

واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة

The Reality of Transformational Leadership Practices in the Universities
from the perspective of the professors of the Faculty of Economic Sciences
and Management Sciences at the University of Guelma

ط.د. يوسف راضية، جامعة سكيكدة (الجزائر)، r.yousfi@univ-skikda.dz
د. أمال يوب، جامعة سكيكدة (الجزائر)، a.youb@univ-skikda.dz

تاريخ قبول النشر: 2019/06/05

تاريخ استلام المقال: 2019/04/26

ملخص:

هدف هذه الدراسة هو الكشف عن واقع تطبيق ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة شملت (60) مبحوثا استرد منها (54) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد عملية التحليل باستخدام برنامج (SPSS.V24) توصلت الدراسة إلى: مستوى تطبيق القيادة التحويلية جاء مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وكان بُعد التأثير المثالي هو الأكثر اعتمادا من طرف القيادات الجامعية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق معنوية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة.

تصنيف (JEL): D23، M12

Abstract:

The aim of this study is to reveal the reality of the application of transformational leadership practices from the point of view of the professors of the Faculty of Economic Sciences and Management Sciences at the University of Guelma, the analytical descriptive method and the adoption of the questionnaire were used as a main tool for data collection, which was distributed to a sample of (60) Retrieved (54) a valid questionnaire for statistical analysis, and after the analysis process using the (SPSS.V24) program, the study concluded that: the level of application of transformational leadership was high with an average of (3.71), after the ideal effect, it was the most dependent of the university leaders, in addition to the absence of significant differences in answers of the sample study on the level of application of

transformational leadership practices is attributed to the variable: gender, age, scientific specialization and experience.

Keywords: Transformational leadership, transformational leadership dimensions, professors of the faculty of economic and Management Sciences in Guelma University.

JEL classification: D23, M12

مقدمة:

تعتبر الجامعات واحدة من المؤسسات التي يتوقف نجاحها على مدى وضوح رؤيتها وفلسفتها في نظام التعليم وتحقيق أهدافه، وتطوير مناهجه وأساليبه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية بصفة خاصة، وتعد القيادة الواعية والرشيده واحدة من أهم المقومات التي تساهم في تطوير وإدارة العملية التعليمية، إذ تمارس القيادة الجامعية دورا فعالا على مستوى الأقسام والكليات تتولى مهام التعليم والبحث والإشراف والتمثيل. وتعتبر القيادة التحويلية من المداخل الحديثة والشاملة في موضوع القيادة، حيث أدرك عدد من الباحثين الحاجة لنمط قيادي جديد؛ يتمكّن من خلاله القادة من إلهام الأتباع لإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، لدرجة أن البعض يطلق على هذا النمط "القيادة الرؤيوية" Visionary Leadership ويعدّ هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فعالية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة في عصرنا الحالي وعاملاً هاماً في نجاح المنظّمات واستدامتها (الكبير، 2016، ص.49)، كما تعتبر القيادة التحويلية واحدة من المناهج الحالية للقيادة وتعتبر نموذجاً جديداً للقيادة في بيئة الأعمال اليوم، لأنّها تلهم العاملين، تنشّطهم وتحفّزهم فكرياً في أوقات عدم اليقين (Cote, 2017, p.33). ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة واقع تبني القيادات الإدارية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة بمفهوم القيادة التحويلية وهذا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة تم طرح السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تبني القيادات الإدارية لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة مفهوم القيادة

التحويلية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم طرح السؤالين الفرعيين التاليين:

1. ما مستوى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة

قلمة من وجهة نظر الأساتذة ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول

مدى تطبيق القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة)؟

- فرضية الدراسة: لمعالجة إشكالية الدراسة؛ تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

هناك تطبيق لمفهوم القيادة التحويلية من طرف القيادات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير بجامعة قلمة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسة؛ تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين هما:

الفرضية الفرعية الأولى: تطبق القيادات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة

قلمة مفهوم القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات

(الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية).

