

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 2 (الجزائر)

مذكرة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

لنيل شهادة

الماجستير في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم ( السلوك التنظيمي)

من طرف الطالب

لمين وادي

بعنوان:

مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة

التحويلية ومعوقات ممارستها

- دراسة ميدانية بجامعة عنابة -

نُوقِشت بتاريخ 2014/03/17 أمام اللجنة المتكونة من :

رئيساً	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ علي لونيس
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	د / زهير بغير
مناقشاً	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر (أ)	د / نور الدين بوعلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

« الآية 11 »

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السماوات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء .

والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

فلله الحمد والمنة أن أعانني على انجاز هذه الدراسة ، والحمد لله الذي قيض لي من عباده الأخيار

وذي الفضل والعلم والاعتبار لإتمام هذه الدراسة ، وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم "من

صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافئتموه."

فالشكر لله أولاً ثم شكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور "بغول زهير" الذي وجدته نِعما المشرف

و الأستاذ علماً و أخلاقاً أشكرك على النصائح القيمة والتوجيهات السديدة التي قدمتها لي من أجل

إعداد هذه الرسالة جزاك الله عني خير الجزاء .

شكراً... لأعضاء اللجنة الموقرة... الأساتذة الأفاضل على قبولهم لمناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للدكتور : كربوش رمضان حفظه الله والأستاذة بوحارة هناء والى كل من

أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة لهم مني جميعاً خاص الشكر والتقدير فجازاهم الله عني خير

الجزاء .

كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة عنابة على التسهيلات الممنوحة ، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية

شكراً... إلى جميع أساتذتي بجامعة عنابة وسطيف.

وفي الأخير أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله

رب العالمين .

الباحث :

أمين وادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع الى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله

اخوتي وأخواتي مع حفظ الاسماء والألقاب لأبنائهم

الى كل الاحباب والأصدقاء

الى أساتذتي الكرام

الى كل أحبتي في الله

أهدي عملي هذا .

الباحث :

أمين وادي

## فهرس المحتويات

الصفحة	موضوع المحتوى
	قرآن كريم شكر وتقدير الاهـداء قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق
أ	* مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
05	1 - إشكالية الدراسة
08	2 - فرضيات الدراسة
09	3 - أهداف الدراسة
09	4 - أهمية الدراسة
10	5 - مصطلحات الدراسة
12	6 - الدراسات السابقة
31	7 - التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : القيادة التحويلية</b>	
34	* تمهيد
<b>أولا : ماهية القيادة</b>	
34	1 - تعريف القيادة
36	2 - المفاهيم القريبة من القيادة
37	3 - وظائف القيادة
38	4 - مصادر القوة والتأثير لدى القائد
<b>ثانيا : نظريات القيادة</b>	
40	1 - مدخل السمات

41	2 - المدخل السلوكي
45	3 - المدخل الموقفي
46	4 - المدخل التفاعلي
47	5 - المدخل التبادلي أو الإجرائي
47	6 - المدخل التحويلي
<b>ثالثا : القيادة التحويلية</b>	
48	1 - مفهوم القيادة التحويلية
50	2 - أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي
51	3 - أبعاد القيادة التحويلية وممارستها على مستوى التعليم العالي
57	4 - خصائص القائد الجامعي التحويلي
59	5 - وظائف القائد التحويلي الجامعي
61	6 - متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية الجامعية
63	7 - مجالات عمل القيادة التحويلية
64	8 - التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات
65	9 - تقويم مدخل القيادة التحويلية
68	* خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الجامعة الجزائرية</b>	
70	* تمهيد
<b>أولا : ماهية الجامعة</b>	
70	1 - تعريف الجامعة
71	2 - أهداف الجامعة
72	3 - مهام الجامعة ووظائفها
<b>ثانيا : الجامعة الجزائرية</b>	
74	1 - مفهوم الجامعة الجزائرية
75	2 - تطور الجامعة الجزائرية
78	3 - وظيفة الجامعة الجزائرية
79	4 - مقومات الجامعة الجزائرية
105	5 - مشكلات الجامعة الجزائرية
106	* خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية

108	* تمهيد
108	1 - الدراسة الاستطلاعية
108	2 - مجالات الدراسة
113	3 - مجتمع وعينة الدراسة
114	4 - المنهج المستخدم
114	5 - أدوات جمع البيانات
126	6 - نتائج الدراسة الاستطلاعية
127	7 - أساليب التحليل الإحصائي

### الفصل الخامس : الدراسة النهائية

138	* تمهيد
138	1 - اختبار التوزيع الطبيعي
139	2 - عرض نتائج البحث
159	3 - مناقشة وتحليل نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
171	4 - الاستنتاج العام
172	5 - اقتراحات وتوصيات البحث
	* قائمة المراجع
	* قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	السلوكيات المصاحبة للقيادة التحويلية	(1)
109	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	(2)
110	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الكلية	(3)
111	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير سنوات العمل	(4)
111	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	(5)
113	نسب استرجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة النهائية	(6)
115	توزيع البنود على أبعاد استبيان سلوكيات القيادة التحويلية	(7)
116	توزيع البنود على أبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية	(8)
118	صدق محتوى استبيان سلوكيات القيادة التحويلية	(9)
119	صدق محتوى استبيان معوقات القيادة التحويلية	(10)
120	ارتباط درجة كل بند من استبيان سلوكيات القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه	(11)
122	ارتباطات درجات أبعاد استبيان القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان	(12)
122	ارتباط درجة كل بند من استبيان معوقات القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه	(13)
123	ارتباطات درجات أبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان	(14)
125	معامل الثبات "الفا" استبيان سلوكيات القيادة التحويلية	(15)
126	معامل الثبات "الفا" استبيان معوقات القيادة التحويلية	(16)
127	طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة	(17)
138	اختبار التوزيع الطبيعي	(18)
139	استجابة أفراد العينة لمدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية	(19)
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس	(20)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الكلية	(21)

143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل	(22)
144	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل	(23)
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية	(24)
146	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية	(25)
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية	(26)
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .	(27)
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .	(28)
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل	(29)
152	الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .	(30)
153	نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات المتعلقة بمهنة التدريس تبعاً لمتغير سنوات العمل .	(31)
154	نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في استجابات أفراد العينة في الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .	(32)
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .	(33)
156	الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .	(34)
157	نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات المتعلقة بالمهنة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية	(35)
158	نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .	(36)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	نموزج الشبكة الإدارية بليك وموتون	(1)
109	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	(2)
110	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الكلية	(3)
111	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير سنوات العمل	(4)
112	خصائص أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية	(5)
140	استجابة أفراد العينة لمدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية	(6)
148	استجابة أفراد العينة لدرجة معوقات القيادة التحويلية	(7)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1)	قائمة المحكمين للاستبيان
(2)	عدد المجتمع الأصلي للدراسة
(3)	صورة الاستمارة في صورتها الأولية
(4)	صورة الاستبيان في صورته النهائية
(5)	أسئلة الدراسة الاستطلاعية
(6)	معامل الارتباط لنصفي الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية (الزوجة والفردية)
(7)	ارتباط درجة كل بند من استبيان القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه
(8)	ارتباطات درجات أبعاد استبيان القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان
(9)	ارتباط درجة كل بند من استبيان معوقات القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه
(10)	ارتباطات درجات إبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان
(11)	يوضح معامل الثبات " الفا " لاستبيان القيادة التحويلية ومعوقات القيادة التحويلية
(12)	اختبار التوزيع الطبيعي لاستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss
(13)	اختبار التجانس لاستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss
(14)	نتائج الدراسة النهائية باستخدام برنامج spss

# مقدمة

تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأي 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 والملمهم للقادة مرتكزا محوريا في دورهم القيادي ، وقد فرض هذا الدور المتطور للقيادة 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 يتقمصوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح . (كنعان نواف ، 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 . ( احمد 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 والتحولت المعاصرة والتعامل معها بكفاءة وفعالية .

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

إن الانشغالات والتساؤلات المطروحة ستجد الأجوبة في طي هذا البحث الذي قُسم إلى قسمين أساسين : جانب نظري وجانب ميداني، علما أن الجانبين يتضمنان خمسة فصول تسيير في ترتيب منطقي يمكن توضيح ذلك فيما يلي :

### \* الجانب الأول : يشمل الجانب النظري ، ويتضمن ثلاثة فصول هي :

**الفصل الأول :** الإطار العام للدراسة ، ويتضمن الخلفية النظرية للبحث ، مشكلة البحث ، الفرضيات ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، تحديد المفاهيم ، والدراسات السابقة ذات العلاقة مع التعلق عليها .

**الفصل الثاني :** تم الاستعراض فيه إلى ماهية القيادة بشكل عام ، وأهم نظريات القيادة ، بعد ذلك تطرق الفصل إلى تناول متغير الدراسة الأساسي بشيء من التفصيل (القيادة التحويلية) ، حيث تناول مفهوم القيادة التحويلية ، أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي ، أبعاد القيادة التحويلية وممارستها على مستوى التعليم العالي ، خصائص القائد الجامعي التحويلي ، وظائف القائد التحويلي الجامعي ، متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية الجامعية ، مجالات عمل القيادة التحويلية ، التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات ، تقويم مدخل القيادة التحويلية .

**الفصل الثالث :** تطرق هذا الفصل إلى الجامعة بشكل عام (نشأتها ، أهدافها ، مهامها ووظائفها) ثم تطرق إلى الجامعة الجزائرية بشكل خاص من حيث مفهومها ، تطورها ، ووظائفها ، مقوماتها ، والمشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية .

### \* الجاني الثاني الجانب التطبيقي : ويتضمن فصلين اثنين وهما :

**الفصل الرابع :** تناول فصل الدراسة الاستطلاعية، وتضمن خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم، مجتمع و عينة الدراسة الأساسية، وبناء الاستبيان بجزأيه، والمراحل التي مر بها، وأخيراً الوسائل الإحصائية المستخدمة .

**الفصل الخامس :** فصل الدراسة النهائية انفرد بعرض نتائج البحث في جانبه التطبيقي ومناقشتها في شقين هما :

- الشق الأول : عرض النتائج .
- الشق الثاني : مناقشة وتحليل نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وبناءً على نتائج الدراسة قُدمت جملة من المقترحات، وخُتمت بملخص عامة لها .

# الجانب النظري

# المفصل الأول

---

## الإطار العام للإشكالية

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - مصطلحات الدراسة
- 6 - الدراسات السابقة
- 7 - التعقيب على الدراسات السابقة

## 1 - الإشكالية :

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تحديات وتهديدات خارجية بالغة الخطورة 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 مؤسسات التعليم العالي القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتواءم مع عصر العولمة، وعلى الصعيد الداخلي فإن التغيرات الاجتماعية الناتجة عن الأولى، تعمل على تعريض القيم والمعايير والنظم والمؤسسات للتغيير والتحول، وهو ما يهدد هذه المؤسسات بالتخلف عن الركب فيما إذا لم تركب موجة التغيير هذه لما فيه الأفضل لتطويرها والرقى بها.

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 .

إن القيادة الفاعلة لمؤسسات التعليم العالي تأتي ضمن العوامل المساعدة على التصدي لمثل هذه التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغيير وقادرة على تكييفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منه، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق نمط قيادي قادر على التعامل مع كل هذه المتغيرات .

وفي ظل التغيرات والتحويلات التي تواجه الجامعات وما يصاحبها من تطور تكنولوجي، وتضاعف سريع للمعرفة، أصبح دور القائد الجامعي يؤكد على التغيير والتحول من أجل مواكبة التغيرات العالمية، فالقيادة الجامعية المعاصرة هي التي تقود الجامعات إلى التغيير الإيجابي المنشود والذي يجعلها في وضع تنافسي أفضل، ولذلك فإن حجم ونوع وطبيعة التغيير الإيجابي في الجامعات يعتمد بدرجة كبيرة على قيادتها وما تملكه من رؤية واضحة، وقدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي .

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 .

