

## القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر

د. رؤوف كعواش

د. وسيلة يعيش

أستاذ مساعد، قسم علم الاجتماع. كلية الآداب، أستاذ مشارك، قسم علم الاجتماع. كلية الآداب،  
العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الشارقة. العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الشارقة.  
rkaouache@sharjah.ac.ae:Email o.yaiche@sharjah.ac.ae:Email

د. جمال الدين كعواش

أستاذ محاضر، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد  
الصدديق بن يحيى، جيجل  
djamel.ed1985@gmail.com:Email

## (مُلخَصُ البَحْثِ)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكذلك التعرف على وجود اختلاف حول درجة توافرها وهو يعزى إلى خصائصهم الشخصية والمهنية. جُمعت البيانات من ١٤٤ عضو هيئة تدريس بالاعتماد على استمارة خاصة. وأُعتد على نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية من أجل معالجة البيانات. توصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. كذلك جاء ترتيب أبعادها الدافعية الإلهامية في المرتبة الأولى، يليه التأثير المثالي ثم الاستثارة الفكرية، وأخيرا الاعتبارية الفردية. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر القيادة التحويلية التي تعزى إلى الخصائص الشخصية. في حين تم سجلت وجود فروق دالة تعزى إلى متغير الاقدمية. كما تتوقفت تأثيراتها على الجامعة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، رئيس القسم، الجزائر

مقدمة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها ونوع نشاطها إلى قيادات إدارية ذات كفاية من شأنها أن تقودها إلى التميز والتفوق. وهذه فكرة برزت منذ منتصف القرن الماضي، وتطورت عبر مراحل من الفكر الإداري والتنظيمي، حتى أصبح ينظر إليها على أنها وظيفة محورية تقود إلى بلوغ النجاح ضمن بيئة عمل معاصرة على درجة عالية من التعقيد، والتغير وعدم اليقين. لقد أكد المنظرون والدارسون على

أهمية تبني الإدارة لأسلوب القيادة الفعال في تطوير قدرة التابعين على تحقيق الأهداف المسطرة، إذ شكّل تبني الأسلوب القيادي الفعال أحد الجوانب البارزة في النجاح.

لقد دفع الواقع الدولي، بتحوّلاته الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتقنية المتسارعة بالجامعات إلى تقمص أدوار جديدة تسمح لها بالمنافسة في مجتمع المعرفة. وكل ذلك فدفع إلى تغيير اشتمل على استحداث نظم تعليمية رقمية، تكيف مع متطلبات سوق العمل، وتبنى مواضيع بحث تواكب الانفجار المعرفي الحاصل، وتدعيم الشراكات البحثية مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين، بحيث تغدو الجامعات شريكا أساسيا في مواجهة التحديات وحل مشكلات الاقتصاد والمجتمع. مع تطوير الجوانب الشخصية للطالب الجامعي بما يتناسب مع متغيرات العصر الرقمي ومتطلبات التطور التقني عالي الجودة. الأمر الذي يتطلب منها تطوير أساليب قيادية قادرة على إدارة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بكفاية، من أجل تحقيق التفوق والتميز في عصر ميزته الأساسية المنافسة والتحسين المستمر.

تحتاج الجامعات المعاصرة إلى قيادات مُلهمة، ذات رؤية منظّمية واضحة، موجهة لتحقيق أهداف إستراتيجية، وقيادات إدارية تمتلك مهارة التعامل مع الهيئات الأكاديمية والإدارية والطلابية، والتأثير في سلوكياتها ومشاعرها بشكل يخدم أهداف الجامعة. هناك صفات تؤكد نظرية القيادة التحويلية أنها لا تتوافر إلا بالقائد التحويلي الذي اعتبره باس (Bass) شخص يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية مرؤوسيه لإعادة النظر في عملهم بأسلوب إبداعي، وحثهم على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة مع تطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق نتائج غير متوقعة.

لهذا فقد أضحت القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، يقوم على تحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية المستقرة، إلى الأساليب الحديثة القائمة على المرونة في التغيير والتطوير. فاكتملت شهرة واسعة، وعُدّت من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات العصر، ومن أكثرها قدرة على التعاطي مع التحديات التي تواجهها الجامعات في وقتنا الراهن. وبهذا أضحت امتلاك قادة تحويليين قادرين على إحداث التغيير اللازم وتقجير الطاقات والقدرات الإبداعية لدى التابعين من أهم الدعائم التي تمكن من التأثير في المرؤوسين وزيادة إسهامهم بشكل فاعل في تطوير العمل بالجامعة.

ضمن هذه الرؤية الحديثة في القيادة الإدارية، تأتي الدراسة العلمية الراهنة لتسلط الضوء على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية، والفروق في درجة وجودها تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية.

#### أولاً: إشكالية الدراسة:

مع تراجع التصورات التقليدية للإدارة، بدأ اعتمد على أفكار مع قيم جديدة ومعايير مستحدثة للعمل الإداري. وهذا يشكل واقع إداري جديد اتسم بالاستعداد العالي لمواجهة التحديات الجديدة، التطورات المتسارعة والقدرة على إحداث النقلة النوعية في أداء المرؤوسين استناداً إلى رؤية واضحة وطموحة مبنية على قيم مشتركة ومعايير أخلاقية ومهنية عالية. لقد دفع تضخم حجم المهام العلمية، البحثية والمجتمعية للجامعات في وقتنا الراهن وتعقدتها في ظل حدة المنافسة إلى طلب قيادات إدارية قادرة على إدارة الضغوط الراهنة والمستقبلية، مستعدة لخوض المخاطر المدروسة، ومواكبة التغيرات السريعة التي يعرفها مجتمع المعرفة، وغيرها من السمات التي تميز القيادة التحويلية باعتبارها شروطاً ضرورية لضمان تميز الجامعات ورفع تنافسيتها في عالم متحول.

يعتمد نجاح الجامعات في تحقيق التغيير الذي يجعلها في وضع تنافسي أفضل بشكل مباشر على نوعية قاداتها الأكاديميين، حيث تتوزع المهام داخل الجامعات بين الجهازين الأكاديمي والإداري بشكل متناسب مع الأهداف المسطرة. وينقسم الجهاز الإداري إلى كليات يشرف عليها العمداء، كما تنقسم الكليات إلى وحدات تنظيمية يشرف عليها رؤساء الأقسام. وتتنوع أدوار هؤلاء العمداء ورؤساء الأقسام لأنهم يؤدون مهاماً أكاديمية بوصفهم أعضاء في هيئة التدريس، فضلاً عن مهامهم الإدارية، مما يفرض عليهم ضغوطاً أكبر.

يتعين رؤساء الأقسام بموجب مرسوم من وزير التعليم العالي والبحث العلمي بناء على اقتراح من عميد الكلية، وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، شريطة أن يكونوا من الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة العلمية الأعلى، من دون اعتبار للكفاءات القيادية المطلوبة. كما لا يُهتم بتدريبهم وتأهيلهم قبل مباشرتهم لمهامهم. اختيار يعتمد بشكل رئيس على السلطة التقديرية لعميد الكلية، الأمر الذي يطرح عدة إشكالات في التنظيم الأقسام وإدارتها التي سوف يشرفون عليها.

كما يلاحظ المتتبع للدراسات المنجزة عن مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات العربية، وهذا التفاوت موجود بينها في مستوى تطبيقها لأبعادها. فإذا كانت دراسات (بن ضبيان، ٢٠١٨؛ الثوني، ٢٠١٣؛ أحمد، ٢٠١٣) (Ben Dabiane, 2018 ; Ettouini,2013 ; Ahmed 2013) قد أكدت أنّ درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قادتها الأكاديميين مرتفعة، فإنّ دراسات عربية عديدة (الرقب، ٢٠١٧؛ الجبري، ٢٠١٦؛ غالب، ٢٠١٥؛ المعاني، ٢٠١٢؛ الخوالدة، ٢٠١١) (Errakb, 2017 ; Eljabri,2016 ; Ghaleb, ) (٢٠١١) أشارت إلى أن توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قادتها الأكاديميين بدرجة متوسطة. فيما وصفت دراسة (وادي، ٢٠١٧) (Ouali, 2017) درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية في جامعة عنابة، الجزائر بالضعيفة. من هنا تبرز الحاجة الملحة إلى إجراء المزيد من الدراسات الوصفية الهادفة إلى التعرف على سلوكيات القادة الأكاديميين بالجامعات الجزائرية، ومدى توافرها على أبعاد القيادة التحويلية، لأنّها من أهم الآليات المعتمدة في تحسين مستوى الأداء الأكاديمي للجامعات.