- أهمية الدراسة وأهدافها: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، حيث أن تبني

المؤسسات الجامعية لمفهوم القيادة التحويلية يعتبر واحدة من أدوات التغيير والتحسين المستمر

في النظام التعليمي الجامعي، ونجاح هذه المؤسسات يتوقف على مدى قدرة قياداتها إدارة العملية

التعليمية وتطوير البحث؛ كما يمكن لهذه الدراسة إفادة قيادات الجامعات في الارتقاء بممارستها

وعلاقتها مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير ذاتها وحل المشكلات التي هي تحت مسؤوليتها، والإلمام

ومراعاة مطالب أعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن تحقيق أهدافهم. وعليه؛ فإن الدراسة

الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع تبني القيادات الإدارية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة

لمفهوم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة؛

- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى

لمتغير (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية).

- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها إفادة الباحثين والقيادات الجامعية في ضرورة التحلي

بخصائص القيادة التحويلية لما لها من تأثير في إحداث التغيير وتطوير منظومة التعليم الجامعي.

للإجابة عن مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها؛ فقد تم تقسيمها إلى قسمين أساسيين، حيث يتناول القسم الأول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، أما القسم الثاني فيتعلق بالدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة النتائج.

1. الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1.1. مفهوم القيادة التحويلية:

لقد تم ذكر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة في عام 1973 في دراسة سوسيولوجية أجراها الباحث (Downton. J.V) بعنوان: "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، بعد ذلك استخدم (J. M. Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" عام 1978، وقد أيد كثير من الباحثين نظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات ومنهم (Bass, 1985) والذي طور جوانب أخرى في القيادة التحويلية تشمل نماذج وعوامل السلوك (Simić, 1998, pp.49-50)، وقدم مساهمة بارزة لتطوير هذه النظرية. فالقائد التحويلي يجعل المرؤوسين يفكرون بطريقة تجعلهم يتبنون رؤية المنظمة كما لو كانت تلك الرؤية خاصة بهم (Jiang et al, 2017, p.3)، كما تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر بحثا في العقود الماضية، إذ وصفها (Judge & Piccolo, 2004) بـ "الأداء الذي يفوق التوقعات" من خلال ربطها بشكل مباشر بزيادة الأداء الوظيفي (Hildenbrand et al, 2018, p.3). ويعرف (خيرى، 2013، ص.95) القيادة التحويلية بأنها: "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محدّدة وواضحة، يشجّع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيف والتأقلم مع التطوّرات والتغييرات العالمية المعاصرة"، وهي أيضا " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" (الغالي ومحمد، 2010، ص.161)، وهي "القيادة التي يسعى فيها القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أداء العمل، وليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل" (السكرانة، 2010، ص.359).

بشكل عام؛ تمثل القيادة التحويلية تلك القيادة التي تسعى لتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز كل ما هو إيجابي، فهي ترقى من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في تطوير رؤية المنظمة أخذًا في الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل اندماج القادة والمرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية ويكون ذلك عن طريق التحلي بعمق بمجموعة من القيم كالعدالة والأخلاق... الخ.

وتعد القيادة التحويلية نمطا من أنماط القيادة الإدارية، جاءت كمحصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، وهي من أهم وأحدث أنماط القيادة، جاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أن القيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملاءمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياته (كنعان، 2014، ص.16).

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire)، والذي تضمن في البداية عام 1985 ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي) والاهتمام الفردي، ثم أضاف (Bass) عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الاستثارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة (بن عبد الرحمن، 2011، ص.161). وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد أساسية هي:

1.1.1. التأثير المثالي: يسلك القادة هنا طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيهم الآخرون، كالتمسك بالمعايير الأخلاقية وإيثار حاجات العاملين على حاجاتهم الفردية، والاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسون والبعد عن التسلط والتفرد بالسلطة أو استخدام القوة لتحقيق مصالح شخصية واستخدام القوة التي يمتلكونها لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية تصبح أهداف هؤلاء المرؤوسين ذات معنى فيعملون بأقصى طاقاتهم (الرقب، 2017، ص.121).

2.1.1. الحفز الإلهامي: يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، يعمل على إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وتشجيع الحماس لديهم نحو الإنجاز من خلال تقديم رؤية مقنعة

للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع واستثارة روح الفريق لديهم (الشنطي، 2017، ص.90).

3.1.1. الاستثارة الفكرية: أو الحفز الفكري ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين. ويعمل القائد الذي يروج للحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الإبداع والابتكار في بيئة العمل، وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية، ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين، ولكنه يستحث أفكارهم لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (التلاني، بدير والرقب، 2013، ص.738-739).

