وهي: السلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير. ويحتوي كل محور من المحاور التي تقيس السلوكيات القيادية مجموعة من الفقرات التي حاولنا أن تكون سهلة وبسيطة. وقد تم اعتماد مقياس خماسي يقيس درجة الممارسة للسلوكيات القيادية حسب رأي المستجوب لكل فقرة من الفقرات، ومن ثم إعطاء تلك الإجابات قيما رقمية تسمح بالتحليل الإحصائي المناسب لها. وقد تدرجت درجات المقياس المعتمد من منخفضة جدا إلى منخفضة إلى متوسطة إلى مرتفعة إلى مرتفعة جدا.

الجدول رقم 1: مقياس الإجابة

الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
القيمة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجابة "منخفضة جدا" تحصل على القيمة 1 بينما تحصل إجابة "درجة مرتفعة جدا" على القيمة 5. وبالتالي؛ سيتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع هذا المقياس المستخدم وقيمة المدى (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (5/4=0.8) بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات

التالية للمتوسط الحسابي: [1.8-1] درجة منخفضة جدا، [2.60-1.81] درجة منخفضة، [3.40-2.61] درجة متوسطة، [4.20-3.41] درجة مرتفعة، [5.0-4.21] درجة مرتفعة جدا.

3. المعالجة الإحصائية: لقد تم الاعتماد في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22 وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرومباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، t ستودنت.

4. الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات): بهدف معرفة مدى صلاحية الاستبيان لإجراء البحث تم اختبار ثبات وصدق الاستبيان كما يلي:

- اختبار الصدق: يقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية بنوده لقياس المحاور التي تم وضعها، بالإضافة إلى وضوح فقراتها. ويتم اختبار الصدق من خلال اختبار الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، وكذلك: الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

فالنسبة للصدق الظاهري وللتأكد منه تم عرض استبيان البحث على بعض الأساتذة الجامعيين المتخصصين في الموضوع، وهذا بهدف معرفة مدى وضوح العبارات التي تضمنتها فقرات الاستبيان ومدى صلاحيتها لقياس محاور الدراسة. أما ما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي للاستبيان، فيشير إلى مدى اتساق كل فقرة مع المحور الذي تنتهي إليه، وللتأكد منه يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور نفسه. ونتائج اختبار الاتساق الداخلي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 2: الاتساق الداخلي لكل فقرة بالمحور الكلي التابعة له

السلوكيات الموجهة نحو المهام							المحور	
7	6	5	4	3	2	1	رقم الفقرة	
**0.592	**0.572	**0.597	**0.569	**0.609	**0.570	**0.681	معامل الارتباط	
14	13	12	11	10	9	8	رقم الفقرة	
**0.489	**0.605	**0.565	**0.598	**0.619	**0.453	**0.482	معامل الارتباط	
السلوكيات الموجهة نحو العلاقات							المحور	
8	7	6	5	4	3	2	1	رقم الفقرة
**0.675	**0.692	**0.699	**0.605	**0.562	**0.549	**0.579	**0.623	معامل الارتباط
16	15	14	13	12	11	10	9	رقم الفقرة
**0.621	**0.708	**0.550	**0.565	**0.712	**0.709	**0.625	**0.600	معامل الارتباط
السلوكيات الموجهة نحو التغيير							المحور	
7	6	5	4	3	2	1	رقم الفقرة	
**0.678	**0.561	**0.655	**0.695	**0.580	**0.613	**0.474	معامل الارتباط	
14	13	12	11	10	9	8	رقم الفقرة	
**0.651	**0.613	**0.562	**0.697	**0.639	**0.658	**0.706	معامل الارتباط	

* تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.05) ** تشير إلى دلالة معامل الارتباط عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v. 22

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع محورها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 حيث كان الحد الأدنى لها 0.453** والحد الأقصى لها 0.712** وهي كلها قيم موجبة ومرتفعة. وبالتالي؛ فإن جميع الفقرات متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي.

- اختبار الثبات: لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 3: قيمة ألفا كرونباخ التي تقيس كل محور

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
السلوكيات الموجبة نحو المهام	14	0.919
السلوكيات الموجبة نحو العلاقات	16	0.944
السلوكيات الموجبة نحو التغيير	14	0.929

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v. 22

الملاحظ من الجدول أعلاه، أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور الممثلة لبنود الاستبيان هي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا وهي 0.60 لذا فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. إذا؛ من خلال نتائج الصدق والثبات يمكن اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الميدانية.