على ضوء ما تقدم، تسعى الدراسة الراهنة إلى الإجابة على جملة التساؤلات الآتية:

- ما القيادة الإدارية التحويلية، وما هي مختلف أبعادها؟
  - ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الجزائرية تعزى إلى خصائصهم الشخصية والمهنية؟
- ثانياً- أهداف الدراسة:

- ترصد الدراسة الراهنة جملة الأهداف الآتية:
- التعريف بالقيادة الإدارية التحويلية ومختلف أبعادها.
- محاولة التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- محاولة التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام

بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى إلى خصائصهم الشخصية والمهنية.

### ثالثا أهمية الدراسة:

تحتل الدراسة الراهنة أهمية بالغة على مستويين:

**الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة الراهنة أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وحدائمه، فالقيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر شهرة واستقطابا للأكاديميين والممارسين في مجال التنظيمات، بتأثير ما يفرضه تقدم المجتمعات وتطوير منظماتها واستمراريتها في عالم متحول. كما بينت دراسات مختلفة ارتباط طريقة التعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، ولكونها أيضا أحد المتغيرات الرئيسية التي يسمح التحكم في توظيفها باكتساب ميزات تنافسية غير تقليدية من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

إنَّ الحاجة المتزايدة لامتلاك القيادات الإدارية لقدرات فكرية ومهارات إبداعية واستراتيجيات طموحة، تؤهلها لقيادة العمل وإيجاد حلول ابتكارية لمشكلاتها، هذا التوجه ساهم بقسط كبير في فقدان النظريات الإدارية التقليدية لبريقها، وتحول المتخصصين والمهتمين للأخذ بأفكار وأساليب القيادة التحويلية.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة الراهنة أهميتها التطبيقية من أهمية الدور القيادي في التأثير على أداء الجامعات، ومدى قدرتها على البقاء والمنافسة وتحقيق الريادة العلمية والمجتمعية. مما يستلزم توفرها على قيادة إدارية تحويلية قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن بيئة عمل تتحول بشكل مستمر. هذا، وتضم الجامعات الجزائرية عددا مهما من المسؤولين الأكاديميين الذين يملكون مؤهلات علمية وإدارية مهمة. غير أنَّ برمجة البرامج التدريبية وتنفيذها في مجال القيادة التحويلية، وتعلم طرق كسب إذعان وتعاون المرؤوسين في العمل مازال محدودا. لهذا فإنَّ الاهتمام بتشخيص مستوى توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام، ومعرفة الفروق في امتلاك عناصرها باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية من شأنه أن يحصر الفجوة القيادية بالجامعة. كما يساهم في وضع البرامج التدريبية التي من شأنها إلهام المرؤوسين، كسب ثقتهم، تفجير طاقاتهم وتطوير كفاياتهم بشكل يحقق مكاسب لكل من أعضاء هيئة التدريس والجامعة بشكل متلائم.

## رابعاً الإطار النظري للدراسة:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة على يد "داونتون" (Dawnton)، فيما ظهرت نظرية القيادة التحويلية على يد "بيرنز" (Burns) في كتابه الشهير "القيادة" المنشور عام ١٩٧٨، الذي قدم فيه شرحاً معمقاً لمفهوم القيادة التحويلية من خلال إعادته النظر في الممارسات الإدارية السائدة آنذاك. استهدفت جهود "بيرنز" إبراز الدور الفاعل الذي يمكن أن تؤديه القيادة في تحويل المنظمات ورفع مستوى إنتاجيتها، من خلال تبني أسلوب قيادي ابتكاري مؤثر، يحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على المنفعة المتبادلة، ما يجعلها غير مستقرة وفي الغالب مؤقتة.

انطلق "بيرنز" من مسلمة أساسية مفادها، أنه مهما اختلفت اهتمامات الأشخاص وطموحاتهم، يمكن لهذه الاهتمامات أن تتحد في سبيل السعي لتحقيق غايات أسمى. وبدلاً من أن يهتم القائد بالاستجابة للمصالح الوقتية للأتباع، يمكنه أن يستثير فيهم مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية للمنظمة، فيتحولون من الحرص على المصالح الشخصية إلى الاهتمام بالإنجاز العالي.

إن القيادة التحويلية من منظوره هي علاقة بين قائد ملهم ومؤثر، وأتباع لديهم ولاء وانتماء قوي لمنظماتهم، وإيجاد مثل هذه العلاقة يتطلب من القائد التحويلي رفع دافعية أتباعه، ومعاملتهم معاملة إنسانية، وإشباع احتياجاتهم، ورفع مستوى وعيهم اتجاه القضايا الأخلاقية، وتحريك طاقاتهم وإمكاناتهم للنظر إلى ما هو أبعد من المكاسب الشخصية. إنها قيادة كاريزمية أخلاقية، ترفع مستوى التعامل الإنساني والأخلاقي لكل من القائد والأتباع، ولذلك فهي ذات أثر تحويلي واضح. (نقلاً عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً على يد "باس" (Bass, 1985) الذي وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس أبعاد السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما والاستثارة العقلية والاعتبارية الفردية. وفي التسعينيات قدم "باس وأفوليو" (Bass and Avolio, 1994) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية، تضمن مكوناً رابعاً أطلقوا عليه اصطلاحاً الدافعية الملهمة. (العازمي، ٢٠٠٦) (El Azmi 2006)

## - تطور نظرية القيادة التحويلية:

- كشفت جهود "بينيس ونانونس" (Bennis and Nanus, 1985) عن وجود أربع استراتيجيات مشتركة بين القيادات التحويلية في المنظمات حيث: (نقلا عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)
- يملك القادة التحويليون رؤية مستقبلية لمنظماتهم، تتسم بالوضوح والواقعية والاقناع، مما يسمح بتعبئة العاملين لتحقيقها.
  - يحظى القادة التحويليون بثقة العاملين في منظماتهم، بالنظر إلى التطابق بين أقوالهم وأفعالهم.
  - يُعدُّ القادة التحويليون مهندسين اجتماعيين لمنظماتهم، لديهم القدرة على تحفيز العاملين لقبول فلسفة جديدة لمنظمتهم.
  - يستعمل القادة التحويليون التشجيع الإبداعي للعاملين، من خلال التركيز على جوانب قوتهم بدلا من الانشغال بجوانب ضعفهم.
  - واستطاعت "تيشي وديفانا" (Tichy and Devanna) من خلال بحثهما عن أساليب عمل القادة في ظل ظروف تتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية، وتزايد حدة المنافسة، تحديد ثلاثة مراحل يمر بها التغيير في المنظمة: (نقلا عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)
  - مرحلة إدراك الحاجة للتغيير: وهي المرحلة التي يتمكن فيها القائد التحويلي من اقناع العاملين بخطورة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، وبالحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية.
  - مرحلة إيجاد الرؤية المستقبلية: وهذه الرؤية لا يحددها القائد بمفرده، ولكنها خلاصة الاختلاف في وجهات النظر داخل المنظمة، ولكن يمتلك أثراً هاماً في إيصالها بوضوح إلى العاملين.
  - مرحلة جعل التغيير مؤسسياً: وتتقَدُّ من خلال التخلص من الهياكل القديمة، وبناء هياكل جديدة، فضلا عن إيجاد عاملين مناسبين لتنفيذ الأفكار الجديدة.
  - وسمحت دراسات "كوزيس وبوسنر" (Kouzes and Posner) عن القيادة التحويلية بتحديد خمس ممارسات أساسية للقائد التحويلي هي: (نقلا عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)
  - تحديد العملية: إذ يشجع القائد العاملين على تبني أفكاراً وطرائق جديدتين في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، كما يحفزهم على التجريب والابتكار والمغامرة المحسوبة.