4.1.1. الاعتبارات الفردية: يشير هذا البعد لمدى الاهتمام الذي يوليه القائد بشؤون التابعين وحاجات التطوير، فالقائد هنا يعلم ويزود بالمعلومات باستمرار ويربط بين حاجات أعضاء المنظمة لإنجاز مهماتها ويحاول معرفة وفهم هذه الحاجات والاستجابة لها بالأسلوب المناسب، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي فإن هذا سوف يسهم في بناء الثقة بهذا القائد من قبل المرؤوسين، نظراً لمحاولته دعم وتعزيز قدرات هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم (جبالق وصدقي، 2017، ص.307).

2-1- أهمية القيادة التحويلية في قطاع التعليم العالي:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي والتعليمي عموماً وقاموا برسم الطرق للسير وفق معطياتها وتفعيل وجودها وسيادتها في المؤسسات التربوية والتعليمية، فقد ذكر ليثوود (Leithwood) أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وقد قام (صائغ، 2003) بوضع منحنى إداري مقترح للتطوير الشامل للنظام التعليمي وجعل في أعلى كل مستوى من المستويات الإدارية: القيادة التحويلية والإبداع الإداري والإدارة الاستراتيجية، كإصلاح إداري للنظام القائم، كما أن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين

وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية ...، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التعليم.

وقد توالى الاهتمام على مستوى التعليم العالي تحديداً، حيث أنه ينبغي أن يكون القادة الأكاديميون في الجامعات مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحويلية، وأن يمتلكوا خصائص القائد التحويلي، وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود. وقد أكدت بعض الدراسات على أن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المنظمات التي تحتاج إلى قيادات تسعى بها إلى التغيير، لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما لهذه القيادات من دور فعال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة ووضع رسالتها موضع التنفيذ. كما أن عمليات التغيير تعتبر من أكثر العمليات تعقيداً وتحتاج لمهارة متميزة لا بد من توافرها لدى القائد الجامعي، وهو ما توفره القيادة التحويلية. كما أكدت الدراسات كذلك على أن متطلبات العصر الحالي تحتم العناية الخاصة بالقيادة التحويلية، فهي النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعال لمؤسسات التعليم العالي (العمر، 2009، ص.3).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى أعضاء هيئة التدريس والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية، والتأكيد على العمل بروح الفريق، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التعليمية المشتركة. وتعد القيادة التحويلية عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة، وهي أيضاً نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير، ويمكن إجمال جهود القيادة التحويلية في التعليم العالي في أربعة أبعاد هي (الرقب، 2017، ص.122):

- البعد الأول: تطوير رؤية مشتركة للجامعة: ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد الجامعة حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- البعد الثاني: اهتمام الأفراد: حيث يتضمن تقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات الجامعة.

- البعد الثالث: المشاركة في القيادة: بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع الجامعة على تحقيق الأهداف.
- البعد الرابع: دور القيادة في تعزيز ثقافة الجامعة: فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة التغير الثقافي وتعزيزه وذلك من خلال استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية فضلا عن مشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.
- 3-1- الدراسات السابقة: اطلعت الباحثتان على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن هذه الدراسات:
- 1-3-1- دراسة (الرشيدى، 2018): هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية بالرياض، بلغ عدد أفراد العينة (237) مفردة، وكان من نتائج الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، إضافة إلى وجود أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على ممارستهم للإبداع التنظيمي.
- 1-3-2- دراسة (الرقب، 2017): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالقادة الأكاديميين (التخصص، الرتبة، المركز الوظيفي)، والكشف عن الفروق في مستوى القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية في ضوء متغيرات الدراسة، تكونت العينة من (225) قائدا أكاديميا بجامعة الملك سعود بالرياض. وقد أظهرت النتائج أن القادة الأكاديميون يمارسون القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما بينت النتائج أن هؤلاء القادة يتحملون المسؤولية المجتمعية بأبعادها بين درجة متوسطة ومرتفعة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات القادة وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المسؤولية المجتمعية تعزى لذات المتغيرات، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة الأكاديميون لأسلوب القيادة التحويلية ومستوى المسؤولية المجتمعية.