ولقد أثبتت الدراسات والواقع معاً تعدد أدوار عمداء الكليات ورؤساء الأقسام أو ازدياد مسؤولياتهم بوصفهم أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم وإداريون يتمتعون بجملة من الصلاحيات التي يخولها لهم مركزهم الإداري، وقادة يحضون بمساندة الجماعة، بحيث تزداد ضغوط وأعباء الأعمال الإدارية بالأقسام والكليات بدرجة تغطي على الأعمال الأخرى، وتجعل أدوار عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ينظرون إلى أدوارهم على أنهم إداريون بصفة أساسية. (محمد منير مرسي، 2002، ص104)

على ضوء ما سبق بالنظر إلى المعايير المعتمدة بالجامعات الجزائرية والمتعلقة باختيار وتعيين القادة الإداريين، يكون تعيين عمداء الكليات بموجب مرسوم يتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعلم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، أما تعيين رؤساء الأقسام فيكون بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة، بشرط أن يكونوا من الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى دون اعتبار للمؤهلات القيادية المناسبة وحتى دون إخضاعهم لتكوين قصير المدى لتدريبهم وتأهيلهم قبل مباشرتهم لمهامهم بهذا المنصب .

فطبيعة هذه المؤهلات تبقى رهينة المعايير التي يراها كل من (عميد الكلية و رئيس الجامعة ثم وزير التعليم العالي) على الرغم من تأكيد جميع الدراسات على أهمية هذه المؤهلات وعلى وجود بعض الجوانب السلبية في أداء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لمهامهم في الجامعات العربية والأجنبية على حد السواء، فقد أكدت دراسة ميكوشي **Mckeuchie (1968)** ، **وضحاوي وقضامي (1998)** " أن غالبية عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لا يقومون بالأدوار التي تحقق أهداف كلياتهم وأقسامهم نظراً لضعف إعدادهم بالشكل المناسب، كما أوضحت الدراساتين بضرورة توخي الدقة في اختيارهم وإخضاعهم لدورات وبرامج تدريبية في العمل الإداري والقيادي بما يتناسب وطبيعة عملهم ". (رياض ستراك، 2004، ص 30)

**ويؤكد الهاللي (2001)** أن العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات الجامعية غالباً ما يواجهون تحديات أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالتابعين لهم بالكلية وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس، وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيط، وعلى الرغم من الحاجة إلى وجود دور كبير وفعال للعميد ورئيس القسم في نجاح الجامعة، إلا أنه لا يوجد إلا قليل من الأبحاث التي تحدد السلوك القيادي الفعال على مستوى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات. (الهاللي الشريبي، ص 09، 2001)

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 سبل مواجهة التحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم، وما يصاحبها من تطورات تكنولوجية هائلة وتضاعف سريع للمعرفة . (الهاللي الشريبي ، ص 09 ، 2001)

و يؤكد (براون وترونجورو) أن نمط القيادة التحويلية هو النمط الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح مجال للابتكار والإبداع، من خلال إتاحة قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحويلات المتسارعة . (الخليفة والربيعان، 2000، ص 31).

ويؤكد الكثير من الباحثين أن فشل بعض المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بنظرية القيادة التحويلية . (Supising, Jiraporn ,2001, p 30).

وتشير بعض الدراسات إلى ضرورة تفحص ممارسة قيادي المؤسسات التربوية لنمط القيادة التحويلية، على اعتبار أنها مفتاح من مفاتيح التغيير المنشود لمؤسسات التعليم على اختلاف مستوياتها . ( بني عطا سالم محمود ، 2005 )

حيث يرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستشارة 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 تبدو الحاجة ملحة للقيام بهذه الدراسة من أجل استقصاء درجة ممارسة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام للقيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية ومعرفة أهم معوقات ممارستها من وجهة نظر هيئة التدريس. ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية وفق ما يلي :

التساؤل الرئيسي الأول :

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

عنابة ؟

ويتفرع من هذا التساؤل أربع أسئلة فرعية مفادها:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الجنس .
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الكلية .
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير سنوات العمل.
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية .

### التساؤل الرئيسي الثاني:

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

ويتفرع من هذا التساؤل أربع أسئلة فرعية مفادها :

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الجنس.
  - 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الكلية.
  - 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير سنوات العمل.
  - 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية.
- ومن خلال التساؤلات المطروحة سابقا تم صياغة الفروض التالية :

### الفرضية الرئيسية الأولى:

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

وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية مفادها :

- 1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الجنس .
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الكلية .
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير سنوات العمل .
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية .

## الفرضية الرئيسية الثانية :

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

وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية مفادها :

### الفرضيات الجزئية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية.
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل.
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

### 3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن النقاط التالية :

- 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 .
3. معرفة دلالة الفروق لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، الكلية، سنوات العمل، الرتبة الوظيفية) .
- 4 - معرفة دلالة الفروق لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، الكلية، سنوات العمل، الرتبة الوظيفية) .

### 4 - أهمية الدراسة : تنبثق أهمية هذه الدراسة من :

### \* الأهمية العلمية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث تعتبر دراسة القيادة التحويلية من أحدث الدراسات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، من خلال عرض إطار نظري متنوع حول نمط القيادة التحويلية، وطبيعتها خصوصاً في هذه الفترة الزمنية حيث تواجه إدارات الجامعات الجزائرية تحديات التغيير ومتطلبات التوجه نحو العالمية والتنافسية .
- مساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة .

- تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من الدراسات العربية والمحلية التي أوصت بدراسة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها كدراسة **بن عبد الرحمان الطاهر (2009)** ودراسة **سامي أبو هذاف (2011)** ودراسة **أحمد الرقب (2010)** وغيرها من الدراسات .

#### \* الأهمية العملية:

- 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 .
- الخروج بتوصيات ونتائج تفيد إدارات الجامعات الجزائرية عن أهم المعوقات التي تواجه القادة الإداريين وسبل تطوير نمط القيادة لديهم.
- من الفئات التي تستفيد من هذه الدراسة ( إدارات الجامعات - إدارات المؤسسات الحكومية . إدارات المؤسسات التربوية . إدارات المؤسسات الخاصة التي تتبع النمط الهرمي في العملية الإدارية ) .

#### 5 - مصطلحات الدراسة:

#### \* 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 محمد ، 2006، ص20)

ويعرف الباحث القيادة التحويلية بأنها " القيادة المتمثلة في عُمداء 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- التأثير المثالي :** 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.

**2 - الحفز الإلهامي :** ويقصد بها الممارسات السلوكية التي يقوم بها عميد الكلية و رئيس القسم لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإدكاء 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.

**3 - التحفيز الذهني :** ويقصد به 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.

**4 - الاعتبار الفردي :** ويقصد به 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 .

**5 - التمكين :** ويقصد به 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 .

### 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.

### معوقات القيادة التحويلية:

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

## 6 - الدراسات السابقة :

### 1 - دراسة العنزي (2005):

**العنوان :** القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، والتعرف على علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى السلوك القيادي التحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية السعودية حسب متغيرات : التخصص، الخبرة .

وتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83) فقرة وزعت على خمسة أبعاد أساسية وهي : التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتمكين . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وللتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تم الاعتماد على تقييمات مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين، حسب نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والمعد من طرف وزارة المعارف السعودية .

وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية حيث بلغ عددهم (191) مدير مدرسة ثانوية وكانت حصيلة عدد الاستمارات التي تم جمعها (145) مدير مدرسة ثانوية، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع المعلمين التابعين للمناطق التعليمية نفسها بلغ حجمها (764) معلما .

- كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية حسب متغيرات : التخصص والخبرة .

- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين .

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي والمستوى العام للقيادة التحويلية لمديري المدارس

الثانوية .(العنزي حمود، 2005)

## 2 - دراسة : محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي (2006)

### العنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية كذلك التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين . ولقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وتمثلت تلك العينة في (207) عامل واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات .

كما قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واهم النتائج التي تم التوصل إليها هي :

- مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية .
- مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية .
- وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية . ( محمد بزيع حامد ، 2006 )

## 3 - دراسة : عبد المحسن نعساني (2007) :

### العنوان : اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة وذلك من خلال تصميم استمارة تم إعدادها خصيصا لهذا الغرض، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي :

- خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العامة في المؤسسات التعليمية .
- توجد علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الأتباع الإداري على التوالي ( التشجيع الإبداعي ، الاهتمام الفردي ، التحفيز والإلهام ، التأثير الكاريزمي ) بمعنى أكثر الأشياء تأثيرا في الإبداع الإداري هو التشجيع الإبداعي وقلها تأثير هو التأثير الكاريزمي .
- تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية . ( عبد المحسن نعساني ، 2008 )

#### 4 - دراسة : سناء محمد عيسى عيسى (2008)

**العنوان : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومعرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية باعتبارها مدخلا للتغيير. كما هدفت للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية .

التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس مدى ممارسة القيادة التحويلية التي تعزى للمتغيرات التالية : الجنس ،سنوات الخدمة ،المؤهل العلمي ،التخصص

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (117) مديرا ومديرة .

كما بلغت عينة الدراسة (110) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة رئيسية في البحث وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- توجد ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص . ( سناء محمد عيسى عيسى ، 2008 )

#### 5 - دراسة : لرقم عز الدين (2009)

**العنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي داخل معاهد التكوين المهني لولاية عنابة، التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى قادة معاهد التكوين المهني لولاية عنابة .

كذلك هدفت للتعرف على ما إذا كانت خصائص القيادة التحويلية ستساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل معاهد التكوين المهني لولاية عنابة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية من ميدان الدراسة والمقدرة بـ (100) فرد وتماشيا من طبيعة وأهداف موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للكشف على العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بمعاهد التكوين المهني لولاية عنابة . كما قام الباحث بتصميم استمارة لغرض اختبار فرضيات البحث وتم استخدامها كأداة رئيسية في البحث . وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تم الكشف عن توافر أربعة خصائص للقيادة التحويلية لدى الرؤساء .
- مستوى الولاء التنظيمي عالي . ( لرقم عز الدين ، 2009 )

## 6 - دراسة : بن عبد الرحمان الطاهر (2009) :

### العنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز" والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

حيث قام الباحث ببناء أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، من خلال الأبعاد الأربعة التي وضعها "باس وافوليو" في مقياس القيادة متعددة العوامل وهي : التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، كما قام بتصميم أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال المعايير والأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء موظفيها . وقد تكونت عينة الدراسة من ( 224 ) موظف بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- تبين من خلال آراء الموظفين بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة أن رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية .
- مستوى الأداء لدى الموظفين كان مرتفع .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين . (بن عبد الرحمان الطاهر ، 2009)

## 7- دراسة : عباس عبد مهدي الشريف (2009)

العنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من ( 690 ) معلما ومعلمة اختيروا بطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق في دولة الإمارات العربية المتحدة وقد استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الاقدمية. (عباس عبد مهدي الشريقي ، 2010)

## 8 - دراسة : أمينة سليمان الغمر (2009)

العنوان : خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة ، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصية ( العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخدمة ) وتقدير درجة ممارسة الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل وتصميم استبانة تتألف من قسمين، وتحتوي 11 محوراً مشتملة على 90 عبارة . وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت 143 عضواً من أعضاء هيئة التدريس . وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- أن توفر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة .
- أن ممارسة رؤساء الأقسام محاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة ، عدا محوري ( التحفيز والإلهام ، والرؤية والرسالة ) حصل على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة .
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات ( العمر ، سنوات الخدمة ) . وعدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير الرتبة العلمية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الروح المعنوية باختلاف متغيرات (العمر ، الرتبة العلمية ) ووجود فروق دالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة . (أمينة سليمان الغمر ، 2009)

## 9 - دراسة : حسن عبد المالك (2010) :

**العنوان :** القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية ، والقيادة الإجرائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية التي ترجع لمتغيرات ( التأهيل ، سنوات العمل ، العمر) للمعلمين كذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين التي ترجع لمتغيرات ( التأهيل ، سنوات العمل ، العمر) .