5. تحليل المعلومات الخاصة بالبحث:

الجدول رقم 4: الاتجاه العام لإجابات المستجوبين حول محور السلوكيات الموجبة نحو المهام

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
التخطيط	3.41	0.78	متوسطة
التوضيح	3.42	0.83	متوسطة
الرقابة	3.30	0.81	متوسطة
حل المشكلات	3.20	0.72	متوسطة
المحور ككل	2.94	0.84	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v. 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة يرون أن درجة الممارسة لجميع أبعاد المحور أي التخطيط، التوضيح، الرقابة، وحل المشكلات كلها متوسطة. كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام 2.94 بلغت بانحراف معياري 0.84 هذا يعني أن المستجوبين يُجمعون على أن مستوى ممارسة القادة للسلوكيات القيادية الموجبة نحو المهام متوسطة.

الجدول رقم 5: الاتجاه العام لإجابات المستجوبين حول محور السلوكيات الموجهة نحو العلاقات

المصدر:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS v. 22	3.46	0.79	مرتفعة
	3.31	0.90	متوسطة
	3.24	0.74	متوسطة
	3.25	0.76	متوسطة
	2.98	0.83	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS v. 22

يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة يرون أن درجة الممارسة لجميع أبعاد المحور متوسطة ما عدا ما يتعلق ببعده الدعم الذي كان مرتفعاً. كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 2.98 بانحراف معياري 0.83 هذا يعني أن المستجوبين يُجمعون على أن مستوى ممارسة القادة للسلوكيات القيادية الموجهة نحو العلاقات متوسطة.

الجدول رقم 6: الاتجاه العام لإجابات المستجوبين حول محور السلوكيات الموجهة نحو التغيير

المصدر:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS v. 22	3.52	0.71	مرتفعة
	3.31	0.77	متوسطة
	3.37	0.73	متوسطة
	3.42	0.69	مرتفعة
	3.10	0.76	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS v. 22

يتضح من خلال الجدول أن المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة يرون أن درجة الممارسة لبعدي الدعوة إلى التغيير وتشجيع التعلم الجماعي مرتفعة في حين بعدي صياغة الرؤية وتشجيع الابتكار متوسطة. كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام بلغت 3.10 بانحراف معياري 0.76 هذا يعني أن المستجوبين يُجمعون على أن مستوى ممارسة القادة للسلوكيات القيادية الموجهة نحو التغيير متوسطة.

6. اختبار فرضيات الدراسة:

سنحاول اختبار فرضيات البحث باستعمال أحد الأدوات الإحصائية وهو t ستودنت وهذا بهدف رفض أو قبول الفرضية. حيث يستخدم لمعرفة إن كان متوسط الإجابات لكل محور من محاور الاستبيان يزيد أو يقل عن قيمة المتوسط الافتراضي، ويتم حساب هذا الأخير بتنقيط كل اختيار من اختيارات سلم الإجابة وجمعها ثم قسمتها على عددها أي $3 = 5 / (5+4+3+2+1)$. ولقبول أو رفض الفرضيات يتم الاعتماد على قيمة t ودلالته الإحصائية وذلك من خلال:

- إذا كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ فإن ذلك يعني أن قيمة المتوسط الحسابي للعينة مقارب جدا أو مساوي لقيمة المتوسط الافتراضي، وهنا لا يهم إشارة قيمة t سالبة كانت أو موجبة، وهذا يعني أن مستوى الظاهرة متوسطة؛
- إذا كانت الدلالة الإحصائية $0.05 \geq$ وقيمة t موجبة فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للعينة أكبر من المتوسط الافتراضي، وبالتالي فإن مستوى الظاهرة مرتفعة؛
- إذا كانت الدلالة الإحصائية $0.05 \geq$ وقيمة t سالبة فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للعينة أصغر من المتوسط الافتراضي، وبالتالي فإن مستوى الظاهرة منخفضة.