- إلهام الرؤية: إذ يجد القائد رؤية مستقبلية للمنظمة، ويحفز العاملين لتبنيها من خلال التوفيق بين احتياجاته كقائد واحتياجات العاملين.
  - تمكين الآخرين من الأداء: من خلال تشجيع العاملين على المشاركة، التعاون وتوفير الفرص للتطور والنمو المهني.
  - النمذجة: بحيث يكون سلوك القائد نموذجياً، فيكسبه حب العاملين وثقتهم معه.
  - التشجيع: من خلال الاحتفاء بإنجازات العاملين، وتوظيف الجانب العاطفي في رفع روحهم المعنوية.
- وفي عام ١٩٩٦ نشر " ليثوود" (Leithwood) وزملاؤه في الكتاب الدولي للقيادة التربوية وإدارتها دراسة بعنوان " القيادة التحويلية للمدرسة"، أكدوا من خلالها وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وفعالية القائد ورضا العاملين واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد. كما ذهبوا إلى أن الأبعاد التي تشير بصورة واضحة إلى الآثار التحويلية للقيادة هي: الكاريزما والاستثارة العقلية والاعتبارية الفردية. وقد ساهمت جهودهم بشكل كبير في نقل القيادة التحويلية من مجال إدارة الأعمال وإدارة المؤسسات العسكرية إلى المجال التربوي. (نقلا عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)
- أما "باوندر" (Pounder 2001) فقد توصل عبر دراساته إلى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد هي: (نقلا عن عطية، ٢٠١٤) (Atia, 2014)
  - الدافعية الملهمة: وتعني قدرة القائد على خلق الثقة والالتزام لدى الأتباع، بحيث يصبح أنموذجاً يحتذى به.
  - الاستقامة: وتعني إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد وأفعاله.
  - الابتكار: إذ يشجع القائد أتباعه على التجريب والمغامرة، ويتعامل مع الأخطاء كفرص للتعليم، فلا يستعمل النقد واللوم.
  - إدارة الانطباع: إذ يخضع القائد الرغبات والحاجات والمصالح الشخصية إلى المصالح العامة، بحيث يدرك العاملون اهتمام القائد الصادق بهم كأشخاص، وليس كمجرد آلات لتحقيق أهداف المنظمة.
  - الاعتبارية الفردية: إذ يهتم القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد في المنظمة.
  - الاستثارة العقلية: يحفز القائد العاملين لإعادة التفكير في الطرق القديمة، ويشجعهم على حل المشكلات بطرائقهم الخاصة المبتكرة.

يتضح من العرض السابق، اتفاق العلماء حول الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية والاعتبارية الفردية، واختلافهم في أبعاد ثانوية أخرى عديدة.

إن وضع تصور واضح حول مفهوم يتميز بالجدة والحداثة، يحتاج إلى دراسات ميدانية عديدة في سلوك القيادة في عالم متحول، وهذا ما يفسر الاختلاف الواضح في تعاريف القيادة التحويلية، التي جاءت متفاوتة من حيث شموليتها لأبعاد القيادة التحويلية.

#### - أبعاد القيادة التحويلية:

عمل "باس وأفوليو" (Bass and Avolio, 1994) على تطوير تصور رباعي لأبعاد القيادة التحويلية يتضمن: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، وأضاف إليها "ريفرتي وجريفين" (Rafferty and Griffin, 2004) بعدا خامسا هو بعد التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

١- **التأثير المثالي:** يتمتع القائد التحويلي بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب التابعين وتقديرهم وثقتهم، فهو شخص يمتلك رؤية واضحة ومهارة عالية في التعبير عنها من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي؛ يشارك في مواجهة الأخطار التي يتعرض لها التابعون؛ يقدم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية؛ بل ومستعد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الأتباع؛ يلتزم بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المهنية؛ يطبق سياسة التغيير الديمقراطي النابع من التغذية الراجعة المشتركة؛ يمتنع عن استعمال القوة الإدارية لتحقيق المصالح الشخصية، ويوظفها بدلا من ذلك في تحريك الأتباع لتحقيق رؤية المنظمة. ولأن القائد التحويلي شخص لا يكتفي بالكلام وإنما يفعل ما يقول، فإن تأثيره على سلوك الأتباع ومشاعرهم يكون قويا، فيقتدون بشخصه، ويستجيبون لتوجيهاته، ويقدمون له فروض الطاعة والولاء. (أبو رمان، ٢٠١٦) (Abou Rommane, 2016)

٢- **الدافعية الإلهامية:** القائد التحويلي هو قائد يعتمد على الحفز الإلهامي لتابعيه، يثير فيهم روح التحدي في العمل، ويرسم توقعات عالية لأدائهم، ويجعلهم يناضلون من أجل تحقيقها، فيصلون إلى أداء يفوق التوقعات. يتحقق له ذلك من خلال اتصاله القوي بأتباعه، وسعيه إلى بناء علاقات قوية معهم، مما يؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. إنه قائد يحدث أتباعه عن المستقبل بثقة، يثيرهم بالمسؤوليات الجديدة، يقنعهم بأهداف المنظمة الطموحة، يخلق لديهم الثقة

بقدرتهم على تجاوز الصعوبات والعقبات، ويشجعهم على المخاطرة واغتنام الفرص.  
(الرقب، ٢٠١٠) (Errakb, 2010)

٣- **الاستثارة الفكرية:** يشجع القائد التحويلي أتباعه على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، ويدفعهم إلى الابداع والابتكار، ويحثهم على تبني مداخل وطرائق جديدة لحل المشكلات، ويدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. كما يتجنب الانتقاد العام لأخطاء المرؤوسين، بل ويحثهم على إعادة التفكير في آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت أو صحيح دائماً لا يمكن تحديده أو تغييره أو الاستغناء عنه. إن أخذ القائد بمقترحات المرؤوسين يخلق مناخاً من الثقة، يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكارهم الجديدة، فيتعزز لديهم الإحساس بقيمة العمل الذي يؤديه. (العازمي، ٢٠٠٦) (El Azmi, 2006)

٤- **الاعتبارية الفردية:** يولي القائد التحويلي اهتماماً بالنواحي الشخصية لأتباعه، ويسعى إلى تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، مع الإدراك التام للفروق الفردية بينهم على مستوى الاحتياجات والرغبات. حيث يعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، كما يستعمل تفويض المهام كوسيلة لتمكينهم، مع إخضاعهم للرقابة غير المباشرة بغية التعرف على مدى حاجتهم لمزيد من الدعم والتوجيه.

ويدير القائد منظمته بالتجوال، معتمداً على التفاعل الشخصي مع الأتباع، يستمع إليهم، يتفاوض معهم، ويمنحهم الثقة والاطمئنان، فيكون المدرب والموجه والناصح والصديق معاً. (العازمي، ٢٠٠٦؛ عطية، ٢٠١٤) (El Azmi, 2006 ; ) (Atia, 2014)

٥- **التمكين:** يمثل التمكين إحدى السمات الجوهرية لقيادة التحويلية، والقائد التحويلي هو شخص يؤمن بأنَّ سلطة اتخاذ القرار ينبغي أن تفويضها للمرؤوسين في الصفوف الأمامية فيكونون قادرين على الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم. إن التمكين يقتضي التخلي عن النموذج التقليدي في القيادة القائم على الاتباع إلى نموذج جديد قائم على المشاركة والتشاور، وهذا يتطلب انتقال القائد من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وتحول المرؤوسين من دور اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. (العتيبي، ٢٠١٦) (El Atibi, 2016)

**- خصائص القيادة التحويلية:**

- يتضح من خلال أبعاد القيادة التحويلية أن القائد التحويلي يتسم بجملة من الخصائص تجعله متميزاً عن القائد غير التحويلي أبرزها: (الرقب، ٢٠١٠)
- (Errakb, 2010)
- شعوره بأنه وكيل للتغيير .
  - امتلاكه لرؤية مستقبلية.
  - مهارته في التعامل مع المواقف المعقدة.
  - قدرته على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.
  - التزامه العالي بالقيم الاجتماعية والمهنية.
  - امتلاكه لمهارات ادراكية عالية.
  - ثقته العالية بالذات.
  - إيمانه بمهارات وقدرات مرؤوسيه

**خامساً مفاهيم الدراسة:****أ- القيادة التحويلية اصطلاحاً:**

يعرفها (Bass, 1994) بأنها نمط قيادي يعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة.

ويعرفها (الغامدي، ٢٠٠١) (Elghamidi, 2001) بأنها تتفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

ويصفها (الهوري، ١٩٩٦) (Elhouari, 1996) بأنها القيادة التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة ككل.