1-3-3- دراسة (Tomsset, 2017): والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية في قطاع التعليم العالي مع التركيز على الآليات التي تدعم فعالية القائد في الإشراف على بحوث الطلاب، بلغ حجم العينة (389) مفردة، وقد أكدت نتائج الدراسة على قابلية تطبيق مفهوم القيادة التحويلية على نطاق الإشراف على برنامج البحوث في التعليم العالي، حيث أثبتت علاقتها المباشرة وغير المباشرة بنتائج الطلاب بما في ذلك أداء الصف.

1-4-3- دراسة (Fournier, 2014): هدفها معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتضايق النفسي في العمل، ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار عينة تكونت من 188 مشاركا نشطا في سوق العمل ومسجلين في دورة جامعية في الإدارة، تم توزيع الاستبيان الذي يوضح مدى توافر سلوك القيادة التحويلية في المشرف المباشر والسلوكيات التي تشكل التضايق النفسي داخل فريق العمل. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة معتدلة، سلبية ومعنوية بين القيادة التحويلية والتضايق النفسي، وأن التحفيز الفكري هو الأكثر ارتباطا وتأثرا على غياب التضايق النفسي في مكان العمل.

2. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.1. الطريقة والإجراءات:

1.1.1. حدود الدراسة: تمثلت الحدود المكانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قالمة. الحدود الزمنية: شهر أكتوبر 2017. وتمثلت الحدود البشرية في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة وعددهم 114 أستاذ.

2.1.1. منهج الدراسة: فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة؛ تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا اعتمادا على طريقة البحث المكتبي بالرجوع إلى أهم ما جاد به الأدب النظري حول القيادة التحويلية، وفي الجانب التطبيقي؛ سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما في الواقع دون تدخل من الباحثة، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

3.1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمة وعددهم 114 أستاذ جامعي باختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ مساعد "ب"، أستاذ مساعد "أ"،

أستاذ محاضر"ب"، أستاذ محاضر"أ"، أستاذ تعليم عالي)، وتكونت عينة الدراسة من 60 استبيان تم توزيعها على أساتذة الكلية في أكتوبر 2017، تم استرجاع (54) استبيان من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهو العدد القابل للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد بلغت 90%.

4.1.2. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره وبناءه بعد الاطلاع على أهم ما جاء به الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد صممت الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تماما إلى موافق تماما، والجدول رقم (01) يوضح ذلك، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين هما: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية وتضم (لجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)، أما المحور الثاني فيتعلق بمتغير القيادة التحويلية ويضم (20) عبارة مجزأة إلى أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية). وتمثلت أساليب المعالجة الإحصائية في استخدام عدة أدوات منها: التكرارات والنسب المئوية، معادلة الثبات "كرونباخ ألفا"، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الجدول 1. درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

5.1.2. صدق أداة الدراسة: يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، إذا أن صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

• صدق الاتساق الداخلي: يوضح درجة ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

الجدول 2. معامل الارتباط " بيرسون" لأبعاد الدراسة

الاعتبارات الفردية		الاستثارة الفكرية		الحفز الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
.713**	18	.906**	13	.921**	08	.494**	01
.678**	19	.913**	14	.922**	09	.744**	02
.844**	20	.873**	15	.902**	10	.650**	03
.850**	21	.742**	16	.903**	11	.559**	04
.802**	22	.731**	17	.780**	12	.578**	05
-	-	-	-	-	-	.830**	06
-	-	-	-	-	-	.483**	07

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

توضح نتائج الجدول (02) أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لعبارات أبعاد الدراسة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت درجاتها ما بين متوسطة وقوية جدا وهو ما يبين أن جميع العبارات تخدم المجالات التابعة لها.

● **الصدق البنائي:** هو أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. ويوضح مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة. والجدول رقم (03) يوضح ذلك:

الجدول 3. معامل ارتباط "بيرسون" بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة

الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	معامل الارتباط
.922**	.951**	.867**	.843**	
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24) ** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول رقم (03) أن جميع مجالات أداة الدراسة تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.843 و0.951) أي بين قوية وقوية جدا، وهي معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد أن جميع مجالات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

6.1.2. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)؛ استخدمت الباحثان معادلة "كرونباخ ألفا Cronbach'a Alpha" وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (04):

الجدول 4. قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة ومجالاتها

الأبعاد	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	الأداة ككل
عدد العبارات	07	05	05	05	22
معامل الثبات	0.721	0.931	0.892	0.835	0.945