الجدول رقم 7: نتائج اختبار t للعينة المدروسة

المحور	قيمة t	الدلالة الإحصائية	مستوى الظاهرة
السلوكيات الموجبة نحو المهام	-0.609	0.584	متوسطة
السلوكيات الموجبة نحو العلاقات	-0.123	0.902	متوسطة
السلوكيات الموجبة نحو التغيير	1.342	0.183	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v. 22

1.6 اختبار الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لمحور السلوكيات الموجبة نحو المهام أكبر من 0.05 وهي قيمة غير دالة لأن مستوى دلالتها يساوي 0.584 فهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن مستوى الظاهرة متوسطة أي مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجبة نحو المهام متوسط. وبالتالي؛ فإن الفرضية التي تنص على أن مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجبة نحو المهام مرتفع غير محققة.

2.6 اختبار الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لمحور السلوكيات الموجبة نحو العلاقات أكبر من 0.05 وهي قيمة غير دالة لأن مستوى دلالتها يساوي 0.902 فهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن مستوى الظاهرة متوسطة أي مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجبة نحو العلاقات متوسط. وبالتالي؛ فإن الفرضية التي تنص على أن مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجبة نحو العلاقات متوسط محققة.

3.6 اختبار الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لمحور السلوكيات الموجبة نحو التغيير أكبر من 0.05 وهي قيمة غير دالة لأن مستوى دلالتها يساوي 0.183 فهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن مستوى الظاهرة متوسطة أي مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجبة نحو التغيير

متوسطة وبالتالي؛ فإن الفرضية التي تنص على أن مستوى ممارسة قادة المؤسسة محل الدراسة للسلوكيات الموجهة نحو التغيير منخفض غير محققة.

7. مناقشة النتائج:

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على السلوكيات القيادية لقادة مؤسسة شيالي، واستند في إطار هذه الدراسة على السلوكيات القيادية حسب النموذج ثلاثي العوامل لـ Yukl والذي يتضمن السلوكيات القيادية الموجهة نحو المهام، العلاقات والتغيير (Yukl, Gordon, & Taber, 2002; Yukl, 2012). وقد تم العثور على الأنواع الثلاثة للسلوكيات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتماشى مع دراسة (Barrasa, 2004) التي حاولت اختبار هذا النموذج وتوصلت إلى وجود الأنواع الثلاثة للسلوكيات القيادية.

أيضا؛ كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مستوى ممارسة السلوكيات القيادية حسب النموذج نفسه، وجدنا أن قادة المؤسسة محل الدراسة يمارسون السلوكيات القيادية الموجهة نحو المهام، العلاقات والتغيير كلها بمستويات متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Agnew & Flin, 2014) التي توصلت إلى أن السلوكيات الموجهة نحو المهام والعلاقات أكثر تكرارا (ممارسة) مقارنة بالسلوكيات الموجهة نحو التغيير.

وضحت النتائج أيضا؛ أن قادة مؤسسة شيالي لم يركزوا على ممارسة سلوك قيادي محدد وإنما كانوا يمارسون سلوكيات قيادية متعددة، فلم يمارسوا السلوك الموجه نحو المهام فقط وركزوا على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، بل وضحت النتائج أنهم كانوا يمارسون جميع السلوكيات القيادية التي جاءت في النموذج بغض النظر عن مستوى هذه الممارسة، وهذا ما يتماشى ويتفق مع النتائج التي توصل إليها Yukl بأن القادة من أجل تحسين مؤسساتهم يحتاجون إلى إظهار السلوكيات القيادية نحو المهام، العلاقات والتغيير (Yukl, Gordon, & Taber, 2002; Yukl, 2012).

كما كشفت النتائج؛ عن وجود مستويات متوسطة للسلوك الموجه نحو المهام، وهذه النتائج تفشل في دعم الفرضية الأولى. وقد كانت جميع السلوكيات المكونة له أي التخطيط، التوضيح، الرقابة، وحل المشكلات كلها سلوكيات تمارس بمستوى متوسط، وهنا؛ تختلف هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة (Agnew & Flin, 2014) التي توصلت إلى أن سلوك الرقابة هو المكون الأساسي لسلوك القائد.

كذلك؛ أظهرت النتائج بأن قادة مؤسسة شيالي يمارسون بمستوى متوسط السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، وهذه النتائج تدعم الفرضية الثانية. ومن بين سلوكيات العلاقة كان سلوك الاعتراف لأداء الأفراد وانجازاتهم، التطوير، والتمكين كلها سلوكيات تم ممارستها بدرجة متوسطة، وسلوك واحد فقط أي الدعم

كان يمارس بمستوى مرتفع، وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة (Agnew & Flin, 2014) التي توصلت إلى أن سلوك الدعم هو السلوك الأساسي للقائد.

