

مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة

أ. أمين وادي

جامعة عنابة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وأختبرت جامعة عنابة نموذجاً، حيث تكونت العينة من (150) من هيئة التدريس الدائمين أختبرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، وأستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، كما أن درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وأوصت الدراسة بتدريب القيادات الإدارية في الجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء القيادة التحويلية في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

الكلمات المفتاحية : سلوكيات القيادة التحويلية، معوقات القيادة التحويلية، القيادات الإدارية

مقدمة :

تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية ، حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة ، ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة للضبط و السيطرة والرقابة المحكمة فحسب ، إلا انه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي والمهم للقادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي ، وقد فرض هذا الدور المتطور للقادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين والتأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات العصر ، ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الإدارية إلى البحث عن الخصائص والسلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع أدوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقنوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح . (كنعان، 2009، ص 52)

ولم تعد المفاهيم والأنماط التقليدية في القيادة الإدارية والمبنية على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين هي السائدة في منظمات اليوم ، بل أصبح هناك ضرورة لنموذج حديث في القيادة هي القيادة التحويلية والتي تمثل كبديل مكمل لنموذج القيادة التقليدية.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات ، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع ، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة ، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والاهتمام الفردي ، والتشجيع الإبداعي . (العامري، 2001، ص 20)

ومن هنا تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أفرزتها التغيرات التي صاحبت نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحالي في كل جوانب المنظمة ، حيث تمكنت هذه النظرية من تقديم مفهوم شامل للقيادة ، يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم .

وتعتبر قيادات الجامعات بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة العنصر المحوري في تحقيق أهدافها وغاياتها التي تحقق الفعالية والكفاءة المطلوبة ، ومن هنا كان لا بد أن تتوفر تلك القيادات على مجموعة من المتطلبات والقدرات وسلوكيات القيادة التحويلية حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحوليات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة وفعالية .

ونظرا لحدثة الموضوع ، والسعي إلى تقريب المفاهيم المتعلقة به ، ارتأى الباحثان أن يتناولان هذا الموضوع من خلال دراسة درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية للقيادة التحويلية ومعوقات ممارستها من وجهة نظر هيئة التدريس (الأساتذة) بجامعة عنابة .

أولاً : اشكالية الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تحديات خارجية نشأت عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وانفتاح إعلامي، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتواءم مع عصر العولمة . وحتى يتسنى لهذه المؤسسات من تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تعمل على تهيئة الأرضية الملائمة لذلك، والتي تنطوي على مجموعة عوامل أساسية من بينها وجود قيادة فاعلة، فمستوى هذه القيادات وكفاءتها من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعلها في وضع متميز والعكس صحيح ، من هنا كان حسن اختيار عناصر أجهزتها الإدارية أمراً في غاية الأهمية، لأن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى نجاح قيادتها .

ويتوزع العمل داخل الجامعة بين الجهاز الأكاديمي الذي يعد من اختصاص الأكاديميين وحدهم، والجهاز الإداري الذي يشترك فيه كل من الإداريين والأكاديميين، وينقسم الجهاز الإداري على مستوى الكليات الجزائرية إلى وحدات إدارية تحت إشراف وقيادة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وهذه الوحدات زيادة على أعضاء هيئة التدريس هي المسؤولة عن كل الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل الكلية والقسم .

إن نجاح عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تأدية رسالتهم مرتبطة بمدى نجاحهم كإداريين وكقادة وإذا كان الجانب الإداري محددًا بمجموعة من القواعد واللوائح، فإن نجاحهم كقادة مرتبط بنمط القيادة الذي يمارسونه، لذلك تبرز أهمية تدريبهم على ضوء نظرية القيادة التحويلية لأنها قيادة ذات رؤية واضحة، تسعى إلى التغيير المستمر لتحقيق مستويات عالية من الأداء. ويبدو أن هناك اتفاقاً بين المتناولين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لموضوع القيادة التحويلية على إنها سبيل من سبيل مواجهة التحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم، وما يصاحبها من تطورات تكنولوجية هائلة وتضاعف سريع للمعرفة .

وتشير بعض الدراسات إلى ضرورة فحص ممارسة قيادي المؤسسات التربوية لنمط القيادة التحويلية، على اعتبار أنهما مفتاح من مفاتيح التغيير المنشود لمؤسسات التعليم على اختلاف مستوياتها .