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يتضح من نتائج الجدول رقم (04)؛ أن قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة مرتفع، وقد تراوحت بين (0.721-0.931) لمجالات الدراسة، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.945)، وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً وتوضح صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

2.2. وصف عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية:

أشارت النتائج أن فئة الذكور هي السائدة في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة، قائمة إذ يمثلون ما نسبته 59.3%، كما نجد أن التخصص العلمي السائد هو العلوم الاقتصادية (36%) تليها علوم التسيير (13%) بينما نجد أن تخصصي العلوم التجارية والمالية والمحاسبة لا يمثلان سوى 8%، 4% على التوالي، أما توزيعهم من حيث الدرجة العلمية فمعظمهم ينتمون إلى فئة أستاذ مساعد "أ" وأستاذ محاضر "ب" واللذان يمثلان النسبة 39,3% و34,4% على التوالي، في حين نجد أن فئة أستاذ مساعد "ب" لا تمثل سوى 3,3% من أفراد العينة المبحوثة، أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية؛ فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة لهم أقدمية بالكلية تتراوح ما بين 6 و10 سنوات فقط ويمثلون نسبة 37% في حين لم تشمل العينة إلا أستاذين لهم خبرة تتجاوز 16 سنة والذين ينتمون إلى فئة أستاذ محاضر "أ".

3.2. تحليل النتائج ومناقشتها:

1.3.2. تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ينص السؤال الأول على: "ما مستوى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قائمة من وجهة نظر الأساتذة؟".

- للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة من وجهة نظر الأساتذة، وقد جاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (05)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كمعيار للتحكيم كما يلي:

من 1-2.33: درجة ضعيفة؛ من 2.34-3.67: درجة متوسطة؛ من 3.68-5: درجة مرتفعة.

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة مرتبة تنازليا تبعا للمتوسطات الحسابية

الأبعاد	الرقم في الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
بعد التأثير المثالي	7-1	3.89	0.706	مرتفع
بعد الاستثارة الفكرية	12-8	3.74	0.909	مرتفع
بعد الحفز الإلهامي	17-13	3.62	1.118	متوسط
بعد الاعتبارات الفردية	22-18	3.61	0.853	متوسط
المستوى الكلي للقيادة التحويلية	22-1	3.71	0.804	مرتفع

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يتضح من الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة قد تراوحت بين (3.61-3.89) أي بين درجة متوسطة ومرتفعة، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، يليه بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبدرجة مرتفعة، ثم بعد الحفز الإلهامي في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.62) وبدرجة متوسطة، وأخيرا بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق القيادة التحويلية ككل (3.71) وبدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرة أساتذة الكلية إلى نمط القيادة المطبقة من طرف القيادات الإدارية، وهي نتائج تقود إلى القول أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يتأثرون بشكل أساس بشخصية القائد (رئيس القسم أو العميد)، فهم يرون فيه ذلك الشخص الذي يتحلى بالقيم المثلى، كالصدق في التعامل ومراعاة القيم والمعايير والاعتبارات

الأخلاقية للمهنة وقوة الشخصية، وهذا حفاظاً على ضمان السير الحسن للعمل ومهنة التعليم داخل الجامعة، كما تسعى هذه القيادات إلى توفير احتياجات المرؤوسين (هيئة التدريس) وإعطائها أولوية كون هذه الأخيرة تمثل القاعدة الأساسية لنجاح وتميز الجامعة، إضافة إلى مشاورتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالطلبة أو بسير العمل، وحفزهم على العمل بروح الجماعة لأن ذلك يساعد على تقديم العديد من الاقتراحات في حال وجود مشاكل في العمل.

من خلال النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة محققة، والتي نصها: "تطبق القيادات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قالمة مفهوم القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة".

2.3.2 تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الشخصية؟".

- للإجابة عن هذا السؤال: تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية من وجهة نظر الأساتذة حسب متغير (الجنس) لكون المجموعتين (ذكور وإناث) مستقلتين، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق حسب متغير (العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية)، وجاءت النتائج موضحة في الجدولين رقم (06) والجدول رقم (07):

• الفروق باختلاف متغير "الجنس": تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة التباين في مستوى إدراك أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قالمة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف متغير "الجنس"، وقبل إجراء هذا الاختبار تم التأكد من تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث) باستخدام اختبار Levene's Test حيث بلغت القيمة الاحتمالية (SIG) القيمة (0.991) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي تحقق شرط اتساق أو تساوي التباين بين المجموعتين (ذكور وإناث).