أيضا؛ لقد بينت النتائج بأن قادة مؤسسة شيالي يمارسون بمستوى متوسط السلوكيات الموجهة نحو التغيير، وهذه النتائج تفشل في دعم الفرضية الثالثة. واحد فقط من السلوكيات الموجهة نحو التغيير كان مرتفع (الدعوة إلى التغيير) أما باقي السلوكيات كانت بمستويات متوسطة.
8. اقتراحات الدراسة:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها فإنه يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات المتمثلة في:

- لقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود مستويات متوسطة للسلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير، لذلك؛ يتوجب على قادة المؤسسة محل الدراسة تعزيز الاهتمام أكثر بهذه السلوكيات وممارستها بدرجة أكثر لما لها من أثر على تحسين أداء الفريق، وحدة العمل، وأداء المنظمة بشكل عام؛
- كذلك؛ ولتعزيز الاهتمام أكثر بهذه السلوكيات وجب على قادة المؤسسة محل الدراسة ضرورة الاطلاع على التصنيفات المختلفة للسلوك، وفهمها ومعرفة مدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة، وممارستها في الوقت والسياسات المناسبة؛
- أخيرا؛ وعلى اعتبار أن هذه السلوكيات يمكن ملاحظتها وبالتالي يمكن تعلمها، فعلى المؤسسة محل الدراسة تنظيم دورات تدريبية للقادة لمساعدتهم على ممارسة هذه السلوكيات بالمستويات المطلوبة وجعلهم أكثر فعالية.

خاتمة:

تبحث هذه الدراسة في مستوى ممارسة السلوكيات القيادية لدى قادة مؤسسة شيالي حسب النموذج ثلاثي العوامل لـ Yukl، وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج المقبولة نوعا ما. وعموما؛ أشارت النتائج إلى أن السلوكيات الموجهة نحو المهام، السلوكيات الموجهة نحو العلاقات، والسلوكيات الموجهة نحو التغيير هي أهم السلوكيات القيادية لدى قادة مؤسسة شيالي، وكذلك؛ كان مستوى ممارسة هذه السلوكيات لقادة المؤسسة محل الدراسة كلها بمستويات متوسطة. وبالنظر إلى مستوى ممارسة هذه السلوكيات، وجب على قادة المؤسسة محل الدراسة تعزيز الاهتمام أكثر بهذه السلوكيات وممارستها بدرجة أكثر، وذلك من خلال الاطلاع على هذه السلوكيات وفهمها، وتنظيم

دورات تدريبية تساعدهم على ممارسة هذه السلوكيات بالمستويات المطلوبة وذلك لما له من أثر على تحسين أداء مؤسساتهم.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. رونالد بي. ريجيو. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ترجمة فارس حلي. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
2. طريف شوقي. (دون سنة نشر). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مكتبة غريب للنشر. القاهرة.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Multifactor leadership questionnaire. palo alto. CA: Consulting Psychologists Press.
4. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. gulf publishing company. houston.
5. Daft, R. L. (2015). The leadership experience. cengage learning. united states.
6. Likert, R. (1961). New patterns of management. McGraw-Hill. New York.
7. Northouse, P. G. (2016). Leadership: theory and practice. sage publications. Londons.
8. Yukl, G. (2010). Leadership in organization. Pearson prentice hall, Upper saddle river. New Jersey.

المقالات:

9. Agnew, C., & Flin, R. (2014). Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: a mixed method. *International journal of nursing studies* , 51 (5), 768-780.
10. Barrasa, A. (2004). Hierarchical taxonomy of leadership behavior: antecedents, structure, and influence in work groups effectiveness.
11. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional mode. *Scandinavian Journal of Management* , , 7, 17-26.
12. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology* , 36, 1-6.
13. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly* , 2 (4), 245-287.
14. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business* , 3 (Fall), 81-98.
15. Yukl, G. (1998). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8, 33-48.
16. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives* , 26 (4), 66-85.
17. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half Century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies* , 9 (1), 15-32
18. Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership Behaviors. *Personnel Review* , 48, 774-783..