وينظر إليها (العامري، ٢٠٠٢) (Elamri, 2002) على أنها قيادة ذات رؤية واضحة، تركز على أهداف بعيدة المدى، وتشجع الموظفين على تنفيذها، مع العمل على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.

ويعدها "كونجر" (Conger, 2002) القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

فيما يشير (Fink, 2002) إلى أن القيادة التحويلية تستعمل الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية. فالقيادة التحويلية تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويرى (ضرار، ١٩٩٩) (Dirare, 1999) أن القيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات، وغالبا ما يتم ذلك في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة.

إنها قيادة تركز على الأمانة، والاستقامة الشخصية، والالتزام الحقيقي بالقيم الاجتماعية والمهنية، واحترام الفرد، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة.

على ضوء ما تقدم، يتضح أن القيادة التحويلية نمط حديث من أنماط القيادة الإدارية، برز إلى الوجود، كمحصلة للجهود الحثيثة والمستمرة المبذولة من طرف المفكرين والباحثين في مجال التطوير الإداري، وسعيهم الجاد لتلافي نواحي القصور في أساليب القيادة التقليدية.

إنها قيادة مرتكزة على المواءمة بين الوسائل والغايات، وعلى الاستثمار الأقصى لطاقات المرؤوسين بهدف إعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أهداف طموحة في ظل الالتزام بمعايير أخلاقية عالية.

ب- القيادة التحويلية إجرائيا: هي درجة استجابة أعضاء هيئة التدريس لفقرات استبانة القيادة التحويلية المستعملة في الدراسة الراهنة.

#### سادسا الدراسات السابقة:

لقي موضوع القيادة التحويلية بمؤسسات التعليم العالي والجامعات اهتماما متناميا في العقود الأخيرة، بدفع من النتائج المهمة التي يفرزها تطبيق هذا النمط الجديد من التأثير في التابعين. وسنستعرض في هذا الجزء من البحث مجموعة من الدراسات التي تعرضت لدرجة توافر أبعاد وخصائص القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات، وذلك على النحو الآتي:

دراسة الصالح (٢٠١٨) (Essaleh, 2018) التي ناقشت واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في الجامعات السعودية وسبل تمكينها. باعتماد على المنهج الوصفي، وباعتماد على استمارة وزعت على ٥٣٥ عضو هيئة تدريس اختيروا بشكل عشوائي، فتوصلت الدراسة الى وجود ممارسة أكبر للتأثير المثالي

مقارنة بالحفز الإلهامي. كما انتهت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة تعزى للخصائص الشخصية والمهنية للمبجوثين.

دراسة الرشيدى (٢٠١٨) (Errachidi, 2018) التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى العمداء ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات حكومية وأهلية بمدينة الرياض. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما جمعت البيانات باعتماد على استبانة شملت ١٤٨ عضو هيئة تدريس اختيروا بشكل عشوائي منتظم وتطبيق معادلة رابطة التربية الأمريكية؛ توصلت الدراسة الى وجود جوانب القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة.

دراسة متعب (٢٠١٧) (Metabe, 2017) التي سعت إلى التعرف على تأثير مستوى القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر القيادات الجامعية بجامعة نيسان. إجريت الدراسة على المسؤولين بالجامعة جميعهم (١٣٣) قائد في جميع المستويات التنظيمية) اختيروا بشكل مقصود، وجمعت البيانات باعتماد على استبانة معدة لتحقيق أهداف الدراسة، وبينت النتائج وجود جوانب القيادة التحويلية جميعها بدرجات مختلفة، فقد جاء في الصف الأول جانب التحفيز الإلهامي، يليه جانب التأثير المثالي، ليأتي بعده جانب الاعتبارية الفردية وأخيرا جانب الاستثارة الفكرية.

دراسة الرقب (٢٠١٧) (Errakb, 2017) التي استهدفت التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية، والكشف عن وجود فروق تعزى إلى التخصص العلمي، الدرجة الأكاديمية والمركز الوظيفي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٥٠ قائدا أكاديميا اختيروا بطريقة عشوائية من بين القيادات الأكاديمية بالجامعة. توصلت الدراسة إلى وجود عناصر القيادة التحويلية جميعها بدرجة متوسطة. كما بينت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجانب التأثير الكارزمي ورعاية الأفراد تعزى لمتغيري التخصص العلمي والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق دالة في جانبي التحفيز العقلي والتحفيز الملهم. في حين لم تسجل أي فروق في درجة تواجد جميع جوانب القيادة التحويلية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

دراسة وادي (٢٠١٧) (Ouadi, 2017) التي سعت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة عنابة لسلوكيات القيادة التحويلية ومواقف ممارستها. باعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استبانته بحث وزعت على ١٥٠ عضو هيئة تدريس تم اختيروا بشكل عشوائي، وينتسبون إلى كلية

العلوم الأساسية والإنسانية، توصلت الدراسة إلى انخفاض درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية.

دراسة الجبري (٢٠١٦) (Eljabri, 2016) التي تناولت درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود. اشتملت عينة الدراسة على ٣٤ عضو هيئة تدريس تم اختياروا بطريقة عشوائية من بين جميع منتسبي الكلية. توصلت الدراسة إلى وجود القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة بشكل تنازلي حسب أهمية تواجدها من الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية على التوالي؛ كما بينت كذلك عدم وجود فروق دالة في درجة توافر القيادة التحويلية بدلالة الرتب العلمية.

دراسة العبيري (٢٠١٥) (Elabiri, 2015) حول علاقة ممارسة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية بكليات فروع جامعة تبوك. باعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما جمعت البيانات باعتماد على استبانة قياس القيادة المتعددة العوامل، التي وزعت على ٢٤٣ عضو هيئة تدريس. بينت الدراسة تبني رؤساء الأقسام العلمية بفروع جامعة تبوك لدرجة عالية من القيادة التحويلية.

دراسة غالب (٢٠١٥) (Ghaleb, 2015) التي هدفت إلى معرفة درجة توافر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٨٤ مبحوثا اختيروا بطريقة عشوائية طبقية. كما طور الباحث استبانة من أجل جمع البيانات حول أبعاد القيادة التحويلية. توصلت الدراسة إلى وجود عناصر التأثير المثالي، الإلهام الفكري، الإلهام القيادي، تهيئة الأعضاء للقيادة واحترام الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة؛ كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر عناصر القيادة التحويلية تُعزى إلى خصائص نوع الكلية، الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

دراسة الثويني (٢٠١٣) (Etouini, 2013) التي ركزت على درجة توافر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية ورؤساء أقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود. شارك في الدراسة عينة مكونة من ٢٦٤ عضو هيئة تدريس تم اختياروا بطريقة عشوائية، بحيث طبقت الاستبانة المتعددة العناصر في جمع البيانات. توصلت الدراسة إلى توافر ممارسة القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة. وقد جاءت عناصرها مرتبة بالشكل الآتي: الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه التحفيز المثالي، لتأتي بعده الاعتبارية الفردية وأخيرا التحفيز العقلي. كما توصلت الدراسة

كذلك الى وجود فروق دالة في مجال التأثير لصالح الذكور حسب متغير الجنس، ولصالح التخصصات العلمية في مجال التحفيز العقلي.

دراسة السبيعي (٢٠١٣) (Essabii, 2013) التي هدفت إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالجودة في كليات التربية في ثمانية جامعات سعودية ناشئة. طُبق المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، التي اشتملت على عينة مكونة من ٤٤ عضو هيئة تدريس اختيروا بشكل عشوائي كما اعتمدت على استبانة القيادة التحويلية متعددة العناصر من أجل تحقيق أهداف الدراسة. توصل الباحث الى ممارسة القيادات الاكاديمية القيادة للتحويلية بدرجة كبيرة، كما أنه لم يسجل وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى الى خصائصهم الشخصية.

دراسة برقعان (٢٠١٣) (Borkaane, 2013) التي هدفت إلى التعرف على استعمال رؤساء الأقسام في جامعتين سعوديتين (حكومية، خاصة) لمهارات القيادة التحويلية في إدارة الأقسام التي يرأسونها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، جمعت بيانات الدراسة اعتمادا على استبانة خاصة شملت ٩٣ مبحثا. وتوصلت الدراسة إلى وجود القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة.