حيث يرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، والتمكين، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية . وفي الحقيقة أن خصائص وسمات القائد التحويلي تثير في الذهن الكثير من التساؤلات، حول مدى توفر هذه النوعية من القيادات الأخلاقية التي تبدو مثالية في المنظمات المعاصرة بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة كإحدى هذه المنظمات، التي تضطلع بدور تنموي كبير وتحرص على تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء .

وعلى كل حال من الأحوال لا يمكن للجامعات أن ترقى بمستوى أدائها وكفاءتها وفعاليتها وهي تتبنى أنماط قيادية تقليدية ترفض متطلبات ومنهجية العصر، لذا تبدوا الحاجة ملحة للقيام بهذه الدراسة من أجل استقصاء درجة ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية ومعرفة أهم معوقات ممارستها من وجهة نظر هيئة التدريس. ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية وفق ما يلي :

التساؤل الأول :

ما مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة ؟

التساؤل الثاني:

ما درجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

* ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة .

الفرضية الثانية :

* درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة .

ثالثاً - أهداف الدراسة:

1 - التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس.

2 - التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وأهم هذه المعوقات .

رابعاً - أهمية الدراسة : تنبثق أهمية هذه الدراسة من :

1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث تعتبر دراسة القيادة التحويلية من أحدث الدراسات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي .

2 - تساعد هذه الدراسة قادة مؤسسات التعليم العالي في التعرف على أسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية ودعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم القيادية كخطوة أساسية لمواكبة التغيير الحاصل في الجامعات الجزائرية .

3 - الخروج بتوصيات ونتائج تفيد إدارات الجامعات الجزائرية عن أهم المعوقات التي تواجه القادة الإداريين وسبل تطوير نمط القيادة لديهم .

خامساً - تحديد متغيرات الدراسة :

1 - القيادة التحويلية :

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد الأهداف واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة. (عبد المقصود، 2006، ص20)

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها " القيادة المتمثلة في عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية التي تتبنى تغيير وتعديل الوضع الراهن في مؤسسات التعليم العالي بما يساير متطلبات المستقبل، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق رغبات وحاجات الأفراد (أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية)، والعمل على تنميتهم وتطويرهم، واستشارة تفكيرهم

وتحفيزهم إلهامياً، وتمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات، وتسمح لهم بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ويتم قياسها في ضوء أداة الدراسة الحالية . ويتميز القائد التحويلي بالسلوكيات التالية :

1-1 التأثير المثالي : يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ومضى توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكمتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم . (افوليو،2003،ص73)

ويقصد به إجرائياً مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية و رئيس القسم والتي تجعلهم قدوة ونموذجاً يحتذى به، ومن أهم هذه الممارسات إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي، والالتزام به، ووضوح رؤيتهم وأهدافهم، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يكونوا مصدر ثقة.

1-2 الحفز الإلهامي :

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون الأتباع يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة . (Aldag & Kunzuhara,2003)

ويقصد بها إجرائياً الممارسات السلوكية التي يقوم بها عميد الكلية و رئيس القسم لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحدي في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها، والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى والالتزام بالأهداف والتصورات المشتركة.

1-3 التشجيع الإبداعي : يعمل القائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية، ولا يعتمد القائد المروج للحفز الذهني على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحدث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل . (عبد المقصود،2006،ص126)

ويقصد به إجرائياً السلوك الذي يقوم به عميد الكلية و رئيس القسم لحفز جهود هيئة التدريس لتكون مبتكرة وإبداعية من خلال إثارة التساؤلات حول الفروض السائدة، وتناول الأوضاع القديمة والتقليدية بأساليب تجديدية عقلية ومنطقية، وتشجيع الإبداع واستخراج الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة، ومشاركتهم في التوصل لهذه الحلول، وعدم انتقاد أخطاء هيئة التدريس بطريقة علنية.

1-4 الاعتبار الفردي : وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل .(عباس،2004،ص31)

ويقصد به إجرائياً مجموعة الممارسات التي يبدي فيها عميد الكلية و رئيس القسم اهتمام كبيراً باحتياجات كل فرد للإنتاج والنمو، وأن يعملوا على الارتقاء هيئة التدريس إلى مستويات أعلى من خلال العمل كمدرسين ومتابعين لعملية تطويرهم، وأن يصغوا جيداً إلى هيئة التدريس .