الجدول 6. نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف متغير "الجنس"

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.650 غير دالة	52	0.457	0.80635	3.7600	32	ذكر	القيادة
			0.81642	3.6575	22	أنثى	التحويلية

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة، حيث بلغت القيمة (t) القيمة (0.457) وهي ليست ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة لها القيمة (0.650) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.7600) وانحراف معياري (0.80635) في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.6575) بانحراف معياري (0.81642)، ومن هنا يتضح عدم وجود فروق في إدراك أفراد العينة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة تبعاً لاختلاف متغير الجنس، أي أن كلا من الجنسين (ذكور وإناث) في أعضاء هيئة التدريس لهم وجهة نظر واحدة ولا يوجد تباين أو اختلاف بينهما يتعلق بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية أو أنه يوجد غياب في أحد الأبعاد على حساب الأبعاد الأخرى.

• الفروق باختلاف متغير (العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية): تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المتوسطات الحسابية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية بكلية محل الدراسة.

الجدول 7. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	0.191	0.283	0.838
	داخل المجموعات	50	0.674	-	غ.دالة
	المجموع	53	-	-	-
التخصص العلمي	بين المجموعات	2	1.399	2.266	0.114
	داخل المجموعات	51	0.617	-	غ.دالة
	المجموع	53	-	-	-
الخبرة المهنية	بين المجموعات	3	0.431	0.653	0.585
	داخل المجموعات	50	0.660	-	غ.دالة
	المجموع	53	-	-	-

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

تشير نتائج الجدول رقم (07) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التحويلية تعزى لمتغير (العمر، التخصص العلمي، الخبرة المهنية)، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) بلغت (0.838) بالنسبة لمتغير العمر، و (0.114) بالنسبة لمتغير التخصص العلمي و (0.585) بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، وما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة لقيمة (F) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر أساتذة الكلية: أن قيادات الكلية هي قيادات رشيدة تتحلّى بقيم ومبادئ مثلى واعتبارات أخلاقية، لديها شخصية قوية ولباقة مهنية... وغيرها، ولهذا ما يلاحظ أن أساتذة الكلية لهم نفس وجهة النظر في رئيسهم وأنه ملتزم ويحمل خصائص القيادة التحويلية، لهذا لم نلمس وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية في إجاباتهم.

من خلال النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني؛ يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية للدراسة غير محققة، والتي نصها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية)"، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية)".

خاتمة:

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع تبني القيادات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة لمفهوم القيادة التحويلية، وهذا من وجهة نظر أساتذة الكلية، وهل هناك فروق في مدى إدراك هؤلاء الأساتذة لمستوى تطبيق القيادة التحويلية من طرف قياداتهم، وبعد إخضاع أداة الدراسة (الاستبيان) لعملية التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تبني القيادات الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لمفهوم القيادة التحويلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.804) وهذا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، وهو ما يوضح أن قيادات الجامعة (في العينة محل الدراسة تتمتع بالقيم المثلى والاعتبارات الأخلاقية والتي جعلتهم قدوة للعاملين معهم، كما أن خبرة هذه القيادات في مجال العمل جعلتهم أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات بكفاءة مما زاد من ثقة التابعين فيهم ؛
- كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى تحلي القيادات الإدارية للكلية بخصائص القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف متغير (الجنس، العمر، التخصص العلمي والخبرة المهنية)، وهذا ما يعطي صورة إيجابية عن النمط القيادي الممارس من طرف القيادات الجامعية بجامعة قلمة. وأن القادة الإداريون والأكاديميون بالكلية يتحلون بصفات مثالية تجعل منهم قدوة يحاكها المرؤوسون (أعضاء هيئة التدريس)، فهم مثال للأخلاق والقيم ولديهم مقدرة على استثارة هؤلاء المرؤوسين،

ورفع الروح المعنوية لديهم، وبث روح الجماعة والحماس في العمل وإشراكهم في حل مشاكل التعليم بالكلية.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها؛ تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بما تستلزمه الإدارة الجامعية من كفاءات قيادية مناسبة لطبيعة العمل الأكاديمي ؛

- العمل على برمجة وعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية، تهتم أساسا بتعليم المهارات القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية، لكون القيادة الجامعية تلعب دورا هاما وفعالاً على مستوى الأقسام والكليات، إضافة إلى ذلك؛ فهي تتولى مهام التعليم والبحث العلمي والإشراف والتمثيل ؛

- العمل على تفويض قدر من السلطة لأعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لتحفيزهم وتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل الإداري والأكاديمي وفق أسس سليمة.