دراسة المعاني (٢٠١٢) (Elmaani, 2012) التي سعت إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر العاملين. طُبقت الدراسة على ٣١٩ موظفا مصنفا اختيروا بشكل عشوائي، كما جمعت البيانات بالاعتماد على استبانة خاصة طورت بمراعاة خصائص الدراسة. بينت النتائج تبني القيادات الإدارية لدرجة متوسطة من القيادة التحويلية. وقد جاء ترتيب درجة وجودها بشكل تنازلي بدء بالجاذبية القيادية، تمكين العاملين، التحفيز الملهم، الاهتمام الفردي وأخيرا الاستثارة الفكرية. كما توصل الى عدم وجود فروق دالة حول درجة توافر عناصر القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة الخوالدة (٢٠١١) (Khaoualda, 2011) التي سعت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للقيادة التحويلية. تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي، وباستعمال استبانة القيادة المتعددة العوامل من أجل جمع البيانات من ١٤٠ عضو هيئة تدريس اختيروا بشكل عشوائي. توصلت الدراسة الى وجود درجة ممارسة متوسطة لمجالات التأثير المثالي، التأثير العقلي والاعتبارية الفردية. كما توصل كذلك إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية و متغير الخبرة العلمية لصالح من يملكون خبرة أكبر في العمل.

دراسة الشربيني (٢٠٠١) (Echarbini, 2001) التي تناولت تطبيق نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في ثلاث جامعات مصرية. باستعمال المنهج الوصفي، وبالاعتماد على استبانة وزعت على ١٤ عميدا، ١٢ رئيس قسم و ٣٠ عضو هيئة تدريس اختيروا بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى تركيز العمداء على جانب الاستثارة العقلية، في حين يهتم رؤساء الأقسام بشكل أكبر بالدافعية الإلهامية.

#### - التعقيب على الدراسات السابقة:

##### ▪ جوانب الاتفاق:

تتفق الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة جميعها في بحثها لموضوع القيادة التحويلية بالجامعات، كما تتفق مع أغلبها (الصالح، ٢٠١٨؛ الرقب، ٢٠١٧؛ وادي، ٢٠١٧؛ الجبري، ٢٠١٦؛ غالب، ٢٠١٥؛ الثويني، ٢٠١٣؛ أحمد، ٢٠١٣؛ المعاني، ٢٠١٢؛ الخوالدة، ٢٠١١؛ الشربيني، ٢٠٠١) (Essaleh, 2018 ; Errakb,2017 ; Ouadi, 2017 ; Eljabri, 2016 ; Ghaleb, 2015, Etouini, 2013, Ahmed, 2013, Elmaani, 2012 ; Elkhoulda, 2011, Echarbini, 2001) في محاولتها التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة التحويلية الأربع، في ظل اعتماد على المنهج الوصفي، وعلى عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، مع تطبيق أداة الاستبانة في جمع بيانات الدراسة.

##### ▪ جوانب الاختلاف:

تختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة جميعها في بيئة الدراسة، حيث تُعدُّ الدراسة الأولى على حد اطلاع الباحثين التي تبحث درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل الجزائر. كما تختلف عن بعض الدراسات السابقة في بحثها لمفهوم القيادة التحويلية كمفهوم رئيسي، وعدم ربطه بأيِّ متغيرات أخرى كما هو الحال في دراسات ( بن ضبيان، ٢٠١٨؛ متعب، ٢٠١٧؛ بن حمدان، ٢٠١٥؛ عبد الله، ٢٠١٣) (Bendabiane, 2018 ; Mettabe, 2017 ; Benhamdane, 2015, Abdellah, 2013) عن اقتصارها على أعضاء هيئة التدريس مقارنة بما قامت به دراسات أخرى من حيث اشتغالها على القيادات الجامعية في مختلف المستويات التنظيمية.

■ **جوانب الاستفادة:**

انتفعت الدراسة الراهنة من سابقتها في صياغة الإطار النظري للدراسة، في اشتقاق فرضياتها، وتصميم إجراءاتها المنهجية واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لها. كما انتفعت منها في تفسير البيانات ومناقشة النتائج.

■ **سابعا فرضيات الدراسة:**

تحاول الدراسة الراهنة اختبار مصداقية الفرضيات البحثية الآتية :

- ١- تتوافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر بدرجة متوسطة.
- ٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى لمتغير الجنس.
- ٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تُعزى لمتغير السن.
- ٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ٥- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى لمتغير الأقدمية.
- ٦- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- ٧- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى لمتغير الراتب الشهري.
- ٨- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة توافر القيادية التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى لمتغير عدد الترقيات.

## ثامنا منهجية الدراسة:

## ١- منهج الدراسة:

بالاعتماد على أهداف الدراسة، منطلقاتها والتساؤلات التي تسعى إلى الإجابة عنها، فقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الظاهرة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا من أجل توضيح خصائصها، حجمها ومدى انتشارها من أجل الوصول إلى استنتاجات حول الظاهرة محل الدراسة. وقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة في وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى، وصف درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف على الفروق في درجة توافر هذه الخصائص تبعًا لبعض خصائصهم الشخصية والمهنية.

## ٢- الإطار المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، وهي جامعة حكومية تشتغل تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. تضطلع الجامعة قيد الدراسة بتقديم خدمات البحث، خدمة المجتمع والتدريس لأكثر من ٢٣,٠٠٠ طالبًا. تشارك جامعة جيجل بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في مجالات العلوم الإنسانية، الاجتماعية والأساسية، التي تهدف إلى توفير تعليم ذو جودة والمساهمة في وضع الحلول لمختلف المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها البلد. تعتبر الجامعة قيد الدراسة، كما خمسون جامعة أخرى مؤسسة عمومية تملكها، تمويلها وتراقبها الدولة. وهي مؤسسة كبيرة تضم ثلاثة كليات علمية وأربعة كليات للعلوم الإنسانية، كما تضم 35 قسمًا في مختلف المجالات العلمية والمعرفية.

## ٣- الإطار الزمني للدراسة:

استغرق جمع البيانات مدة سنتين من الزمن (من ماي ٢٠١٧ إلى ماي ٢٠١٩) بالاعتماد على موافقة المشاركين جميعهم في الدراسة.

## ٤- الإطار البشري للدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من ٧٠٠ عضو هيئة تدريس ممن لا يشغلون مناصب قيادية إدارية أو بيداغوجية اختيروا بتطبيق أسلوب العينة العشوائية، كما حُصّلت على موافقتهم للمشاركة بشكل طوعي في الدراسة. واسترجعت نسبة ٢٠% من مجموع الاستبانات التي وزعت. توزع المبحوثون إلى نسبتي (٦٧,٦%) من الذكور و(٤٢,٤%) من الإناث. تراوحت أعمار غالبيتهم بين ٣٠ و ٤٠ سنة بنسبة (66)

(%) معظمهم حاصلون على شهادة الماجستير بنسبة (59,7%). وقد التحق غالبيتهم بالعمل في الجامعة بداية سنوات ٢٠٠٠ بنسبة (93,8%) التي عرفت توسعا هائلا في البرامج والهيكل التعليمية. (أنظر جدول رقم ١)

جدول رقم (١): الخصائص الديمغرافية لمفردات العينة

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٦٧,٦
	أنثى	٤٢,٤
السن	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٦,٣
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٦٦,٠
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٠,٨
	أكثر من ٥٠ سنة	٦,٩
المستوى التعليمي	ماجستير	٥٩,٧
	دكتوراه	٤٠,٣
الأقدمية في العمل	أقل من ١٠ سنوات	٦٥,٣
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٨,٥
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٤,٢
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٢,١
الوظيفة الحالية	أستاذ مساعد	٦٧,٤
	أستاذ محاضر	٣١,٢
	أستاذ	١,٤
الراتب الشهري	من ٣٠٠٠٠ دج إلى أقل من ٤٥٠٠٠ دج	٧,٦
	من ٤٥٠٠٠ دج إلى أقل من ٦٠٠٠٠ دج	٤١,٧
	من ٦٠٠٠٠ دج إلى أقل من ٧٥٠٠٠ دج	٢٩,٩
	من ٧٥٠٠٠ دج إلى أقل من ٩٠٠٠٠ دج	١١,١
	أكثر من ٩٠٠٠٠ دج	٩,٧
	أقل من ٣ ترقيات	١٠,٦
عدد الترقيات في الدرجة	من ٣ إلى أقل من ٦ ترقيات	٣٢,٦٠
	٦ ترقيات فأكثر	٦,٣٠
المجموع	١٤٤	١٠٠