1- 5 التمكين : التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم، واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. (Bass&Avolio، 1993)

ويقصد به إجرائياً مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية و رئيس القسم في منح هيئة التدريس حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل الجامعة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة في ممارسة الأعمال والأنشطة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية .

2 - معوقات القيادة التحويلية:

وهي المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعة ويمكن تحديدها في هذه الدراسة انطلاقاً من نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية (معوقات متعلقة بالقائد، معوقات متعلقة بإدارة الجامعة، معوقات متعلقة بهيئة التدريس) ويتم قياسها من خلال الاستبيان المعد من طرف الباحث .

3 - القيادات الإدارية :

ويقصد بالقيادات الإدارية في هذه الدراسة الأشخاص المنوط بهم القيام بالأعمال الإدارية التي تسير أمور الجامعة أو الكلية والمتمثلة في كل من عميد الكلية ورئيس القسم حسب ما هو معمول به في الجامعات الجزائرية.

4 - الجامعة الجزائرية :

حسب المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 أوت 2003 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي . (الجريدة الرسمية عدد 51 ، 2003 ، ص 05)

سادساً - الدراسات السابقة :

1 - دراسة : هناء الرقاد (2011)

العنوان : القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس و كذلك معرفة درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى هيئة التدريس . ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%)، وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكشفت نتائج الدراسة على ما يلي :

- درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية .

- درجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي .

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .(الرقاد ، 2011)

2 - دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011)

العنوان : القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجامعة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة الدراسة وطبقا استبانة لأبعاد القيادة التحويلية علي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة المجمعة، وبلغت العينة الكلية للدراسة (93) عضو هيئة تدريس من الذكور ذوي درجات علمية مختلفة (أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ) وبلغت عينة كليات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عدد (44) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة كليات جامعة المجمعة (49) عضو هيئة تدريس وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- موافقة أفراد العينة ككل على تحقق سمات أبعاد القيادة التحويلية ككل عند رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات هيئة التدريس لمدى ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجامعة . (سعيد، 2011)

3 - دراسة : عايد احمد الخوالدة (2011)

العنوان : درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية ، والتعرف على درجة الفروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لممارسة القيادة التحويلية لدى العمداء . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (140) عضواً وجميع طلبة الجامعة والبالغ عددهم (3800) طالب وطالبة ، و اختبرت عينة عشوائية بمعدل (130) عضو هيئة تدريس و (380) طالب وطالبة .
ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ، واختبار T وتحليل التباين الأحادي One Way وتوصلت الدراسة إلى :

- أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الأربع : التأثير المثالي، التحفيز والإلهام ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.26) لاستجابات هيئة التدريس و (3.23) لاستجابات الطلبة .

- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث ، و متغير الكلية لصالح الكلية الأدبية ، و متغير الرتبة العلمية و متغير سنوات العمل لصالح أصحاب السنوات الأكثر . (الخوالدة ، ص03، 2011)

4 - دراسة : جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012)

العنوان : ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظه المخوارة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظه المخوارة. وكذلك التعرف على الفروق حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - طبيعة المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية) .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام والبالغ عددهم (338) مديراً. لتحليل البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss). وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظه المخوارة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2.50. (الغامدي، 2012)

5 - سحر خلف سلمان (2013)

العنوان : درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية بالجامعات السعودية، وكذا التعرف على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة، وأيضاً تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات : الجنس، الكلية ولتحقيق أهداف الدراسة السالفة الذكر استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (311) عضواً من هيئة التدريس، كما استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي : درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية وكذلك بين القيادة التحويلية ككل تبعاً للجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات العمل. (سلمان، 2013)

سابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات التي تم عرضها سابقاً مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي وأدوات الدراسة المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان وكذا هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، أما وجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة، وفي حدود علم الباحثان تعتبر هذه أول دراسة وطنية تدرس القيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية وهو ما يؤكد أهمية الدراسة.

كما استفدنا من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية وفرضيات البحث، وأداة الدراسة وتكوين خلفية عامة للبحث، كما ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة والتعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها.

الاجراءات الميدانية للدراسة

أولاً : منهج الدراسة :

المنهج الوصفي. اخترنا هذا المنهج نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة باجي مختار - عنابة - الذين ينتمون إلى كليات (كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكلية الهندسة) والبالغ عددهم 1126 أستاذاً.