- قائمة المراجع:

بن عبد الرحمن، الطاهر (2011). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالإنجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الإنسانية، عدد35، 157-168.

التلواني، نهاية، وبدير، رامز، والرقب، أحمد (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 27(4)، 733-774.

جبلاق، علي، وصديقي، أحمد (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، 301-313.

خيري، أسامة (2013). القيادة الإدارية. ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الرشيدي، علي (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71)، 3-39.

الرقب، توفيق (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى لقادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(10)، 117-140.

السكرانة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشنطي، عبد الرحمن (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(7)، 85-104.
العمر، أمينة (2011). خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) متاح على:

<http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf>

الغالب، طاهر، ومحمد، السيد (2010). سلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات*، 3(6)، 150-183.

الكبير، أحمد (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*. ط1، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

كنعان، رؤيا (2014). *درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين* (رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس) متاح على:

<https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Ro%27ia%20Kanan.pdf>

Cote. R. (2017). A Comparison of Leadership Theories In an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28-35.

Jiang. W, Zhao. X & Ni. J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Sustainability MDPI*, 9(9), 1-17.

Hildenbrand. K., Sacramento. C. A, & Binnewies. C. (2018). Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31-43.

Fournier. J. (2014). *Relation entre Le Leadership Transformatif et Le Harcèlement Psychologique au Travail*, Thèse de Doctorat en psychologie, université du Québec à Trois-Rivières.

Simić. I. (1998). Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *The Scientific Journal Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 1(6), 49-55.

Tomsett. P. J.F. (2017). *Transformational Leadership in Higher Education Research Supervision*, Doctorat Thesis in Philosophy, Bangor University.

- قائمة الملاحق:

ملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبيان)

1	2	3	4	5	أبعاد القيادة التحويلية	
					1- التأثير المثالي	
					01 يتصف الرئيس بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	
					02 يتحلّى الرئيس بالقيم المثلى كالصدق مع الموظفين.	
					03 لديك ثقة كبيرة في رئيسك.	
					04 تشعر بالفخر للعمل مع هذا الرئيس.	
					05 يسعى لتوفير احتياجات الموظفين قبل احتياجاته الخاصة.	
					06 يحظى الرئيس بالثقة والتقدير والاحترام من قبل الأساتذة.	
					07 يراعي الاعتبارات الأخلاقية في إنجاز المهام واتخاذ القرارات.	
					2- بعد الحفز الإلهامي	
					08 يعمل الرئيس على استثارة روح التحدي بين الأساتذة.	
					09 يحفزهم لتحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه شخصيا.	
					10 يركز الرئيس على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	
					11 يمتلك الرئيس القدرة على تقديم النصح والإقناع.	
					12 يثق الرئيس بقدرات الأساتذة في إنجاز الأهداف المحددة.	
					3- بعد الاستثارة الفكرية	
					13 يبحث الرئيس دائما عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل.	
					14 يشجعهم دوما على طرح أفكار جديدة لإنجاز الأعمال.	
					15 يشجعهم على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة.	
					16 يفوض الرئيس الأساتذة القيام ببعض المهام دون تدخل منه.	
					17 ينصحهم بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة.	
					4- بعد الاعتبارات الفردية	
					18 يستمع الرئيس إلى الأساتذة ويهتم لاحتياجاتهم.	
					19 يولي الرئيس اهتماما بجميع الأساتذة دون تحيز أو استثناء.	
					20 يحرص الرئيس على تنمية وتطوير قدرات الأساتذة.	
					21 يهتم الرئيس بمشاعر الأساتذة ويقدم لهم التوجيه والنصح.	
					22 يقدر الجهود التي تبذلونها في العمل ويشجعكم على تطوير ذاتكم.	