## ٥- أداة الدراسة:

اعتمد على استبانة لقياس أبعاد القيادة التحولية، تضمنت محورين رئيسيين هما: محور البيانات الشخصية الذي ضم بيانات حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة العلمية، الأقدمية، الراتب الشهري والترقية. محور القيادة التحولية، الذي ضم ١٦ عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد القيادة التحولية الرئيسية وهي:

التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية. كما قابل الباحثون أعضاء هيئة التدريس وطرح الأسئلة عليهم وجها لوجه، ثم وضع علامة (X) على عبارات الاستبانة المناسبة للمبحوث بخيارات إطلاقاً، نادراً، أحياناً، غالباً ودائماً وفق ما تضمنه نموذج ليكرت الخماسي. فضلاً عن ذلك، حلل الباحثون القوانين واللوائح المتعلقة بشروط شغل مركز رئيس القسم في الجامعة والترقية فيه، الضوابط التي تحكم القيام بالمهام والأنشطة المسندة إليه، وكذلك نظم التكوين والتطوير الوظيفي المعتمدة من أجل تسليط الضوء أكثر على الجوانب الناظمة للعمل في المنصب.

#### ٦- الأساليب الإحصائية للدراسة:

تم قياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من أجل التعرف على درجة وجود كل بعد وكذلك الدرجة الكلية، وقد قسم المدى حسب ما يلي: أقل من ١,٨ قليلة جداً، من ١,٨١ الى ٢,٦٠ قليلة، من ٢,٦١ الى ٣,٤٠ متوسطة، من ٣,٤١ الى ٤,٢٠ كبيرة، من ٤,٢١ الى ٥ كبيرة جداً. وكذلك اختبار "ت" من أجل التأكد من صدق توزيع إجابات المبحوثين. فضلاً عن اختبار التباين الأحادي من أجل التعرف على مدى وجود فروق دالة حول درجة توافر مواصفات القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والمهنية. و قيس صدق محاور الاستبانة والصدق العام، وقد توصل الى النتائج كما هو مبين في الجدول. (أنظر الجدول رقم ٢).

#### جدول (٠٢): معامل ثبات كل متغير من متغيرات الدراسة

الابعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	٤	٠,٨٥٠
الدافعية الإلهامية	٤	٠,٨٨٧
الإستثارة الفكرية	٤	٠,٧٦١
الإعتبارية الفردية	٤	٠,٣٦٣
القيادة التحويلية	١٦	٠,٨٠٧

كما بينت الإحصاءات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة بدرجة عالية حسب ما هو مبين في (الجدول رقم ٣).

جدول (٠٣): اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من الأبعاد الأربعة ودرجة الأبعاد جميعها.

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط
الأول	التأثير المثالي	٠,٧٠٩**
الثاني	الدافعية الإلهامية	٠,٧٥٩**
الثالث	الإستثارة الفكرية	٠,٨٢٨**
الرابع	الإعتبارية الفردية	٠,٦٣٧**

تاسعا عرض البيانات، تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قسّم الباحثون الإجابات إلى البيانات الخاصة بجانب درجة توافر القيادة التحويلية، وأخرى خاصة بالفروق في درجة توافرها تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة. وقد عبّر عنها كميا وكيفيا كما سوف يُعرض فيما يأتي:

١- درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة:

يتمحور هذا الجزء حول التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية بجامعة محمد الصديق بن يحيى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التطرق إلى التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية. وهو ما سوف يُعرض في (الجدول رقم ٤):

جدول رقم (٠٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	الدرجة	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٠,٠٠٠	٠,٩٥	٢,٨٦	التأثير المثالي
١	متوسطة	٠,٠٠٠	٠,٩٩	٢,٩٧	الدافعية الإلهامية
٣	متوسطة	٠,٠٠٠	٠,٨٩	٢,٦١	الإستثارة الفكرية
٤	منخفضة	٠,٠٠٠	١,٥١	٢,٢٥	الإعتبارية الفردية
/	متوسطة	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٢,٦٧	المتوسط الكلي

تظهر النتائج الإحصائية الخاصة بترتيب الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية في الجدول رقم (٤) أنّ بعد الدافعية الإلهامية جاء في المرتبة الأولى حسب تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لدرجة ممارستها من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية. ويتسم التحفيز الإلهامي بالتركيز على سلوكيات القائد في إثارة العمل وتشجيعه

الذي يقود إلى تحقيق الأهداف الرسمية، وهو ما يركز عليه رؤساء الأقسام في الجامعة محل الدراسة، أين يعمدون إلى التواصل بشكل مستمر مع أعضاء هيئة التدريس بالطرق الرسمية وغير الرسمية من أجل اطلاعهم على البرامج والمناهج الدراسية، القوانين العمل وإجراءاته، وكذلك معرفة الصعوبات والعراقيل التي تمنع انجاز العمل بالمواصفات المطلوبة.

كما يتسم عملهم بالإصغاء بشكل مستمر لمختلف الاقتراحات أو الأفكار التي من شأنها تحسين الأداء بما يزيد من كفاية النتائج المحققة. فضلاً عن ذلك فإن غالباً ما يتفهم رؤساء الأقسام حالات فشل أو أعضاء هيئة التدريس أو تعثرهم في قيامهم بمسؤولياتهم، ويفضلون مساعدتهم وتوجيههم من أجل التغلب على القصور في الأداء. فعلى سبيل المثال يتواصل رؤساء الأقسام بشكل دائم وباستعمال القنوات الرسمية التي تضعها الإدارة، والقنوات غير الرسمية التي يختارونها في الاتصال بأعضاء هيئة التدريس من أجل إبلاغهم ببرامج الاجتماعات وبمواعيدها في القسم، كما أنهم عادة ما يلجؤون إلى شرح أهمية الالتزام بحضورها والتنبيه لفوائدها من أجل الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة متعب (٢٠١٧) (Metaabe, 2017) التي بينت أن القيادات الجامعية بجامعة نيسان تعتمد بصورة أكبر على القيادة الإلهامية، وكذلك دراسة الشربيني (٢٠١١) (Echarbini, 2011) التي توصلت إلى اهتمام رؤساء الأقسام في الجامعات المصرية بهذا البعد، إذ يطبقون بشكل أكبر الدافعية الإلهامية في قيادة أعضاء هيئة التدريس.

ويأتي في المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي من حيث درجة اعتماده من طرف رؤساء الأقسام في قيادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦). إذ يركز رؤساء الأقسام على كسب احترام أعضاء هيئة التدريس والثقة في قدرته على تحقيق المصلحة العامة ورسالة القسم. من أجل ذلك فهم يهتمون بجانب العدالة في التعامل، وإسناد المهام، وتقييم الأداء والمكافأة عليه. كما يعتنون بنشر المعلومات وتوضيح أسس وكيفية اتخاذ القرارات من أجل جعل العمل يتم بشكل واضح وشفاف لدى أعضاء هيئة التدريس كافة. فعلى سبيل المثال، يُعد رؤساء الأقسام نماذج خاصة توضح معايير تكليف أعضاء هيئة التدريس بتغطية المساقات الدراسية.

كما يسود رأي عام يستحسن توزيع العبء التدريسي والإشرافي في الأقسام، وقد ترجع هذه النتيجة إلى رغبة رؤساء الأقسام في إيجاد مناخ عمل تعاوني من شأنه أن يضيق الفجوة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية إلى أبعد حد ممكن، وكذلك يعدهم نموذجاً يحتذى به الآخرون. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة متعب (٢٠١٧) (Metaabe, 2017) بوقوع التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث درجة اعتماد في قيادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة نيسان. دراسة الجبري (٢٠١٦) (Aljabri, 2016) التي انتهت إلى الاعتماد على التأثير المثالي في ممارسة رؤساء أقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود للقيادة التحولية في المرتبة الثانية. وكذلك دراسة التويني (٢٠١٦) (Etouini, 2016) التي بينت توافر التأثير المثالي في الترتيب الثاني لدى القيادات الأكاديمية ورؤساء أقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود.