كان مجموع الاستثمارات التي وزعت على العينة 220 استمارة لتمثل ما نسبته 20% من مجموع المجتمع الأصلي، وتم استرجاع 185 استمارة منها 22 فارغة، كما تم حذف 13 منها لنقص البيانات أو لعدم إتمام ملئها كاملة وأحتفظنا بـ 150 استجابة صالحة للدراسة تتمثل في (13.33%) من مجموع أساتذة كليات الجامعة المذكورة سابقاً. وبتالي تكونت عينة الدراسة من 150 أستاذاً وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وبنسبة 13.33% من المجموع الكلي الذي بلغ 1126 وهذه النسبة بإمكانها تمثيل المجتمع الإحصائي تمثيلاً جيداً.

ثالثاً : أداة الدراسة :

1. استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية ، قام الباحث بإعداد استبيان القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، وتكون الاستبيان في صورته الأولية من (40) بند موزع على (5) أبعاد كما ، حيث بعد ما تم عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان مكون من (36) بند موزع على خمسة أبعاد ،، وقد تمت الإجابة على المقياس وفقاً لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت (موافق، محايد، معارض) والجدول التالي يوضح توزيع البنود على أبعاد الاستبيان :

البعد	عدد البنود	أرقام البنود
التأثير المثالي	07	1 ، 6 ، 11 ، 16 ، 21 ، 26 ، 31
التحفيز والإلهام	08	2 ، 7 ، 12 ، 17 ، 22 ، 27 ، 32 ، 35
التشجيع الإبداعي	07	3 ، 8 ، 13 ، 18 ، 23 ، 28 ، 33
الاهتمام الفردي	07	4 ، 9 ، 14 ، 19 ، 24 ، 29 ، 36
التمكين	07	5 ، 10 ، 15 ، 20 ، 25 ، 30 ، 34
المجموع	36	

جدول رقم (01) : توزيع البنود على أبعاد استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

2 - استبيان معوقات القيادة التحويلية : من إعداد الباحثان تبعاً للدراسات السابقة

قام الباحث بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية و الاطلاع على الدراسات السابقة والأطر النظرية بإعداد استبيان معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، وتكون الاستبيان من (15) بند موزع على ثلاث أبعاد ، حيث بعد عرضه على التحكيم تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان مكون من (14) بند موزع على ثلاثة أبعاد، والجدول التالي بين توزيع بنود الاستبيان على الأبعاد وعدد البنود وكل مجال :

البعد	عدد البنود	أرقام البنود
معوقات متعلقة بالقيادة	4	1 ، 4 ، 7 ، 11
معوقات متعلقة بإدارة الجامعة	5	2 ، 5 ، 9 ، 12 ، 13
معوقات متعلقة بهيئة التدريس	5	3 ، 6 ، 8 ، 10 ، 14
المجموع	14	

جدول رقم (02): توزيع البنود على أبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية

3 - الخصائص السيكومترية :

3 - 1 - صدق الاستبيان :

أ - صدق المحتوى :

لقد راعى الباحث في حساب صدق الاستبيان على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام، وأيضاً تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحثان باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيانين في صورتها الأولى على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (06) أساتذة جامعيين من جامعة عنابة ، وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيانين ما عدا بعض العبارات المركبة أو نقص الصياغة في بعض البنود أو البنود المكررة، حيث أن معظمهم يرى ضرورة حذف البنود المكررة وعلى الباحثان التقليل من عباراته .

و بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة المحكمين على بنود الاستبيانين وعليه كان:

* صدق استبيان سلوكيات القيادة التحويلية = 0.86

* صدق استبيان معوقات القيادة التحويلية = 0.90

ب - الصدق الذاتي :

* - استبيان سلوكيات القيادة التحويلية :

الصدق الذاتي = معامل الثبات $\sqrt{0.94}$

ومنه الصدق الذاتي = $\sqrt{0.94} = 0.96$

* - استبيان معوقات القيادة التحويلية :

ومنه الصدق الذاتي = $\sqrt{0.70} = 0.83$

3 - 2 ثبات أداة الدراسة :

معادلة " الفا " كرونباخ (Cronbach's alpha)

تم حساب ثبات الاستبيانين عن طريق معادلة " الفا " كما هو موضح في الجدول رقم (03) والجدول (04) .

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات
التأثير المثالي	7	0.81
التحفيز والإلهام	8	0.84
التشجيع الإبداعي	7	0.82
الاهتمام الفردي	7	0.83
التمكين	7	0.81
ثبات أداة الدراسة	36	0.85

الجدول (03) معامل الثبات " الفا " استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

أبعاد الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات
معوقات متعلقة بالقيادة	4	0.83
معوقات متعلقة بإدارة الجامعة	5	0.85
معوقات متعلقة ببيئة التدريس	5	0.80

0.88	14	ثبات أداة الدراسة
------	----	-------------------

الجدول (04) : معامل الثبات "الفا" استبيان معوقات القيادة التحويلية

4 - أساليب التحليل الإحصائي :

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) لتفريغ البيانات مستخدمين الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية كما يلي :

- معادلة "لوشي"، معادلة ألفا كرونباخ : لحساب صدق وثبات مقياس الدراسة .

- المتوسط الحسابي : وقد استخدم لحساب متوسطات أفراد العينة لمعرفة مدى او درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وكذا درجة المعوقات .

- الانحراف المعياري : وقد استخدم لمعرفة درجة تباعد القيم عن المتوسط .

طول خلايا المقياس	بدائل الاستجابة	مدى ممارسة القيادة التحويلية أو درجة المعوقات
1 - 1.66	معارض	درجة ضعيفة
1.67 - 2.33	محايد	درجة متوسطة
2.34 - 3	موافق	درجة مرتفعة

الجدول رقم (05): طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

نتائج الدراسة

أولاً : عرض ومناقشة وتحليل النتائج

1 . نتائج الفرضية الأولى : ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة .

للتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات أو الأبعاد الخمسة لسلوكيات القيادة التحويلية ويوضح الجدول التالي ذلك :

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التأثير المثالي	1.74	0.31	1	متوسطة
التحفيز والإلهام	1.64	0.27	3	ضعيفة
التشجيع الإبداعي	1.55	0.29	4	ضعيفة
الاهتمام الفردي	1.39	0.36	5	ضعيفة
التمكين	1.68	0.33	2	متوسطة
القيادة التحويلية	1.59	0.19		ضعيفة

جدول رقم (06) : استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية

نستخلص من الجدول السابق أن القادة في الجامعة مجال الدراسة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية التي تضمنتها

أداة البحث بدرجة ضعيفة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط قدره (1.59) وانحراف معياري قدره (0.19) .

حيث تتفاوت درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي باختلاف الأبعاد .

حيث نجده متوسطاً في بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (1.74) ، ويفسر هذا الترتيب أن القادة يتصرفون بطريقة قيادية مؤثرة بصورة مثالية، وبالتالي يمتلكون ثقة وتقدير واحترام أفراد العينة .

ثم يليه التمكين في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (1.68) ، وهذا يدل على درجة ممارسة متوسطة، ويفسر هذا الترتيب أن القيادات في الجامعة يشجعون على تحمل المسؤولية ويدعمون ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له كما يقومون بتفويض صلاحياتهم .

ثم يليه التحفيز والإلهام في المرتبة الثالثة بمتوسط (1.64) وهذا يدل على درجة ممارسة ضعيفة، ويفسر هذا الترتيب إلى طبيعة ادراكات رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بأن أدوارهم تنفيذية، وبالتالي فهم يؤكدون مع أن تسير الأمور وفق منهجيات العمل التقليدية، في ظل غياب مبدأ المكافأة والتعزيز والتحفيز مما يجعلهم غير مضطرين للخروج عن المنهج المألوف .

ثم التشجيع الإبداعي في المرتبة الرابعة بمتوسط (1.55) ، وهذا يدل على درجة ممارسة ضعيفة، ويفسر هذا الترتيب على أن القيادات الإدارية في الجامعة ميدان الدراسة لا يبحثون في الأفكار المختلفة واقترح الطرق الجديدة في العمل ، والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ولا يستثيرون الإبداع والتجديد.

ويرى الباحث أن كل هذا يمكن إرجاعه إلى عدم توفر الإمكانيات في الجامعة وأيضاً استثارة روح الإبداع قد تعيق القادة في ظهور أفكار شاذة أو صعبة التطبيق، كذلك يفسر الباحث هذا أيضاً إلى ميل نحو مقاومة التغيير وإبقاء الأمور على ما هي عليه .