بينما يشير وقوع بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٦١) وهي درجة متوسطة تميل إلى الدرجة القليلة، وتعكس ضعف اهتمام رؤساء الأقسام بجانب تنمية القدرات الإبداعية التي تسمح بمواجهة المشكلات والتعامل مع التحديات التي تواجه العمل. ويمكن تفسير ذلك بالمركزية المعتمدة في إدارة الجامعة. كما جاء توافر بعد الاعتبارية الفردية لدى رؤساء الأقسام في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٢٥). قيمة منخفضة تعكس ضعف اهتمام رؤساء الأقسام بالتعامل بشكل خاص مع قدرات، حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك بتضخم عدد أعضاء الهيئة التدريسية بالأقسام، واستغلالهم أحياناً لسلوكيات الاعتبارية الفردية لدى رئيس القسم بغية اشباع حاجاتهم الشخصية على حساب الحاجات العامة للمنظمة.

تبين النتائج الخاصة بالدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية للقيادة التحولية في جامعة محمد الصديق بن يحيى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بأنه يتم يُعتمد بشكل متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (٢,٦٩). نتيجة تشير إلى تركيز سلوكيات رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى على الأهداف التشغيلية التي تعتمد على توضيح طرق انجاز المهام المطلوبة في العمل، والأهداف المتوسطة المدى التي تركز على النتائج المتوقعة خلال فترة متوسطة. كما تبين وجود اختلاف في الرؤى والتصورات حول الأهداف وطرق العمل المناسبة لبلوغها، وكذلك تفرد بعض أعضاء هيئة التدريس بقيم مختلفة عما

يهتم به رؤساء الأقسام، الأمر الذي يؤثر على ترابط وتكامل الأداء التنظيمي، ويصعب من عملية الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

٢- الفروق في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة:

الجدول رقم (٥): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية

المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	٣	١,١١٥	١,٨٤٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٠	٦٠٣		
	المجموع	١٤٣			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٣	٤٤٨	٧٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٠	٦١٨		
	المجموع	١٤٣			
الأقدمية في العمل	بين المجموعات	٣	٢,٤٨٢	٤,٣٢٥	دالة
	داخل المجموعات	١٤٠	٥٤٧		
	المجموع	١٤٣			
الراتب الشهري	بين المجموعات	٤	٨,٢٢	١,٣٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٩	٦٠٨		
	المجموع	١٤٣			
عدد الترقيات	بين المجموعات	٩	٧٤٤	١,٢٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣	٦٠٥		
	المجموع	١٤٣			
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	٣	٢٥٨	٤١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٠	٦٢٢		
	المجموع	١٤٣			

يتضح من الجدول رقم (٥) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى حول توافر أبعاد القيادة التحويلية تعزى لخصائص السن، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، عدد الترقيات، والوظيفة الحالية. في حين توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في وجهات نظرهم حول درجة توافر القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الأقدمية، ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية القدامى. إذ تدل النتائج على أنه حدث تحول لدى رؤساء الأقسام في السنوات الأخيرة من العمل باتجاه اعتماد جزئي لأفكار وممارسات القيادة التحويلية في الجامعة.

#### عاشرا مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج:

يعتمد الباحثون في مناقشة الفرضيات على مجموع المعطيات والشواهد الميدانية التي جمعت من خلال الدراسة وتحليلاتها، لهذا نحاول من خلال العناصر الآتية مناقشة الفرضيتين اللتين اعتمدت عليهما:

خلصت الدراسة إلى أنّ درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل متوسطة، وهذا يعني أن الفرضية الأولى قد تحققت. ويمكن تفسير هذه النتيجة بمحدودية الصلاحيات التي يملكها رؤساء الأقسام، وضعف شعورهم بأنهم وكلاء تغيير بالنظر إلى المركزية الشديدة التي تعتمدها الجامعات الجزائرية في عملية التسيير التنظيمي، مما يجعلهم تنفيذيين أكثر من كونهم قادة ملهمين ومؤثرين.

إن تدني درجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية لا يعني انتفاء عناصرها جميعها لدى رؤساء الأقسام، فقد تكون موجودة ولكنها خاملة؛ نتيجة المناخ التنظيمي الذي لا يشجع على المبادرة، الإبداع، والمخاطرة المحسوبة وتجاوز الطرق التقليدية في التعامل مع المشكلات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم ارتباط تعيينهم في مراكز رؤساء الأقسام بالتدريب على مهارات القيادة أو الافتقار إلى خبرة سابقة فيها على مستوى أدنى من رئيس القسم، وضعف الاطلاع على أدوارها المعقدة، مما يجعلهم غير مؤهلين لممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات (الرقب، ٢٠١٧؛ الجبري، ٢٠١٦؛ غالب، ٢٠١٥؛ المعاني، ٢٠١٢؛ الخوالدة، ٢٠١١) (Errakb, 2017 ; ) (Oujabri, 2016 ; Ghaleb, 2015 ; Elmaani, 2012 ; Elkhoulda, 2011 ) التي أكدت جميعها أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قادتها الأكاديميين متوسطة، فيما تختلف عن نتائج دراسة (وادي، ٢٠١٧) (Ouardi, 2017) التي وصفت درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية بجامعة عنابة الجزائر بالضعيفة، ونتائج دراسات (بن ضبيان، ٢٠١٨؛ الثويني، ٢٠١٣؛ أحمد، ٢٠١٣) (Bendabiane, 2018 ; Etouini, 2013 ; Ahmed, 2013) التي أكدت أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى قادتها الأكاديميين مرتفعة. مما يدل على تحقق الفرضية الأولى.

كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تُعزى لخصائص السن المستوى التعليمي، والراتب الشهري، وعدد الترقيات، والوظيفة الحالية التي يشغلها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. نتيجة قد تعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس وإن اختلفت وتفاوتت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية، أو رواتبهم الشهرية، أو عدد الترقيات التي حصلوا عليها، أو وظائفهم الحالية، إلا أن يملكون رؤية واحدة وواضحة تجاه رؤساء الأقسام، بالنظر إلى كونهم يعايشون نفس المناخ التنظيمي. في حين توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في وجهات نظرهم حول درجة توافر القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الأقدمية، ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية القدامى. نتيجة تعكس تأثير أدمية وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية في الوقوف على التغيرات والتطورات التي تميز سلوكيات الرؤساء الذين يتعاقبون على إدارة الأقسام ؛ مما يعني أن الفرضيات المتعلقة بالفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل جزئي.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الرقب، ٢٠١٧) (Errakb, 2017) فيما تختلف مع نتائج دراسات (الصالح، ٢٠١٨؛ الجبري، ٢٠١٦؛ عبد الله، ٢٠١٣؛ المعاني، ٢٠١٢) التي أكدت عدم وجود فروق في درجة توافر القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية، كما تختلف مع نتائج دراسات (غالب، ٢٠١٥؛ الثويني، ٢٠١٣؛ الخوالدة، ٢٠١١) (Gahaleb, 2015 ; Etouini, )

( Elkhoulda, 2011 ; 2013 التي أكدت جميعها وجود فروق في درجة توافر القيادة التحولية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية. **أحدى عشر توصيات الدراسة:**

على ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة الراهنة، يوصي الباحثون **بضرورة:**

- إدراج عناصر القيادة التحولية ضمن معايير انتقاء رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية في الجامعة.
- تضمين معايير تقييم أداء جديدة لرؤساء الأقسام العلمية والإنسانية بالجامعة تشمل عناصر القيادة التحولية.
- إنشاء معاهد متخصصة في إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة التي تتطلبها قيادة الجامعات في ظل التطورات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة.
- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحولية لرؤساء الأقسام بهدف تأهيلهم وإكسابهم خصائص القيادة التحولية.
- تفويض الصلاحيات والسلطات لتمكين القادة الأكاديميين من ممارسة القيادة التحولية واتخاذها منها في إدارة الجامعة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### ١. العربية:

- ١- أبو رمان، سامي. (٢٠١٦). أثر القيادة التحولية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢(٣)، ٧١٣-٧٢٨.
- ٢- برقعان، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٣). القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، ١٠ (٥٠)، ١٠-٨٢.
- ٣- الثويني، طارق بن محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، (٤٤).
- ٤- الخوالدة، عايد أحمد حماد. (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحولية، جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية، ٢٣، ٣-٣٠.
- ٥- الجبري، يحيى عبد الله محمد. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٧(٣)، ٥٦-٧٢.