وأخيراً الاهتمام الفردي في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط قدره (1.39) . وهذا يدل على درجة ممارسة ضعيفة، ومن هنا يمكن القول أن القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة لا يعطون اهتمامهم الشخصي لحاجات كل فرد، ولا يهتمون بالمشاعر من حيث التشجيع والتوجيه، ولا يعتمدون على الاتصال المباشر، ولا يدركون الفروق الفردية في مجال الاحتياجات والرغبات، كما لا يشاركون في المناسبات الاجتماعية والشخصية لدى عينة الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة خلال ما لاحظها الباحث أثناء الإجابة على بنود الاستبيان المتعلقة بهذا البعد، من طرف العينة حيث كانت معظم تصريحاتهم أن القادة لا يهتمون بالعلاقات الإنسانية وأحياناً لا يتم استقبالهم ولا يصغي لانشغالهم سواء تعلق بالعمل أو حتى مشاكلهم الاجتماعية والشخصية .

كما يلاحظ من الجدول أيضاً أن جميع قيم الانحرافات أقل من نصف الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق عالي بين أفراد العينة .

وأظهرت النتائج في المدونة في الجدول رقم (06) أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس، وبتوسط حسابي قدره (1.59) ، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية وهذه الدرجة تشير إلى وجود معوقات تحول دون تحسن هذه الممارسة .

وقد يعزى ذلك إلى محدودية الصلاحيات التي يملكها رؤساء الأقسام وعمداء الكليات وعدم شعورهم بأنهم معنيون بقيادة التغيير، نتيجة للمركزية الشديدة في اتخاذ القرار التي تجعلهم تنفيذيين أكثر من كونهم قادة مؤثرين، وبالتالي فإن تدني درجة الممارسة للقيادة التحويلية ككل لا تعني عدم وجود هذه القدرات أو السلوكيات لدى القادة، بل يمكن أن تكون موجودة لكنها مستكينة بفعل المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الذي قد لا يستحثها .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا من خلال ما ذكره " جميلتش " " أنه يتولى القادة الأكاديميون مناصبهم من غير تدريب على القيادة، ومن غير تجربة تنفيذية سابقة، ومن غير معرفة وفهم كاف لأدوارهم الغامضة والمعقدة، ومن غير ادراك للتحويل المصاحب لتحويلهم من عضو هيئة تدريس إلى قيادي أكاديمي . " (والتر، 2006، ص 145) . ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012) والتي بينت أن ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية كان منخفضاً.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من : سحر خلف سلمان (2013)، و دراسة هناء الرقاد (2011)، و دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011)، ودراسة عايد أحمد الخوالدة (2011)، حيث توصلت كل هذه الدراسات إلى توفر السلوك التحويلي بدرجة كبيرة .

2. نتائج الفرضية الثانية : درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة عنابة .
للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات أو الأبعاد الثلاثة لمعوقات القيادة التحويلية والجدول التالي يوضح ذلك .

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المعوقات
المعوقات المتعلقة بالقائد	2.43	0.37	2	مرتفعة
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	2.67	0.24	1	مرتفعة
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	1.98	0.45	3	متوسطة
معوقات القيادة التحويلية	2.35	0.21	مرتفعة	

جدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية .

نستخلص من الجدول أعلاه أن معوقات القيادة التحويلية في الجامعة مجال الدراسة التي تضمنتها أداة البحث جاءت بدرجة مرتفعة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط قدره (2.35) وانحراف معياري قدره (0.21) .

حيث تتفاوت درجة معوقات السلوك القيادي التحويلي باختلاف الأبعاد، حيث جاء بعد المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.67) وهي درجة مرتفعة من المعوقات، وهذا يدل على درجة معوقات مرتفعة، حيث أن إدارة الجامعة ميدان الدراسة تعيق ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويمكن تفسير هذا على أن أنظمة الجامعة لا تشجع القيادة نحو التطور والإبداع خوفاً من فقدان السلطة، عدم وجود قوانين تحفيز من قبل إدارة الجامعة، إدارة الجامعة لا تحث على القيادة نحو الأفضل، إدارة الجامعة تتيح للقادة إتباع نمط معين مع هيئة التدريس، لا توجد معايير محددة في إدارة الجامعة لاختيار شخص لشغل المنصب القيادي، عدم وضوح الهدف الأساسي للجامعة لكل من القادة وهيئة التدريس .

وهذا ما ذهب إليه و أكدده " والتر جميلتش " : أن اللوم في ذلك يقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي، فمن جانب قد تكون هناك رغبة وحماسة متوقدة في نفس عضو شاب من أعضاء هيئة التدريس لتولي منصب قيادي، ولكن تعمل أنظمة مؤسسات التعليم العالي على إخمادها .

يليه بعد المعوقات المتعلقة بالقائد في الرتبة الثانية. بمتوسط قدره (2.43) وهي درجة مرتفعة، وهذا يدل على درجة معوقات مرتفعة ويمكن تفسير هذا أن القادة في الجامعة يعيقون ممارسة القيادة التحولية من خلال محاولة تمسكهم بالمنصب القيادي لأكثر مدة زمنية ممكنة، وحلقتهم الاجتماعية والثقافية، ورجبتهم الشخصية المتدنية في تطوير قدراتهم الشخصية، وعدم امتلاكهم للمهارات القيادية .

وهذا ما أشار إليه " ناصر ميزاب " لأهم المشكل التي تعاني منها الإدارة الجامعية في الجزائر في عدد من النقاط منها : عدم ميل الأستاذ المسير (عميد الكلية ورئيس القسم) في الجامعة إلى التسيير الإداري، و ذلك لكونه لم يهيئ لكي يكون مسيراً إدارياً، إن منصب الأستاذ المسير في الجامعة ليس دائماً و أن مصير الأستاذ الإداري الرجوع من منصبه البيداغوجي . أن الأستاذ الإداري يعيش ثنائية المنصب (إداري/بيداغوجي)، مما يؤثر على عملية التسيير نفسها . (ميزاب، 2004، ص402)

وأخيراً البعد المتعلق بالمعوقات الخاصة بهيئة التدريس. بمتوسط قدره (1.98) وهي درجة متوسطة بانحراف معياري قدره (0.45) . وهذا يدل على درجة معوقات متوسطة، ويمكن تفسير هذا على أن الجامعة ميدان الدراسة لا تتيح لهيئة التدريس المشاركة في تحديد نوع وأسلوب وطريقة القيادة .

ونلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية أقل من نصف الواحد الصحيح الأمر الذي يعكس إجماعاً عالياً بين أفراد العينة .

وأظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (07) : أن درجة معوقات القيادة التحولية مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (2.35) ، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية ، أي أن الفرضية قد تحققت .

ومن جهة أخرى هناك بعض الدراسات التي لم تتوصل نتائجها بوجود صعوبات أو معوقات تحول دون ممارسة القيادة التحولية كدراسة سحر خلف سلمان (2013)، و دراسة هناء الرقاد (2011) ، دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011)، حيث أن أبرز نتائج هذه الدراسات كانت تقر بتوفر سلوك القيادة التحولية بدرجة كبيرة وهذا يدل على عدم وجود معوقات أو صعوبات تحول دون ممارستها .

ثانياً - الاستنتاج العام

1 - ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحولية (عميد الكلية ورئيس القسم) لسلوكيات القيادة التحولية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس .

2 - درجة معوقات القيادة التحولية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة .

ثالثاً - توصيات واقتراحات الدراسة :

بناء على توصل إليه الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسته يتبين ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحولية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بهدف تأهيلهم وإكسابهم خصائص القيادة التحولية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة لإنجاح العملية الإدارية والتربوية .

- إنشاء معاهد لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة

- تفويض السلطات والصلاحيات لتمكين القادة الإداريين الأكاديميين من ممارسة القيادة التحولية واتخاذها منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود ايجابي .

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في الجامعات.

- ضرورة إجراء دراسة داخل الجامعات الجزائرية لتحديد أنماط القيادة الموجودة بما في الوقت الحالي ومدى الحاجة إلى إعداد قيادات قادرة على مواجهة التغييرات التي تحدث في مجال التعليم الجامعي .

قائمة المراجع

1. أفوليو بروس.(2003). تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
2. خلف سلمان، سحر .(2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
3. الخوالدة، عايد احمد.(2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 02.
4. الرقاد، هناء .(2011). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأردن.
5. سعيد، عبد الحكيم رضوان .(2011). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود.
6. عبد المقصود محمد محمد.(2006). القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي .
7. العامري، أحمد ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 09، العدد 01
8. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان .(2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية. بحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى .
9. كنعان نواف، القيادة الإدارية.(2009). مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن .
10. والتر جميلتش و جون سكوه.(2006). دورة حياة رئيس القسم، مكتبة العبيكان، ط 1، المملكة العربية السعودية
11. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2003). الجريدة الرسمية، العدد 51.

12 . Aldag, J. & Kunzuhara, W. "Organizational Behavior and Management", 2003.p3

13. Bass, B. M. and Avolio, B. J, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks, CA. 1994 .