- ٦- الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٥). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ٢٩ (١١٦)، ١٥-١٠٢.
- ٧- الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال. (٢٠١٨). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٣٣ (٧١)، ٣-٣٩.
- ٨- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (٢٠١٣). القيادة التحولية و علاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥٣ (١)، ٢٩١-٣٨٣.
- ٩- الشيياوي، حامد كاظم متعب. (٢٠١٩). تأثير سلوكيات القيادة التحولية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة ميسان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ١١ (٢٢)، ٣٣٦-٣٨٣.
- ١٠- ضرار، قاسم. (١٩٩٩). تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول (ط١). الرياض: مطابع سمحة.
- ١١- العازمي، محمد. (٢٠٠٦). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- ١٢- العامري، أحمد سالم. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلد العربية للعلوم الإدارية، ٩ (٢)، ٢٣٤-٢٥٩.
- ١٣- العبيري، فهد بن حمدان. (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٧ (١٠٥)، ٢٥٣-٢٩٤.
- ١٤- العتيبي، سعد. (٢٠١٦). أثر القيادة التحولية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلد العربية للإدارة، ٣٦ (١)، ٢١٣-٢٣٨.
- ١٥- عطية، إسلام. (٢٠١٤). الأسس الفكرية لنمط القيادة التحولية وتطبيقاتها في التعليم الثانوي. مجلة كلية التربية، ٧ (١)، ١٧١-٢٥٣.
- ١٦- الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح. (٢٠٠٠). القيادة التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم التربوية، مكة المكرمة، ٤٦ (٣)، ٤٤٤-٤٦٥.
- ١٧- الغامدي، سعيد. (٢٠٠١). القيادة التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- ١٨- الرقب، توفيق زايد محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (١٠)، ١١٧-١٤٠.
- ١٩- الرقب، أحمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر غزة.

٢٠- المعاني أيمن عودة (٢٠١٣). اثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (٢)، ١٢-٨٠.

٢١- هلالى، الهلالي الشرييني (٢٠٠١). إستخدام نظريتي القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية : دراسة ميدانية، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٧ (٢١)، ١٠-٨٢.

٢٢- الهوارى، سيد. (١٩٩٦). ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية (ط٢). القاهرة: مكتبة عين شمس.

٢٣- وادي لمين. (٢٠١٧). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية ومعوقات ممارستها : دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة آفاق للعلوم، العدد (٧)، ١٤٤-١٥٧.

1- Abu Rumman, Sami. (2016). The impact of transformational leadership on preparedness for crisis management. *Jordanian Journal of Business Administration*, 12 (3), 713-728

2- Al-Amiri, Ahmed Salem. (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government agencies, *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9 (2), 234-259

3- Al-Azmi, Muhammad. (2006). Transformational leadership and its relationship to administrative creativity. Unpublished doctoral thesis. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh -

4- Al-Daihani, Sultan Ghaleb. (2015). The dimensions of the educated organization and transformational leadership and the relationship between them among university leaders in Kuwait University from the viewpoint of faculty members, *Kuwait University - Scientific Publishing Council*, 29 (116), 15-102

5- Al-Ghamdi, Saeed bin Muhammad bin Saleh. (2000). Transformational Leadership in Saudi Universities: The extent of their exercise and ownership by academic leaders: a field study. *Educational Sciences Studies*, Makkah Al-Mukarramah, 46 (3), 444- 465.

6- Al-Ghamdi, Saeed. (2001). Transformational leadership in Saudi universities: the extent of their exercise and ownership by academic leaders. Unpublished doctoral thesis. Umm Al-Qura University, Saudi Arabia

7- Al-Jabri, Yahya Abdullah Muhammad. (2018). The degree of availability of transformational leadership dimensions for heads of scientific departments in the College of Education at King Saud University, *Dar Simat for Studies and Research*, 7 (3), 56-72

8- Al-Khawaldeh, Ayed Ahmad Hammad. (2011). Degree of practice of faculty deans and faculty at Jerash University on the behavior of transformational leadership, *Mansoura University - Faculty of Specific Education*, 23, 3-30

9- Al-Otaibi, Saad. (2016). The impact of transformational leadership on psychological empowerment among workers in private sector companies in Riyadh. *Arab Journal of Management*, 36 (1), 213-238

10- Al-Raqab, Tawfik Zayed Mohamed (2017). The Degree of Transformational Leadership Practice and its Relationship with Social

Responsibility among Academic Leaders at King Saud University, Dar Simat for Studies and Research, 6 (10), 117-140

11- Al-Rashidi, Ali bin Dhabian bin Shallal. (2018). Transformational Leadership and its Relationship with Organizational Innovation among Deans and Heads of Departments in Governmental Universities, Naif Arab University for Security Sciences, 33 (71), 3-39

12- Al-Shibawi, Hamed Kazem Al-Miteb (2019). The effect of transformational leadership behaviors on building an educated organization: an exploratory study of the views of university leaders at the University of Maysan, College of Administration and Economics, University of Basra, 11 (22), 336-383

13- Al-Subaie, Obaid bin Abdullah. (2013). Transformational Leadership and its Relationship to Quality in Faculties of Education in Emerging Saudi Universities, College of Education, Al-Azhar University, 153 (1), 291-383.

14- Al-Thuwaini, Tariq bin Mohammed. (2014). The degree of practice of heads of academic departments at King Saud University on the pattern of transformational leadership from the viewpoint of faculty members at King Saud University, (44).

15- Al-Ubiri, Fahd bin Hamdan. (2016). Analyzing the relationship between the practice of transformational leadership among heads of scientific departments and organizational commitment and organizational citizenship behavior among faculty members of the Faculties of the branches of Tabuk University, College of Education, Benha University, 27 (105), 253-294 -

16- Attia, Islam. (2014). The intellectual foundations of transformational leadership style and its applications in secondary education. Journal of the College of Education, 7 (1), 171-253.

17- Burqaan, Ahmed Mohamed Ahmed. (2013). Transformational Leadership for Department Heads in Some Saudi Universities, 10 (05), 10-82

18- Dirar, Qasim. (1999). Developing supervisory skills at the first executive level (1st floor). Riyadh: Samha Printing Press.

18- El Houary, Sayed. (1996). Features of the future manager from mutual leadership to transformational leadership (2nd floor). Cairo: Ain Shams Library

19- El Maani Ayman Odeh (2013). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship among Employees at the University of Jordan, A Field Study, The Jordanian Journal of Business Administration, 09 (2), 12-80.

20- Errakb, Ahmed. (2010). The relationship of transformational leadership with the empowerment of workers in Palestinian universities in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis. Al-Azhar University - Gaza.

21- Hilali, Hilali Al-Sherbiny (2001). Using the theories of transformational and procedural leadership in some university colleges: a field study, Arab Center for Education and Development, 7 (21), 10-82

22- Wadi Lamine. (2017). The extent of the practice of administrative leaderships at the Algerian University on the transformational leadership behaviors and obstacles to their practice: a field study at Annaba University, Horizons Science Journal, No. (7), 144-77

٢- الأجنبية:

- 1- Bass, B. and Avolio, B. Improving Organizational Effectiveness through Transformation Leadership. United States: Library of congress.
- 2- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision. Organization Dynamics, 19(3), 45-53.
- 3- Fink, D. Framing Leadership: Contribution and Impediments to Educational Change. International Journal of Leadership in Education, 5(2), 45-53.
- 4- Rafferty, A. and Griffin, M. (2004). Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. The Leadership Quarterly, (15), 329-354.

**Abstract:**

This research examines the extent to which transformational leadership degree is existed in Algerian universities with a special focus on the head of departments at University of Mohammed Seddiq Ben Yahia, Algeria. In addition, it aims to identify the differences according to their personal and professional characteristics. Data were collected from 144 faculty members via a questionnaire form. SPSS software program is employed for data analysis purposes. Findings revealed a moderate degree of transformational leadership existence among head of departments. Furthermore, Faculty members decreasingly ranked transformational leadership dimensions as inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation and individualized stimulation. Moreover, the study found insignificant differences in transformational leadership degree due respondents' demographics. Meanwhile, significant differences associated with seniority were revealed. Implications for Algerian universities are also discussed.

**Key words: Leadership, Transformational Leadership, Head of Department, ALGERIA.**