وكذا التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأفراد العينة، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وبين درجة الرضا الوظيفي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستمارة أداة للدراسة وصممها وفق ثلاثة محاور، متضمنة (59) فقرة. واشتمل مجتمع الدراسة على (9090) معلما ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وتكون منهم (3.90 % ) من مجتمع الدراسة توصلت نتائج الدراسة إلى :

- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية بمتوسط قدره (3.73 من 5).
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الإجرائية بمتوسط قدره (3.51 من 5)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية والإجرائية طبقا لمتغيرات ( التأهيل، سنوات الخبرة، العمر).
- أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة كبيرة عن العمل في البيئة التعليمية .
- وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل بين درجة ممارسة المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين .( حسن عبد المالك، 2010)

## 10 - دراسة : شريف احمد حسن عباس (2010)

**العنوان :** سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، والتعرف على الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (55) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى .

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً .  
- أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية الأردنية كان متوسطاً .  
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته عند مستوى الدلالة (0.05) .

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوك القيادة التحويلية باختلاف السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، عند مستوى الدلالة (0.05) .  
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية لسلوك القيادة التحويلية باختلاف طبيعة الوظيفة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) . (شريف احمد حسن عباس ، 2010)

## 11 - دراسة هدى أحمد الخلايلة (2010) :

العنوان : درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها .

هدفت هذه الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من 256 معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدايتها. وقد توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ، ومتوسطة ، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة متفرقة ومجمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها : التعاون ، والوعي والاهتمام ، والسلوك الحضاري ، والكياسة ، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة ، وسالبة ، وذات دلالة إحصائية.

- كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافع الإلهامي (0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية ، والاستشارة الفكرية. (هدى أحمد الخلايلة ، 2010)

## 12 - دراسة : زيد عبد الفتاح عبد الرحمان العياش (2010)

### العنوان : اثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر نمط القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة ، ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (779) مديراً ورئيس قسم من العاملين في الإدارات الوسطى من المديريات التابعة لوزارة الكهرباء والتي تم اختيارها عشوائياً ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل (590) استبانة لتشكّل ما نسبته (79%) من الاستبيانات الموزعة . وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة ما يلي :

- أشارت النتائج إلى وجود اثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده ( الاعتبارية الفردية ، الحفز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ) على التعلم التنظيمي .

- أشارت النتائج إلى أن الذكور من الباحثين أكثر إدراكاً لواقع نمط القيادة التحويلية لوجود فروق تغزي لهم نحو بعد الاعتبارية الفردية وممارسة التعلم التنظيمي .

- هناك فروق تغزي لمتغير الموقع الوظيفي نحو مستوى بعد الاعتبارية الفردية ونحو ممارسة التعلم التنظيمي . (زيد عبد الفتاح عبد الرحمان العياش ، 2010)

## 13 - دراسة : سهير عادل حامد (2010)

### العنوان : الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية ( دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية )

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الشعوري للقادة عينة الدراسة ، وكذلك التعرف على توفر خصائص وسمات نمط القيادة التحويلية للقادة عينة البحث ، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الشعوري وتبني القادة لنمط القيادة التحويلية .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (45) مدير شاغلي المناصب القيادية في المستويات الإدارية الثلاثة ( العليا ، الوسطى ، الدنيا ) واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للبحث .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية :

- يمتلك المدراء في الشركة العامة للصناعات القطنية مستويات مرتفعة من الذكاء الشعوري .

- توفر سلوك القيادة التحويلية بنسبة عالية لدى العينة المبحوثة من خلال إيجابتها المتفوقة وبشكل عال مع أبعاد القيادة التحويلية .

- أن الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية ترتبطان بشكل ايجابي وهذا يعني أن المدراء الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء الشعوري سيسعون إلى تعزيز نمط القيادة التحويلية لخلق المناخ الملائم الايجابي لتشجيع الموارد البشرية ودعمها بما يعزز الأداء المتميز للمنظمة التي يعملون فيها . (سهير عادل حامد ، ص 109 ، 2010)

#### 14- دراسة : صالح بن محمد الربيعة (2010)

##### العنوان : كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام

هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بين آراء مديري المدارس أنفسهم والمعلمين .  
التعرف على الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين تبعا لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة البالغ عددهم ( 90 ) مدير و(1700) معلما في(21) مدرسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى :

- بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بلغ عددها 28 كفاية .
- يمارس مديرو مدارس التعلم العام كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق نظر عينة الدراسة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول (كفايات الجاذبية و التأثير، كفايات التحفيز والإلهام ، كفايات الاستشارة الفكرية ، كفايات الاهتمام الفردي ) باختلاف متغير المؤهل العلمي .(صالح بن محمد الربيعة ، 2010)

#### 15 - دراسة : أحمد صادق محمد الرقب (2010)

##### العنوان : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبار الفردية ) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع عدد(660)استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 567 استبانة وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية ، حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة .
- أبعاد القيادة التحويلية متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة .
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل ،الجنس ،اسم الجامعة ، سنوات الخدمة ) . (احمد صادق محمد الرقب ، 2010)

## 16 - دراسة : محمد ابراهيم خليل العطوي (2010)

العنوان : دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ( 56 ) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و التي تكونت من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى و الدنيا، كما تم جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وقد تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل: معامل (Cronbach Alpha) واختبار و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها :

- أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك .للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا .

- أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا .

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات

الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة. ( محمد ابراهيم خليل العطوي ، 2010)

## 17 - دراسة : محمد كريم خلف (2010)

**العنوان :** علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة ، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) . وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية غزة ، والتعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين تجاه واقع امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات وخصائص القائد التحويلي والقدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديمغرافية ( السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ) .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي والبالغ عددهم 50 رئيس قسم. أكاديمي. وتم استخدام عينة الحصر الشامل ، وتم استرداد ( 45 ) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80%) .
  - احتل عنصر الجاذبية "التأثير المثالي" من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن (28.89%)، بينما احتل عنصر " الاستشارة الفكرية " المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63%) في تقديرات أفراد العينة .
  - يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%) .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية ( السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي ) .
- (محمد كريم خلف ، 2010)

## 18 - 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 اختيرت 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 ، الاستشارة 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 ، ومتغير الكلية لصالح الكلية الأدبية ، ومتغير الرتبة العلمية ومتغير سنوات العمل لصاحب أصحاب السنوات الأكثر. (عايد احمد الخوالدة ، ص03، 2011)

## 19- دراسة : سامي عايد أبو هدايف (2011)

**العنوان : دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة .

الكشف عن ما إذا كان هناك فروق في ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة تبعاً لمتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية) .

وللإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من 412 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير الأقدمية . (سامي عايد أبو هدايف ، 2011)

## 20 - دراسة : بلال فوزي (2011) :

**العنوان : تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة .**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف على درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (425) معلم ومعلمة للمدارس الإعدادية المميزة يمثلون كافة مجتمعات الدراسة ، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات وهما الاستمارة والمقابلة الشخصية ، فقد تكونت الاستمارة من (45) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة ، وبعد معالجة بيانات الاستبانة واستخراج بيانات المقابلة خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة (81%) .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لمهارات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث . (بلال فوزي ، 2011)

## 21 - 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 وطبقاً 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 ومدى ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجامعة . (عبد الحكيم رضوان سعيد، 2011)

## 22 - دراسة : حسين الصرايرة (2011) :

**العنوان : العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين .

والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك التعرف على درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك ومدى ممارستهم للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم ، والتعرف على اثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي ، بالإضافة إلى التعرف إلى اثر القيادة التحويلية ومتغيرات الجنس وسنوات العمل والمؤهل العلمي للمعلمين في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (358) معلماً ومعلمة، وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الارتباط بيرسون وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- يمارس مديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .
- يمارس المعلمين السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ، ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة مجتمعة ومتفرقة وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين .
- توصلت النتائج أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين هو بعد الدافعية والإلهام ، يليه التأثير المثالي ، ثم بعد الاستشارة الفكرية . (حسين الصرايرة ، ص 110 ، 2011)

### 23- 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 مثلة 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 إيجابية ذات دلالة إحصائية عندي مستوى الدلالة 0.01 بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس . (هناء الرقاد، 2011)

### 24 - دراسة : ريم نصوح طاهر عواد (2012) :

**العنوان :** علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي فيها ، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية ، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر تبعا لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، التخصص في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية . وتكون مجتمع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (652) مديرا واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية من (288) مديرا ولتحقيق الهدف من الدراسة قامت الباحثة بإعداد استمارة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة ، وتم التأكد من الصدق والثبات لمحور القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي وقد توصلت نتائج الدراسة إلى :

- هناك واقع عال جدا للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي لتبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين . (ريم نصوح طاهر عواد ، 2012)

## 25 - دراسة : جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012)

### العنوان : ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخووة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخووة. وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخووة 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 بمحافظة المخووة للعام الدراسي 2012/2011 والبالغ عددهم ( 338 ) مديراً ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخووة .

لتحليل البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss) وتمثلت في التكرارات ، والنسب ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ ، ومعامل الارتباط ، ومعامل ارتباط بيرسون . وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخووة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2.50 .

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخووة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس . والذين تخصصهم تربوي .

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخووة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

لصالح الذين خبرتهم 38 سنوات فأكثر . (جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، 2012)

## 26 - دراسة : سلطان بن نايف بن محمد الحربي (2012)

### العنوان : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهة نظر المعلمين ، والتعرف التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم ، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية ، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الفردية في تقديرات عينة الدراسة من المعلمين المستجيبين لأداة الدراسة لممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي، والتي تعزى لمتغيرات: العمر المرحلة التدريسية، عدد سنوات الخبرة، والمنطقة الجغرافية .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، وطور الباحث استبانة للقيادة التحويلية، واستبانة الالتزام التنظيمي من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعدها الأربعة، حيث جاء أسلوب التشجيع الفكري في المرتبة الأولى بمتوسط (4.07) يليه أسلوب الاهتمام الفردي بمتوسط (4.03) يليه أسلوب الجاذبية والتأثير بمتوسط (3.92) وأخيراً أسلوب الدافع الإلهامي بمتوسط (3.78) .

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: العمر وسنوات الخبرة، والمدينة ، بينما كانت هناك اختلاف دال إحصائياً في تقديرات المعلمين لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية ، كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين يوافقون على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث جاء في المرتبة الأولى الالتزام الاستمراري بمتوسط (4.10) يليه الالتزام الوجداني والالتزام المعياري (الأخلاقي) متساويين حيث بلغ المتوسط (3.87) وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة ، والمدينة، بينما كان هناك اختلاف دال إحصائياً لمتغير المرحلة التدريسية تعزى لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية ، كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين. (سلطان بن نايف بن محمد الحربي ، 2012)

## 27 - دراسة : سامر كمال حامد الديب (2012)

العنوان : مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية

للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة ومعرفة أكثر السبل أهمية في بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل هذه الممارسة، وكذا التعرف على مدى تباين هيئة التدريس حول مدى توافر خصائص وسلوكيات القيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها لدى القادة الإداريين ( عميد الكلية ورئيس القسم ) تبعاً لاختلاف متغيراتهم الديمغرافية .

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى) والتي بلغ قوامها ( 284 ) ، حيث تم جمع البيانات عبر ثلاث استبيانات تم حساب صدقها وثباتها .

وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية (المتوسطات ، والانحراف المعياري والأوزان النسبية ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت"، تحليل التباين الأحادي والثنائي، ومعاملات " ألفا كرونباخ، جتمان، وسبيرمان بروان" وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى :

- ان درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية متوسطة بنسبة (52.8%)
- جاءت النتائج بأن الوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%) .
- جاءت النتائج بأن الوزن النسبي لسبل التطوير بلغ (73.6%) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الكلية ، سنوات الخدمة ، الدرجة العلمية ) في حين بينت النتائج بوجود فروق داله إحصائيا تبعاً لمتغير ( الجامعة ) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الكلية ، سنوات الخدمة ، الدرجة العلمية) في حين بينت النتائج بوجود فروق داله إحصائيا تبعاً لمتغير ( الجامعة ) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، الكلية ، الجامعة ، سنوات الخدمة ، الدرجة العلمية) . (سامر كمال حامد الديب، 2012)

## 28 - 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 بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحدد العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، وأيضاً تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات : الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة .

ولتحقيق أهداف الدراسة السالفة الذكر استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (311) عضواً من هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة الملك خالد)، كما استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، مكونة من جزأين : القسم الأول خاص بأبعاد القيادة التحويلية شملت (08) مجالات وعدد بنودها (61) بند، والقسم الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية وعدد بنوده (24) بند، كما استخدمت الباحثة لتحليل البيانات العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط برسون، واختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (LSD) المقارنات البعدية وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة (3.86) .

- مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم (4.14) .

- 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 . (سحر خلف سلمان، 2013)

## 7 - التعقيب على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث (28) دراسة في القيادة التحويلية وأغلب هذه الدراسات كانت في بيئات عربية وعددها (26) و(02) فقط في بيئات محلية . وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت أقدم دراسة سنة 2005، وأحدث دراسة كانت سنة 2013 .

وطبقت هذه الدراسات في مجالات متعددة ومتنوعة، حيث طبقت بعض هذه الدراسات في المجال الصحي وأخرى في المجال التربوي، كما طبقت أخرى على الأجهزة الأمنية وأخرى في مختلف المؤسسات الصناعية والاقتصادية العامة والخاصة . كما اختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى، حيث كانت أصغر عينة (45) وأكبر عينة (690) وجميع هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحثون في هذه الدراسات على الاستبيا ، حيث كانت القاسم المشترك بينها إلى جانب المقاييس المقننة والمترجمة .

وقد اتفقت دراستي مع دراسات كل من : دراسة أمينة سليمان الغمر (2009) ، ودراسة احمد صادق محمد الرقب (2010) ، ودراسة محمد كريم خلف (2010) ، ودراسة هناء الرقاد (2011) ، و دراسة عايد احمد الخوالدة (2011)، و دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011) وكذلك دراسة سامر كمال حامد الديب (2012)، ودراسة سحر خلف سلمان (2013)، في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في الجامعات والكشف عن مدى ممارسة القادة الإداريين لتلك الجامعات لسلوكيات القيادة التحويلية .

وقد اتفقت أيضا هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة، حيث طبقت معظمها في المجال التربوي وداخل المدارس، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية.

### ■ وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي :

- من حيث بيئة الدراسة : أجريت الدراسات السابقة في المنظمات العربية، أما الدراسة الحالية تجرى في بيئة جزائرية .
- أنها تناولت مفهوم القيادة التحويلية كمفهوم مستقل قائم، وليس كما في الدراسات السابقة التي تعاملت معه كمفهوم جزئي، وهذا يعطي لمفهوم القيادة مساحة كبيرة من البحث والتحقيق العلمي، وكذلك الخروج بتوصيات ومقترحات تلامس بشكل حقيقي متطلبات هذا المفهوم.
- في اللحظة التي اتفقت فيها الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات باستخدام مفهوم القيادة التحويلية؛ إلا أنها أخذت بعدًا مختلفًا في تناول هذا المفهوم، إذ اعتمدت على تكوينات فرضيات جديدة، لم يسبق أن تناولتها أي من الدراسات السابقة .

- تناولت هذه الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي ( التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين )، أما اغلب الدراسات السابقة فتناولت أربع أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) .

■ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- بناء الإطارين النظري والعملي للدراسة.
- ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، وإعداد فروضها وأدواتها.
- أتاحت الفرصة في التعرف إلى الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة وخاصة الاستبيان الذي تم تطويره بناءا عليها .
- التعرف إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها .

# الفصل الثاني

## القيادة التحويلية

\* تمهيد

أولا : ماهية القيادة

- 1 - تعريف القيادة
- 2 - المفاهيم القريبة من القيادة
- 3 - وظائف القيادة
- 4 - مصادر القوة والتأثير لدى القائد

ثانيا : نظريات القيادة

- 1 - مدخل السمات
- 2 - المدخل السلوكي
- 3 - المدخل الموقفى
- 4 - المدخل التفاعلي
- 5 - المدخل التبادلي أو الإجرائي
- 6 - المدخل التحويلي

ثالثا : القيادة التحويلية

- 1 - مفهوم القيادة التحويلية
- 2 - أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي
- 3 - أبعاد القيادة التحويلية وممارستها على مستوى التعليم العالي
- 4 - خصائص القائد الجامعي التحويلي
- 5 - وظائف القائد الجامعي التحويلي
- 6 - متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية الجامعية
- 7 - مجالات عمل القيادة التحويلية
- 8 - التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات
- 9 - تقويم مدخل القيادة التحويلية

\* خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعددت واختلقت النظريات والمداخل التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة، ولقد أدى هذا التعدد في النظريات وجود العديد من النماذج القيادية، فالدراسات الأولى إلى أُجريت ركزت على صفات القائد وخصائصه، إن الدراسات الحديثة نسبياً اتجهت لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن المداخل التي ركزت على سلوك القائد نجد نظرية القيادة التحويلية . حيث تُعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قُصور، ويُعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها على مُواجهة تحدياته .

ويُقوم الباحث في هذا الفصل إلى التعرض إلى ماهية القيادة بصفة عامة ثم يطرق إلى مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقيادة التحويلية، باعتبارها أهم مُتغير في هذه الدراسة ينبغي التطرق إليه بشيء من التفصيل والتوضيح.

## أولاً : القيادة

### 1 - تعريف القيادة :

لقد تعددت تعاريف القيادة إلى حد عدم القدرة على حصرها، وهذا نظراً لأهميتها وتداخلها مع العديد من الاختصاصات، وقد ذكر " فيدلر **fidler** " ( 1967 ) إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة، وكل من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبها بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة . (محمد حسن ، 1998، ص 75)

في دراسة قدمها " هيث " وزملائه، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات نحو الانجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة . (كامل علوان الزبيري، 1988، ص 65)

من خلال هذا التعريف يتضح للباحث أن عملية القيادة عملية نشطة وفعالة وهي عملية تأثير على سلوكيات الآخرين وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة .

و يُعرف " تانبوم " **Tannunbaum** القيادة على أنها " تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد ( المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل إتباع موقف معين " . (إيهاب صبيح، محمد رزيق، 2001، ص 151)

وفي هذا التعريف يتضح أن هناك مؤثر ومتأثر، المؤثر هو القائد والمتأثر هو الأتباع .

حيث يعرف "أورد واي تيد" "Ordway tead" سنة (1993) القيادة على أنها: الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه. (Ordway tead, 1963, P16) من خلال هذا التعريف يتبين أن القيادة عملية تأثير بين شخص ومجموعة أشخاص لتحقيق أهداف مشتركة . ويعرف " وايت " white القيادة " بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة العمال الآخرين في الإدارة" ( L.P.White.1962.p 185)

أما " رنسيس ليكرت " Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها " قدرة القائد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " . (حسين حريم، 2004، ص193)

يتفق هذا التعريف مع التعاريف السابقة في الأهداف وأضاف قدرة التأثير على الآخرين، سواء فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد وذلك لنيل تعاونهم بغية تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرفها كل من " اندرودي سيزلاقي" " Androdi Syzlague " و " مارك والاس" سنة 1991 على أنها " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة " . ( اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص 290)

اتفق هذا التعريف مع التعريف الأول لـ " أورد واي تيد " إذ أشار أن القيادة هو تأثير من طرف شخص ما لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويرى " تشيستر بيرنارد" C.BARNARD " أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف، لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل الأتباع مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية . (سعيد محمد المصري، 1999، ص 191)

ويعرف " محمود مرسي " القيادة بأنها هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو تحقيق هدف مشترك . ( محمد مرسي، 1984، ص141) .

ومهما يكن من أمر هذه التعاريف هناك اتفاق فيما بينها على أن القيادة تشمل العناصر التالية :

1 - أن كل فرد قائد يجب أن يكون له تابعين، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له .

2 - أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له، وذلك حتى لا يؤثر القائد في التابعين،

أنفسهم في القائد نفسه .

3 - هدف القيادة هو أن يؤثر القائد في التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة. (بغول زهير، 2011، ص88)

من خلال ما تم عرضه من التعاريف نستطيع أن نستنتج أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل الأتباع وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية، لهذا فالقيادة ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل هي أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبذلوا جهدهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم الوصول إليه .

## 2 - المفاهيم القريبة من القيادة:

عند استخدام مفهوم القيادة كثيراً ما يلزمه بعض التشابه والخلط في استعمال بعض المصطلحات المشابهة للقيادة مثل " الرئاسة والإشراف" وسوف نقوم بإزالة اللبس عن هذه المفاهيم .

### 2- 1 - الإدارة.

منذ سنوات مضت نشرت قصيدة في صحيفة الـوول ستريت بعنوان " فلنتخلص من الإدارة "، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت " لا يريد الناس أم يداروا إنهم يريدوا أن يقادوا " تظهر هذه الفكرة أيضاً في العديد من الكتب ومواضيع الأعمال التي نشرت في العقدين الماضيين وكلها تدور حول فكرة أن القيادة أمر جيد والإدارة أمر سيئ ( راي بورش و كريس هاجين ، 2005 ).

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة والإدارة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطاً بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو الهيكل التنظيمي بتعبير أدق، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، وهي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساساً بالقائد نفسه وقوة تأثيره على الجماعة سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي . ( ظاهر محمود ، 1997 ، ص29 )

### 2 - 2 - الإشراف:

أما المشرف فهو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشر أي في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العمال التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية . (جودت بني جابر ، 2004، 196 )

هناك تشابه كبير بين مصطلحي القيادة والإشراف، حيث يرى العديد من الباحثين أنه لا يوجد هناك فرق بين القيادة والإشراف، حيث يعتبر الكثيرون أن الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق

المشرف هي نفسها وظائف القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة .

### 2 - 3 - الرئاسة :

وهي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين، وتستند قوتها من الهيئة المعنية لها، ومن أمثلتها رؤساء الإدارات والمصالح في أي هيئة من الهيئات، قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح قد تكون سلبية تقوم بالعمليات الإدارية والروتينية فقط . (يوسف عنصر، 2007، ص24)

إن القائد لا يفوض رأيه الخاص بل يفوض السلطة لأن القيادة تابعة من الجماعة بينما الرئيس قد يفرض رأيه على رؤوسه بحكم تعيينه من قبل سلطة عليا، وقد يكون مفروضاً على الجماعة، لذلك في الغالب تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة وعمل مشترك ضعيل، ولعل الفرق الجوهرى يتمثل في مصر السلطة، فالقائد يفرضها عليه تلقائياً أفراد الجماعة، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة . ( السيد عليوة، 2001 ، ص 90)

### 2 - 4 - الزعامة :

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الصفات الكارزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير على تابعيه، وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم، عن رضا من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة . ( حمزة مختار ، 1985، ص418)

ويتضح أن الزعامة ما هي إلا شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها هو التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتماداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بتنفيذ ما يطلبه منهم بغض النظر عن المبرر .

### 3 - وظائف القيادة

ترتكز وظيفية القائد الأساسية على العمل في التنظيم على الوحدة والتماسك والثقة التامة من أن عضويته في التنظيم مهمة من ناحية وتجربة محددة، ويرى البعض أن القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي أن يحيط بما يرغب به الجماعة، وأن يتفهم مرادها وأن يدفع بها نحو الهدف، وعليه تنقسم المهام إلى قسمين: مهام رسمية ومهام غير رسمية

### 3 - 1 - المهام الرسمية للقائد

أ - التخطيط : يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفت منظمته بانجازها وتحديد الأهداف، وهذا عن طريق وضع خطة عمل أو برنامج عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح للأتباع طبيعة الأهداف العامة، وذلك بالاستماع إليهم والتعرف على الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة .

- ب - **التنظيم** : هو الأساس في سير العمل في المنظمة، بحيث يجب تطبيق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويلعب القائد دوراً في هذا المجال وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.
- ج - **التنسيق** : تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، إذ يجب عليه أم يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة .
- د - **الاتصالات** : تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين الفروع، وان يربطها بالقيادة وذلك تجنباً للمشاكل والعراقيل .
- هـ - **المحافظة على العضوية** : وذلك بأن يبقى قريباً من الجماعة .

### 3 - 2 - المهام الغير رسمية :

من المؤكد أن النواحي النفسية والسلوكية للعمال، تؤثر في سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك يجب على القائد أن يقترب من العمال ويتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات ويضع الحلول لها، وذلك بواسطة كسر الفواصل الحواجز بين القائد والعمال من أجل إقامة علاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة كذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث على القائد الذي يريد للقيادة النجاح و للمنظمة التطور أن يأخذ الأسلوب الديمقراطي وذلك بإقامة علاقات إنسانية طبيعية بين القائد والعاملين معه، بإشعار العمال برعاية واهتمام بحل مشاكلهم والقضاء على العوامل المحبطة لهم . (ماهر محمد الصالح حسن ، 2004 ، ص ص 101 - 102)

### 4 - مصادر القوة والتأثير لدى القائد :

إن القائد الذي يدرك تماماً معنى العمل الذي يقوم به فان ذلك يستحق له الرضا والتميز والاحترام والمكانة، فهو يعتمد على القوة الخارجية في توجيه سلوكه إضافة إلى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية، أفعاله اتجاهاته أفكاره مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك الأتباع كما توجد مصادر رسمية وأخرى غير رسمية . (محمد قاسم، 2006، ص 272)

يمكن تلخيص مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة التي قدمها " فرنش ورافن " حيث قدما

سنة أنواع للسلطة يمكن أن يملكها المدير وهي : (اندرو سيزلاقي،مارك جي والاس،1991، ص ص 260 - 261 )

4 - 1 - **القوة الشرعية** : وهي السلطة التي يستمدتها القائد من المركز الوظيفي وما يسمى بالسلطة الرسمية . ( طلحة

حسام الدين،1997،ص 100)

وعادة ما تصادق المنظمة على مثل هذا النوع من القوة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل : مدير أو مشرف .

**4 - 2 - قوة الثواب :** وهي إمكانية لدى القائد مكافأة السلوك الملتزم، وهي عكس الأولى فهي تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية غير مشبعة لدى الأفراد أو التابعين الملتزمين . ( مروان عبد المجيد، 2000، ص122 )

**4 - 3 - القوة القسرية :** وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين مثل : ( التوبيخ وتخفيض الدرجة وإنهاء المهام ) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات القائد .

**4 - 4 - القوة التخصصية :** وهي تمثل قوة الخبرة وهي ما يمتلكه من معارف ومؤهلات علمية والمعرفة التي يلم بها. فقد يكون للمشرف الجديد على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلاً من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف لمساعدته في الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدات وهي خبراته السابقة.

**4 - 5 - القوة المرجعية :** وتقوم على أساس انجذاب شخص إلى آخر و إعجاب به، وذلك لتمتعه بسمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه، ويمكن أن تستمد القوة المرجعية أيضاً من الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي مثلاً مساعد المدير، قد يعتقد الآخرون أنه يتصرف بموافقة المدير أو الرئيس مما ينتج حيازته للقوة والتأثير على الآخرين.

**4 - 6 - قوة المعلومات :** وتتضمن إمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة، أو بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم، مثلاً يستطيع أفراد في المستويات الدنيا مثل: السكرتيرات تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم .

وبملاحظة هذه الأسس السابقة يتضح أن القوة تعتمد على الموارد فالقوة الشرعية وقوة الجزاء والمعلومات تتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة أما بالنسبة للمرجعية والتخصصية فهي لا تتحدد بالموارد إنما بالخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف إحداث التغيير عليه . ( اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص ص 261 - 262 )

### ثانيا - نظريات القيادة :

لقد ساهم الفكر الإداري في تطور النظريات الخاصة بالقيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري النفسي والاجتماعي، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري النفسي والاجتماعي ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون حول نظريات القيادة، غير أنه عموماً انطلقنا من نظرية السمات وانتقلنا إلى المدخل السلوكي مروراً بالمدخل الموقف، وختاماً ببعض النظريات الحديثة مثل : القيادة التحويلية التي تتمحور حولها هذه الدراسة .

## 1 - مدخل السمات :

جاءت هذه النظرية على أنقاذ نظرية الرجل العظيم التي دار حولها الجدل لأنها انطلقت من حقيقة وراثية، وأن القادة يولدون ولا يصنعون وكذلك بتأثير المدرسة التي تؤكد على أهمية الخبرة والتعلم، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن رؤوسهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة و الحيوية وحسن المظهر، و صفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات و صفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على الرفع من الروح المعنوية للعمال والميل للدعابة والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، و صفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة . ( جودت بني جابر، 2004، ص 204 ) .

قام " رالف ستوجل " Stogdill من خلال مراجعة للبحوث التي تمت منذ عام 1948، بتحديد نظام لتصنيف

القيادة على أساس ست مجموعات رئيسية :

- الخصائص الجسمية .
- الخلفية الاجتماعية .
- الذكاء .
- الشخصية .
- الخصائص المتعلقة بالعمل .
- الخصائص الاجتماعية .

\* **الخصائص الجسمية** : تناولت الأبحاث السابقة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل : العمر، المظهر، الطول، الوزن ، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعا ما، ويتصور الكثيرون أن القائد يجب أن يكون فارح الطول ووزنه يتناسب مع طوله وصوته جهوري وتتجاوز طاقته طاقة رؤوسيه .

\* **الخلفية الاجتماعية** : تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للقيادة على عوامل مثل التعليم والمركز الاجتماعي وإمكانية التنقل .

\* **الذكاء** : تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث، بالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر أخرى .

\* **الشخصية** : تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل : اليقظة والثقة في النفس والتكامل الذاتي، وتأكيد الذات وحاجات التحكم والسيطرة .

\* **الخصائص المرتبطة بالعمل** : أفادت الأبحاث التي تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج ايجابية مطردة توضح أن القادة يتميزون بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية والمبادأة وحب العمل، وتوحي هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد بوجه عام بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز والتوجه للعمل الجاد .

\* **الخصائص الاجتماعية** : تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية في النشاطات المختلفة ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس و يتعاونون مع الآخرين، ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل ويتجه هذا المفهوم إلى انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها . ( اندرو سيزلافي، مارك جي والاس، 1991، ص 292 )

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات حول هذه النظرية نذكر من بينها :

● أن الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، أن القائد وليد الظروف الاجتماعية وأن القادة في موقف معين ليس جميعهم يملكون هذه الصفات، لكن لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة في جميع المواقف وذلك أن القائد قد يكون في موقف قائدا وفي موقف آخر العكس .

● كذلك تبدو هذه النظرية غير واقعية فمن غير الممكن العثور على الذين تتوافر فيهم كل هذه الصفات والسمات أو معظمها حتى في المجتمعات المتقدمة، كما أنها أغفلت الطبيعة الموقفية للقيادة، معنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه القائد . ( عبد الرحمان العيسوي، 1997 ، ص 235 )

## 2 - المدخل السلوكي :

اتجه العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على السلوك الفعلي للقادة، أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها، كنتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات خلال فترة الخمسينات، ولقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون نمطاً أو أسلوباً معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية.

ويعتبر هذا الاتجاه أن كل شخص يمكن أن يصبح قائدا من خلال إتقانه بعض السلوكيات القيادية

( Richard, H, 2005, p286)

## 2 - 1 - دراسة جامعة أوهايو :

كان الهدف من الدراسة معرفة العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء

الوظيفي لجماعة العمل، وذلك من خلال استمارة وصف سلوك القائد Leader behavior description

، حيث أظهرت النتائج سلوكيين أساسيين هما : questionnaire (L B D Q)

أ- **المبادأة والتنظيم** : ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام والعمل المراد أدائه، وشبكات الاتصال وتقييم أداء جماعة العمل، أي موجه نحو المهام . (اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص 296)

ب- **التعاطف** : يتميز بالمشاركة مع العاملين في المعلومات والتركيز على المشورة معهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل و الاهتمام بحاجات العاملين . ( عادل ثابت، 2008، ص 263)

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت للتوصل إلى أثر المبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين، على الأداء والروح المعنوية لجماعة العمل وقد تمت معظم الأبحاث انطلاقاً من اعتقاد إن القادة الأكثر فعالية هم الذين يهتمون بالمبادأة والتنظيم والتعاطف، غير أن النتائج كشفت غير ذلك، حيث ظهر أن المستوى العالي للاهتمام بالأفراد و الاهتمام بالعمل يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، فيما كشفت دراسات أخرى أن هذا السلوك أحدث إختلالات وظيفية.

وأثبتت دراسات أخرى أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مؤثر و هام في فعالية النمط القيادي المتبع، ولذلك كان النقد الجوهري الموجه لهذه الدراسة (أوهايو) عدم مراعاتها للعوامل الموقفية. ولكن رغم ذلك ساهمت دراسة جامعة ولاية " أوهايو " في إثراء المعارف حول القيادة وأصبحت الأساس الذي تبنى عليه المداخل المعاصرة للقيادة.

## 2 - 2 - دراسة جامعة متشجان :

في نفس الوقت عندما كانت دراسات " أهايو " كانت تجرى بحوث "متشجان " لتحديد الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين وتم التوصل إلى أسلوبين متميزين هما :

أ- **الأسلوب القيادي المهمم بالعاملين Consideration** : يركز على الأفراد، تفويض السلطة، الاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

ب- **الأسلوب القيادي المهمم بالعمل Initiations structure** : يركز على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية و القسرية، والإلتزام بجداول الإنتاج، وتقييم أداء العاملين. (اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس، 1991، ص 297) وتوصلت دراسات بجامعة " متشجان " بأنه لا بد من عدم تقييم فعالية القيادة الإنتاجية فحسب، بل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ما يرتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو العاملين قد كان الأنسب والمؤثر . ( Richard, H, 2005, p286)

## 2 . 3 . دراسات جامعة أيوا Iowa :

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة " أيوا " وهم White Ronald و Lippit; Ralph K تحت إشراف " Kurt Lewin " الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركة دينامية الجماعة، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

- الاستبدادي المنفرد (البيروقراطي) .
- الديمقراطي .

▪ الفوضوي المتساهل . (حسين حريم، 2004 ، ص 202)

من خلال النتائج استنتج أن الجو التنظيمي الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً وأكثر إيجابية وأكثر تقبلاً لأفرادها بعضهم لبعض، بينما الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب ( الفوضوي) فينتج جماعة تسود في داخلها الفوضى . (يوسف عنصر ، 2007، ص ص 132 - 133)

ولعل من بين الانتقادات الموجهة لهذه الدراسة هي :

- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على الأطفال غير الناضجين لا يمكن اعتبارهم الأفراد الناضجين العاملين بالمنظمات .
- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها .

## 2 - 4 - الشبكة الإدارية : The Mangerial grid

لقد قام كل من " بليك وموتون " Blake And Mouton بتطوير الشبكة الإدارية، حيث قاما بإنشاء مؤسسة هي الشركة المتحدة للأساليب العلمية بغرض ترويج هذا المدخل على المستوى الدولي (1987 p39,

(R.R.Blake ,J.S ,Mouton

لكنهما اتجها إلى تقسيم أساليب القيادة إلى خمسة أساليب، حيث أضافوا أسلوباً خامساً على ما جاءت به دراسة جامعة أوهايو، والأسلوب الجديد الذي تمت إضافته هو أن القائد يحاول القيام بنوع من التوازن بين كلا المحورين، حيث يهتم بشؤون العمال والإنتاج والعلاقات الإنسانية على السواء، وأعطت هذه الدراسة جدولاً يعرف بجدول "بليك وموتون" الذي يستخدم البعدين المذكورين على محورين متعامدين مقسمين الدرجات، حيث تدل الدرجة رقم (1) على اهتمام ضعيف جداً، وتشير الدرجة (5) اهتمام متوسط، بينما تشير الدرجة (9) إلى اهتمام كبير بالبعدين الأفراد والعمل، وينتهي الجدول إلى خمس حالات متباينة، والتي تمثل خمسة أنماط قيادية معيارية، كما يتضح في الجدول التالي :

الاهتمام بالأفراد	9/1								9/9
					s/s				
		1/1							1/9
الاهتمام بالإنتاج									

### شكل رقم : (01) يوضح نموذج بليك وموتون

حيث يمثل الأسلوب (1/1) اهتمام ضعيف بالأفراد وبالعمل، في حين (1/9) اهتمام عال بحاجات الأفراد وضعيف بالعمل، والنمط (9/1) اهتمام كبير بالعمل وضعيف بالأفراد، ويشير النمط (9/9) اهتمام عال بكل من الأفراد والإنتاج، وفي النمط الأخير (S/S) يمثل اهتمام متوسط بكل من بعد الأفراد وبعد العمل والإنتاج .

ومن خلال استعراض المدخل السلوكي للقيادة يلاحظ الباحث وجود تشابه بين النظريتان حيث تحاول كل منهما تفسير القيادة على أساس ما يفعله القائد وليس على أساس خصائصه الذاتية، غير أن الأبحاث تثبت أن الاتفاق حول أسلوب " أفضل القيادة " لا يتناسب مع تعقيدات المنظمات الحديثة، إذ انه لا بد من الأخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى إذا أريد للأسلوب القيادي للمدير أن يكون فعالاً.

وفي النظريات اللاحقة نلاحظ أنها لم تلغياً أهمية السلوك ولكن أدمجته في مواقف مختلفة حسب تصنيف كل نظرية.

### 3 - المدخل الموقفى :

أدرك الباحثون خلال فترة الستينات قصور النظريات السلوكية، ومن ثم بدؤوا في استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، تركز على النظريات الموقفية الأكثر تعقيداً .

لقد وضعت أعمال الباحثين في مجال السمات وأنماط السلوك لدراسة القيادة في المنظمات، حيث دلت نتائج هذه الأعمال على أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على موقف معين .

من الوظائف الهامة للمدراء تشخيص وتقييم العوامل العديدة التي قد يكون لها الأثر في فعالية الأسلوب القيادي المتبع ويتضمن التشخيص معرفة وتحديد أثر هذه العوامل مثل ( الفروق الفردية، هيكل الجماعة، سياسات المنظمة وممارستها ) فالفحص الشامل للموقف أمر أساسي بالنسبة للقائد الذي يسعى إلى تطبيق نمط قيادي معين . ( اندرو سيزلافي، مارك جي والاس، 1991، ص 298 )

وستنطلق إلى نظريتين موقفيتين هما :

- النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler .
- نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس House Robert .

### 3-1 - النظرية الظرفية :

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيههم، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف .

إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عناصر رئيسية وهي :

- أ . العلاقة بين القائد والأتباع : يقصد بذلك تقبل القائد للمرؤوسين، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية، لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع وتوفر الثقة بين القائد والأتباع .
- ب . هيكل المهام : ويقصد به وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء .

ج . وضوح السلطة الرسمية للقائد : وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة .

ويعتبر فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة السابقة الذكر مرتفعة . ( محمد سلمان العميان، 2005، ص 272-273 )

## 2 - 3 - نظرية المسار والهدف : House Robert

هذه النظرية قام بتطويرها " روبرت هاوس " " House Robert "، حيث تقوم هذه النظرية على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات الموروثة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء . وقد عبر عنها " هاوس " بوصفه أنها تتضمن وظيفة الدافع للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل وتسهيل مهمة الوصول إلى المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل إليها وإتاحة المزيد من الطرائق لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق . ( صلاح الدين عبد الباقي، 2004، 295)

وتحدد هذه النظرية أربع نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد، ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي :

- أ . السلوك التوجيهي : التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات وأساليب العمل وأساليب المكافأة.
- ب . السلوك المساند : توفير المشورة والرعاية والاهتمام بالاحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل ايجابي داخل المنظمة .
- ج . السلوك المشارك : مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول والمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء .
- د . السلوك الانجازي : يقوم القائد هنا بتحديد الأهداف المثيرة تتطلب بديل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف . ( محمد سلمان العميان، 2005، ص 274)

## 4 - المدخل التفاعلي :

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي .

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثمة محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل . ( احمد عبد اللطيف وحيد، 2001، ص 198).

## 5 - المدخل التبادلي أو الإجرائي :

من أبرز رواد هذه النظرية " جور " " Gurr "، حيث بنيت هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين القائد والأتباع، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية .  
وتعتمد القيادة التبادلية (الإجرائية) على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين الأتباع وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده منهم فيؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات أو يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين .

ويتميز القائد التبادلي في أنه محاور جيد بحيث أن له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ما يريده ويجدد جور (Gurr) عوامل القيادة التبادلية بما يلي :  
أ - المكافأة المشروطة : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والأتباع التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين .

ب - الإدارة بالاستثناء : والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب . (علي عبد الرحمان عياصرة، 2006، ص 77)

## 6 - المدخل التحويلي :

يعتبر هذا المدخل في القيادة أحد المداخل الحديثة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينيات، وتعني القيادة التحويلية كمصطلح سيرورة دفع وحركة ونقل الأشخاص إلى الطريق وحياة أفضل وسهولة وجاذبية نحو العمل .  
ولقد تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من طرف Downton (1973) إلا أن ظهورها كمدخل في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قام به " كريغور وبيرنز " Burns في كتابه القيادة 1978 حيث ميز بيرونز بين نوعين من القيادة وهي القيادة التبادلية Transactional والتحويلية Transformational ، فالأولى تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم، بينما تعني القيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية عند كل من القائد والتابع . ( احمد قوادرية، 2007، ص244).

من هنا يعد بيرونز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة، حيث ميزه عن النمط التبادلي سنة 1978 م، من ثمة قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية سنة 1985 م كعملية يقوم بها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية .

وهي القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة لإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، انه قائد إجرائي معزز ومقوي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع برؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، والقيادة التحويلية في نظر بيرنز Burns هي الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوةً ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين .

وقد اعتبر بيرنز Burns أن القيادة الإجرائية والتحويلية تعتبران على متصل مضاد، فيمكن لنفس القائد استخدام النمطين في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة . (علي عبد الرحمان عياصرة، 2006، ص 79)

ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال استخدام مقياس القيادة المتعدد الأبعاد Multi Factor (MLQ) Leadership Questionner الذي أعده كل من Bass and Avolio الذي يعطي سلوك القائد في 7 أبعاد وهي ( التأثير المثالي، المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، وسلوك عدم التدخل، اهتمام الفردي (الكاريزما)، الدافعية الإلهامية، الحفز الذهني ) . (زيد منير عبوي، 2008، ص 95)

وفيما يلي سيتعرض الباحث إلى القيادة التحويلية بنوع من التفصيل وهذا لتوضيح و شرح متغير الدراسة بشكل أفضل باعتباره أهم متغير تقوم عليه .

### ثالثا : القيادة التحويلية

#### 1 - مفهوم القيادة التحويلية :

لا زال مفهوم القيادة التحويلية Transformational leadership (TF) يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانتها في أدبيات الإدارة والتنظيم، فلقد حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي البعض منها :

إن كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف مخططة مسبقاً، فالقيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر لما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لأجل المصالح العامة للمنظمة. (جمال حسن، 2005، ص 15)

إن القيادة التحويلية تعني السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبتالي فهو يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء . (مصطفى احمد، 1999، ص 38)

كما عرفها "الهواري" بأنها القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية . (سيد الهواري، 2006، ص85)

عرفها "باس" بأنها " القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم . (ماجد بن عبد الرحمان، 2008، ص50)

قام Burns بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة والأتباع على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم، حيث يرى Burns أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل : العدالة والمساواة والسلام والإنسانية . ( Yuki,1998, p325, )

في حين قام باس Bass بوصف القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين (Bass,1990,p184).

ويرى باس وافيوليو (1992) Bass and Avolio أن " القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الإنجاز والتطور الذاتي وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظمة، وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي، ويقدر الأتباع ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها . ( Avolio,1994,p15 )

بعد استعراض مجموعة من التعاريف للقيادة التحويلية يرى الباحث أن هناك أركان أساسية يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية ويمكن إيجازها فيما يلي :

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين .
- تعتبر القيادة التحويلية قيادة أخلاقية تركز على الأخلاق وتعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة وغيرها من القيم .
- تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة .
- العمل على تغيير أهداف الأتباع وتحويلها إلى أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعيم الرؤية المستقبلية للمنظمة .

وبناء عليه يرى الباحث أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها " عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين وتحويلها للصالح العام للمنظمة، وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي ."

## 2 - أهمية القيادة التحوية في مؤسسات التعليم العالي :

يرى سيرجيوفاني (Tomas Sergiovanni) في دراسته عن " القيادات في مؤسسات التعليم العالي " على

أهمية القيادة التحوية، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم لعدة اعتبارات يمكن إجمالها في الآتي :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية .
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية، مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة .
- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت .(الجارودي ماجدة، 2011، ص 112)
- و يعتقد بينيس (2001) Bennis أنه قد آن الأوان لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية " من أعلى إلى أسفل "، وتبني أشكال مختلفة من القيادة، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة ويشير أن بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيرات على النحو التالي :

- أولاً : بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في الاقتصاد المبني على المعرفة .
- ثانياً : هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثورة البشرية، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات.
- ثالثاً : هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى علم التقنية الرقمية الحديثة .

وعليه فهو يرى أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحى عليها أن تتبنى صيغاً تنظيمية أكثر مرونة وفي هذا الإطار يجب على القائد أن يكون متشعباً بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة وان يتميز

بخصائص معينة مثل الطموح والبراعة والاستقامة . (Bennis,2001,p13)

فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات ورغبات الأتباع والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة، مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيماً ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث يجب أن تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد . والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحرى المرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز .

( Avolio, & Bass, 2002,p735 )

فالقيادة التحويية تدعم وتضع قيم للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية .

( Avolio,1994,p19 )

أن القيادة التحويية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعمال حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويية تعمل على ما يلي :

أ- رفع مستويات الأداء المنظمي .

ب - الاستجابة الفاعلة للمتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في رغبات وحاجات العمال والمتعاملين مع المنظمة .

ج - رفع مستوى ثقة العمال بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة . (مصطفى احمد، 1999،ص45)

ويبين الهواري (2006) أهمية القيادة التحويية من خلال مقارنتها بفاعلية القيادة التقليدية التي تشمل حسب رأيه على القائد الدكتور الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الجامل الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد والقائد الميكافيلي أو الزئبقي الذي يحرص على التوفيق بين أهداف كل من الفرد والمنظمة . وأن القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التبادل أو المبادلة بين المدير والمرؤوسين، أما المدير قائد الفريق فهو متكامل يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً . ( الهواري، 2006، ص 204)

ومن هنا تبرز أهمية القيادة التحويية، فالباحث يرى أن القائد التحويي يتعامل مع الأتباع من منطق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطق التوجيه أو الإلزام الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يفترض أن يساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها .

### 3 - أبعاد القيادة التحويية وممارستها على مستوى التعليم الجامعي :

يؤكد علماء الإدارة والتربية أنه في ظل التغييرات الحادثة في القرن الحادي والعشرين، فإن القيادة التحويية تعد أنسب الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات التعليمية بما في ذلك الجامعات، باعتبارها قيادة من أهم أولوياتها: إحداث التغيير، بحيث يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول عناصر أو أبعاد القيادة التحويية، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد أن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك العناصر وبخاصة في الدراسات العربية

وتشمل القيادة التحويية العناصر التالية : ( bass et.al. 1987, 10 )

وتشمل القيادة التحويية عند " باس " على خمس أبعاد أطلق عليها " Four I's " وهي :

### 1 - التأثير المثالي أو الكاريزمي : Idealized Influence (II) :

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير

المثالي ( الكاريزمي ) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين . ( Skeese,2005,p19 )

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير

وثقة الآخرين. ( Archbold,2003,p51 )

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون

حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بمستوى المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة

وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصلحة الشخصية . ( Janis,2002,p37 )

تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته

وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزمية

بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها . إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكاريزميين يتصفون بقوة الشخصية والثقة

بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطر . ( daft , 1992 , p 468 )

كما أنها تصف 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، ومتى توفرت هذه

الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكمتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون

بأقصى طاقاتهم . ( افوليو،2003،ص73 )

### 2 - الحفز الإلهامي أو الدفع والإلهام : Inspirational Motivation (IM) :

إن الحديث عن القيادة الإلهامية كان أمراً غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة

مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية أن القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسيهم . ( Avolio &

Yammarino,1991,p1)

أن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقيادة

الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها

ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات الأتباع، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من الأتباع . ( Barnett & McCormick,2003,p84 )

ويعمل القادة التحويليين على الهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم بين الطرفين إلى قيم مشتركة . ( Tejada & others,2001,p31 )

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستميلون مرؤوسيهم ويشيرونهم 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,p3 )

هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي :

أ . اللغة : وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين .

ب . الرموز : وهي الأفكار والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد .

ج . الصور الذهنية : وهي انطباع صورة الشيء في الذهن . ( Bass & Stogdill,1990, p184 )

من هنا يمكن القول بأنه هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، إن مجموعة أهداف المجموعة التي يتبناها القائد التحويلي هي سر انجذاب التابعين له، وهذا يعني بالضرورة ثقة التابعين في قائدهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات العاملين، فهو يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ويطلق مجموعة من الشعارات والمصطلحات الجديدة ويستخدم لغة جديدة ولهجات جديدة ومعبرة .

### 3 - الحفز الفكري ( التشجيع الإبداعي ) : Intellectual ISIntellectual (IS) :

هو الذي يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع حل المشاكل، فهم يشجعون الإبداع والأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة، وفي الوقت نفسه يكونون حذرين في التعامل بقسوة مع حالات الفشل التي تنتج عن كثرة التجريب ويتم تعليم هؤلاء التابعين ابتكار حلول عصرية وترسيخ مفهوم انه لا توجد مشكلة يصعب حلها .

ويعمل 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 . (محمد عبد المقصود، 2006، ص126)

من هنا يمكن القول أن من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فان القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأتباع بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة في العمل وان هذا المناخ يزيد الإحساس لدى الأتباع بمعنى العمل الذي يؤديه إلى زيادة مستوى الدافعية لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

#### 4 . الاعتبارات الفردية : Individual Consideration (IC)

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات . (Carless,1998,p35)

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)

ولقد أكد " باس " Bass " أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على منح الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يركزون انتباههم حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها . ( Bass & Steidlmeier,1999,p181)

ويرى " Kirkbride " أن هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية وهي :

أ . إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف .

ب . الاستماع الجيد للمرؤوسين .

ج . تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر .

د . الترويج لفكر التطوير الذاتي . ( Kirkbride,2006,p26)

## 5 - التمكين (Empowerment)

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.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف . (Bass&Avolio,1993)

السلوكيات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرؤية</li> <li>● الثقة</li> <li>● الاحترام</li> <li>● الصدق مشاركة المخاطر</li> <li>● التكامل</li> <li>● القوة</li> </ul>	التأثير المثالي (الكاريزما)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحماس</li> <li>● الاتصالات</li> <li>● الالتزام بالأهداف</li> <li>● الرؤية</li> <li>● النصح والإقناع</li> </ul>	الحفز الالهامي

<ul style="list-style-type: none"> <li>● العقلانية</li> <li>● حل المشاكل</li> <li>● الإبداع</li> <li>● التعزيز</li> </ul>	الحفز الفكري
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاهتمام الشخصي</li> <li>● المساواة</li> <li>● المتابعة</li> <li>● الاستماع</li> </ul>	الاعتبارات الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● المشاركة</li> <li>● التشاور</li> <li>● التفويض</li> </ul>	التمكين

جدول رقم (01) : يوضح السلوكيات المصاحبة للقيادة التحويية

■ المصدر : من إعداد الباحث

كما حدد سيرجوفاني (Sergiovanni) خمسة عناصر أساسية للقيادة التحويية وهي :

- 1 - القيادة الفنية : وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة .
- 2- القيادة الإنسانية : وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية .
- 3- القيادة الرمزية : تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها .
- 4 - القيادة التعليمية : والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل .
- 5 - القيادة الثقافية : والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المنظمة هويتها الثقافية .

ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر

فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز . (جمال حسن غنيم، 2005، ص16)

ومن خلال العرض السابق يؤكد الباحث : أن أبعاد القيادة التحوييلية تتضمن بناء رؤية مشتركة بين القائد الجامعي، ومرؤوسيه تجعل المرؤوسين يتبنون الرؤية ويكونون أكثر حماساً للعمل على تحقيقها، والتأثير المثالي للقائد الجامعي حيث أن ممارسة القائد سلوكيات تمثل المبادئ والقيم الأخلاقية العالية تجعله قدوة لمرؤوسيه، ومثالاً يحرص المرؤوسين على تقليده، وذلك يسهل للقائد الجامعي عملية التأثير على المرؤوسين في الجامعة، والارتقاء بقيمتهم وأخلاقهم وبمستوى أدائهم . ويعني بعد الاعتبار الفردي بتطوير المرؤوسين إلى قادة، والاهتمام بتطوير الاحتياجات المهنية من خلال التدريب والمشورة والنصح، وتوفير فرص النمو المهني . ويراعي القائد الجامعي في ذلك الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويهتم بعد الاستشارة الفكرية بتحفيز القائد الجامعي لمرؤوسيه لأداء أعمالهم ، وكذلك مواجهة مشكلات العمل بطرق مبتكرة مبدعة، ويعتمد القائد الجامعي التحوييلي أيضا بتفويض صلاحياته لمرؤوسيه على أسس علمية .

#### 4 - خصائص القائد الجامعي التحوييلي :

إن خصائص القيادة التحوييلية أهمية كبيرة في قيادة الجامعات، حيث أن قدرة القائد الجامعي على قيادة الوحدة الأكاديمية بما يواكب التغيرات العالمية المتسارعة وتحقيق التميز لوحده الأكاديمية ترتبط بشكل كبير بمدى تميزه بخصائص القيادة التحوييلية . (مصطفى احمد سيد، 1999، 405)

- ونظرا لخصائص القائد التحوييلي من أهمية، فقد كانت محل اهتمام والبحث من قبل الكثير من الباحثين المهتمين بالدراسات في مجال القيادة، فيما حدد Devanna &Tichy الخصائص التي يتميز بها القادة التحوييليين فيما يلي :
- يتميز القادة التحوييليين بالشجاعة إذ تعني لهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة حيث يتميز القادة التحوييليين بالمخاطرة والعقلانية والصمود.
  - يؤمن القادة التحوييليين بالأفراد فقوتهم تجعلهم لا يفرضون قراراتهم على الآخرين بل يعملون على تفويض الصلاحيات للآخرين.
  - يتميز القادة التحوييليين بمستوى عالي من الإدراك ويؤمنون بمبادئ محددة ويتعاملون مع الدافع والعاطفة والألم والثقة والولاء ويتعاملون مع جانبهم العاطفي من خلال الاستعانة بالمكافآت والعقاب.
  - القدرة في التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، كما أنهم يتميزون بقدرتهم على التكيف والتعامل مع المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط.
  - يتميز القادة التحوييليين بالرؤيا وقدرتهم على التصور والحلم وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما، بحيث يمكن للآخرين رؤية هذه الأحلام والتصورات ومشاركتهم فيها . ( Devanna &Tichy, 1990,p122- 124 )

أما **Fincham&Rhodes** فقد ميز السمات الأساسية التي تميز القائد التحوي بما يلي :

1- أسلوب الاتصالات الجذابة : حيث يكون القادة التحويين قادرين على توليد الثقة والاحترام إذ أن أسلوبهم في الاتصالات يحفز ويثير المرؤوسين ذهنيا.

2- إيصال الرؤية وتنفيذها : حيث يحدد القائد التحوي الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها .

ولما كانت القيادة التحوية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، فقد حاول ( Burns ) أن يميز بين نوعين من القيادة هما القيادة التبادلية والقيادة التحوية فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة التبادلية هو تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين فيما تذهب القيادة التحوية إلى قيام القائد التحوي بحث المرؤوسين له للعمل من أجل أهداف محددة، وإن كانت كل من القيادة التحوية والقيادة التبادلية هما نماذج سلوك غير منفصلة أو متعاكسة، فالمكافآت في السلوك التبادلي تعد أساسا مهما للسلوك التحوي فهي ذات علاقة بمنظور نفسي يرتبط بمفهوم السلطة الكارزمية. ( Fincham&Rhodes, 1999,p233 )

ولكي يستطيع القائد التحوي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يجوز على عدد من الخصائص منها ما يلي :

1 – قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها : فهو يناقش بأسلوب سهل ومقنع وحاسم مشاكل العمل ويضعها بشكل سهل أمام مرؤوسيه، ويقوم بتعريفها بوضوح، ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة .

2 – الحساسية لمشاعر المرؤوسين : فهو قادر على الاستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي، ويتم ذلك بنظام راقبي للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات .

3 – إثارة حماس ودافعية المرؤوسين : وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر تابعيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة واستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز ترضي التابعين . ( احمد ماهر، 2003،ص320)

بالإضافة إلى هذا يمكن تقديم الخصائص التالية التي لخصها العمري فيما يلي :

1 - القائد التحوي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها .

- 2 - يرى القائد التحوي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي حال من الصراعات الداخلية .
- 3 - للقائد التحوي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة .
- 4 - يستطيع القائد التحوي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- 5 - يسعى القائد التحوي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة .
- 6 - القائد التحوي عنصر تغيير ومح للخطاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير .

(العمرى، 2004، ص 33)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لخصائص القائد الجامعي التحوي يمكن تصنيف هذه الخصائص إلى خصائص قيادية عامة منها : حسن التصرف، والمبادرة، والقدرة على ممارسة عملية الاتصالات بفاعلية، والشجاعة، والحزم، والقوة، والأمانة . وخصائص قيادية تحويية، منها خصائص متعلقة بالسعي المستمر نحو التغيير وخصائص متعلقة بالجانب الإنساني والمتمثلة في إحساس القادة بمشاعر الآخرين، وإدراك حاجاتهم، والوثوق بهم ومساعدة الآخرين في الشعور في أنفسهم . وخصائص تتعلق بالتأثير الكاريزمي للقائد التحوي والمتمثلة في تميزه بالثقة العالية في النفس، والدافعية القوية والطموح العالي، وتوجه الأتباع من خلال القيم (هيئة التدريس) . وتميزهم بالصدق والاستقامة، واكتساب ثقة وحب الأتباع. ومنها ما يتعلق بإيجاد الرؤية الواضحة والقدرة على إيصالها للآخرين .

### 5 - وظائف القائد التحوي الجامعي :

يرى الهواري أن القائد التحوي يقوم بست وظائف رئيسية وهي :

- أ- إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التحوي داعية للتغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وان يتعامل مع مقاومة التغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد .
- ب - تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحوي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع .
- ج - اختيار نموذج للتغيير : يختار القائد التحوي نموذج للتغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي .

د - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين الإبتاع بما يلاءم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح يختلف تماما .

هـ - إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة . ( الهواري ،1996، ص ص 75-79 )  
كما قدم " ستب " وظائف القائد التحويي فيما يلي :

1- يدير التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

2- يشرف على إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

3 -يكيف المنظمة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي : وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4 - يدير الفرق العالمية : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5- يشرف على إدارة المفاجآت : على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- يدير التعليم و التدريب المستمر : وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. ( ستب،2001،ص71)

وقدم قدم السويدان أربعة مهام رئيسية للقائد التحويي لخصها الباحث في النقاط التالية :

1- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2- إيصال الرؤية للأتباع.

3- تطبيق الرؤية.

4- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية. ( السويدان ، 2006 ، ص 147 )

من خلال العرض السابق يلاحظ الباحث أن من أهم وظائف القائد التحويلي الجامعي في الأوضاع الراهنة هو القدرة على تكيف الجامعات مع التوجه العالمي، وتحقيق ذلك يتوجب على القائد الجامعي أن يضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي، ويحدد رسالة الجامعة أو الكلية أو القسم، بحيث تعكس هذا التوجه العالمي، كما يسعى إلى تغيير القناعات والسلوكيات لتتلاءم مع هذه التوجهات .

## 6 - متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية الجامعية :

تعتبر هذه المهارات المعيار الذي بواسطته يتم التفريق بين ما يعرف بالقائد التحويلي عن غيره من القادة، فالقائد التحويلي يتمتع بمجموعة من المهارات ولا يعني ذلك أن كل قائد تحويلي لديه جميع تلك المهارات، فالعملية نسبية إلى حد بعيد، فالمعيار ليس في الكم ولكن في الكيف، فالقائد التحويلي الناجح ليس من يحوز أكبر قدر من تلك المهارات، بل العبرة في استخدام القائد لهذه المهارات في تعامله مع أتباعه داخل التنظيم والى أي مدى يتبنى القائد هذه المهارات ويظهرها في سلوكه وطريقة تعامله اليومية داخل المنظمة وتتضمن هذه المهارات ما يلي :

### 1 - 6 - المهارات الإدارية :

تعد المهارات الإدارية جزءاً أساسياً للقائد التحويلي، فالقائد التحويلي لا يكون كذلك إلا مديراً جيداً في الوقت نفسه أي لكي يكون قائداً تحويلياً ينبغي أن يكون مديراً ناجحاً .

### 2 - 6 - الإبداع :

من المهارات المهمة التي تميز القائد التحويلي أنه ليس فقط قائداً يتبع أسلوب إبداعياً في مواقفه وقراراته ولكنه أيضاً يمتاز بتشجيع الأعمال التي يقدمها أتباعه، وإظهار التقدير والإعجاب بالجهود الإبداعية للموظفين يضمن للقائد قاعدة قوية للمشاركة الفعالة في عملية التغيير الذي ينفذه .

فالقائد لا يجد حرجاً في الاستعانة بالتابعين، في إيجاد أفكار مبدعة لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة .

### 3 - 6 - توجيه الفريق :

يدرك القادة التحويليين أهمية العمل الجماعي، ولديهم استعداد وميل لمساعدة الآخرين فصعوبة وتعقد إجراءات التغيير والتحويلات التنظيمية في حد ذاته يعطي انطباعاً للقائد التحويلي وحده لا يستطيع القيام بإجراءات عملية التحويل في المنظمة حتى نهايتها، ومن أجل ذلك يلجأ القادة التحويليين للاعتماد على العمل الجماعي وروح الفريق، وعن طريق التعاون مع الأعضاء الآخرين في المنظمة لتصنع القرارات المناسبة وتحل المشاكل التي تواجه المنظمة وهنا تبرز أهمية الارتقاء بوظيفة الفريق إلى المستوى الذي يضمن الجودة الشاملة، وبدون أن يشعر أعضاء الفريق بالخوف من الإجراءات والمواقف التي يتخذها قادتهم .

#### 6 - 4 - تقدير الآخرين :

القادة التحويليين يظهرون تقديرهم لأراء ومواقف التابعين، فهذه الميزة تعكس الحاجة إلى الاتصال المزدوج في أثناء عملية التحول التنظيمي، ولكن ينبغي ملاحظة أن عملية الاتصال أثناء إجراءات التغيير غالباً تنخفض إلى قناة اتصال واحدة، حيث تتدفق المعلومات من القائد إلى أتباعه، في سبيل انجاز الفعالية الأحسن لعملية التحول التنظيمي فمن الضروري أن تتضمن خطة الاتصال قنوات اتصال للمعلومات المرتدة من التابعين باتجاه قادتهم .

#### 6 - 5 - التعليم :

يعكس التعليم الصفة المهمة للقادة التحويليين في قدرتهم على التأثير في التابعين أثناء عملية التغيير لتوجيه مواقفهم وتصحيحها، وبدون التعليم والتلقين يدرك القادة أن تحقيق أهداف التحول تبقى معتمدة على المصادقة فقط، وليس على الخطة التي يتم إعدادها مسبقاً .

#### 6 - 6 - المسؤولية :

تعكس المسؤولية استعداد القائد التحويلي لتحمل المخاطر المحتملة أثناء عملية التحول، فعند مواجهة التغيير يمكن للقائد أن يتصرف بطريقتين : فهو يستطيع أن ينأى عن نفسه جانباً ليراقب وينفذ التغيير في آخر الأمر فالقادة الغير مباليين بالتغيير أو الذين يعارضون التغيير بقوة أو الذين لديهم اعتقاد بأن التغيير الجاري لا يعنيهم شيء هؤلاء القادة يطلق عليهم القادة السلبيون وغالباً ليس لديهم أي إحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة أو نتائج التغيير .

ومن جهة أخرى فالقادة الذين يقبلون التحدي، هؤلاء يشعرون بالمسؤولية عن نجاح التغيير، فميزة الشعور بالمسؤولية واحدة من مميزات الجودة التي تمكن مثل هؤلاء القادة من المشاركة بفعالية في التحول وتجعلهم يدخلون ضمن مصاف القادة التحويليين .

#### 6 - 7 - التقدير " الاعتراف بالفضل " :

وهذه الميزة تمكن القائد من تحديد الحالات والمواقف التي ينبغي إظهار ومدح التابعين فيها ومنحهم التقدير الذي يستحقونه، عن طريق القول لهم بكل بساطة شكراً للعمل الجيد الذي أنجز فهي لا تكلف القائد شيئاً، لكنها تعكس انطباعاً قوياً لدى التابعين نحو القائد، وتعطي دعماً قوياً للجهود المستقبلية لعملية التغيير، فالتغيير الناجح لا يحدث بشكل عفوي، بل يتضمن جهداً محدداً وتاماً للقادة والتابعين معاً . (القحطاني سالم، 2001، ص ص 86-88)

كما قدم " القحطاني " مجموعة أخرى من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المنظمات الإلمام بها، حتى يحققوا درجة عالية من التأثير في الأتباع في المنظمة ومن هذه المعارف والمهارات ما يلي :

1 - يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.

- 2 - القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.
- 3- يجب أن يتمتع القائد التحوي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- 4 - القدرة على تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة.
- 5- القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- 6- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم
- 7 - توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- 8 - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- 9 - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- 10- القدرة على مواجهة المواقف المتغير وإحداث التطوير الإداري.
- 11- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع . (القحطاني سالم، 2001، ص135)

يلاحظ الباحث مما سبق أن المهارات التي يجب توفرها في القائد التحوي الجامعي ركزت على مهارات الوعي و التنظيم الذاتي ومهارات العلاقات الشخصية و مهارات الوعي الاجتماعي ومهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

## 7. مجالات عمل القيادة التحوية :

تشمل جهود القيادة التحوية جانبين رئيسيين في المنظمات هما:

- 1 - **الجانب التنظيمي و يشمل :** الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيمي المؤسسي وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير داخل التنظيم .
  - 2 - **الجانب الثقافي و الانفعالي و يشمل:** الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم.
- (Fullan, 1998,p6-10)
- **التركيز على العمل :** حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التعلم .
  - **التركيز على الأداء :** حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة .
  - **التركيز على التطوير :** حيث يركز القائد على التطوير الدائم والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة.

- التركيز على الاتصال : حيث يركز القائد على التواصل مع كل أعضاء المنظمة وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء .

- التركيز على العلاقات الايجابية : في مجال العمل داخل المنظمة وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :

- تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم .
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم .
- السعي إلى صلاح وتعزيز العلاقة بين الأتباع .

- التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة .

- التركيز على العمل كفريق، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة

للمنظمة . (الشمرواني، 1430 هـ ، ص 09 )

من هنا يرى الباحث أنه يمكن تلخيص ادوار القائد التحويلي الجامعي في ممارسة القدوة المؤثرة وصناعة الرؤية العملية ورعاية الأتباع نفسياً واجتماعياً واقتصادياً، وتوظيف كل الموارد المتاحة في خدمة الأهداف المشتركة له و للجامعة وهيئة التدريس وللمجتمع ككل ، حيث يمكن تسميته بالقائد الشامل .

## 8 - التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات :

في ظل النمو المعرفي السريع والتطور التقني الهائل، وجد القائد التحويلي نفسه أمام تحديات عديدة، وجب عليه التعامل معها بحكمة وبُعد نظر ونذكر البعض منها فيما يلي :

### 1 - المنافسة :

يُعتبر عنصر المنافسة أهم التحديات التي أصبح قادة المؤسسات يواجهونها، حيث أصبح اليوم هدف المنظمة ليس الإنتاج وإنما تسويق منتجاتها، كونها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأخرى، فأصبحت المؤسسات تسعى بشتى الطرق والوسائل لتعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تقديم متوجاتها في أحسن صورة وبأقل التكاليف، وبالتالي من أهم التحديات التي تواجه القادة التحويليين هو كيفية الحفاظ على المكانة في السوق وتنميتها وذلك من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

### 2 - العولمة :

إن الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الواحد والعشرين هي التغيير السريع في شتى مناحي الحياة، وفي هذا السياق فإن التطورات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات أدت لتحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة، أن القادة الإداريين اليوم أصبحوا ملزمين مع التعامل مع إفرازات العولمة، حيث أصبح العالم كيان صغير وخير دليل على ذلك فالأزمة المالية والاقتصادية العالمية الحالية منشؤها العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية آثارها

يواجهها كل العالم، لذا فالقيادات العالمية في تعاملها مع العولة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن واستثمار الأموال المعطلة .

### 3 - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :

فلمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار هما العاملان اللذان يميزان الوضع الحالي للمؤسسات، لذا أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالتحدي الأكبر اليوم الذي يواجهه القائد التحوييلي هو أنه أصبح يبحث عن الحلول المثلى وليس المناسبة للمشكلات .

### 4 - الجودة الشاملة :

فمقياس التقدم والتميز والازدهار أصبح اليوم لدى جل المنظمات هو الجودة الشاملة للسلعة أو الخدمة، كما أصبحت الجودة معيار المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، كما أصبحت الجودة هدف معظم المؤسسات حتى يتجاوز منتوجها الحدود الجغرافية وهذا يفسر سعي القادة التحوييلين للحصول على شهادات الايزو .

### 5- التحديات التكنولوجية :

إن القيادات التحوييلية تُدرك مدى الحاجة للتغيير والتطوير التكنولوجي لما له من آثار على منتجات المنظمات، خاصة على المستوى تخفيض التكاليف واقتصاد الوقت وتطوير المنتجات وابتكار الأفكار الجديدة .

### 6- اتخاذ القرار في بيئة متحولة :

إن اتخاذ القرار في العصر الحالي يتسم بأنه يتم في بيئة متغيرة غير مستقرة، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحوييلية متوقفة على مدى قدرتهم على تحديد رؤية مستقبلية واضحة المعالم، محسوبة النتائج ومن ثمة وجب وضع إستراتيجية إستراتيجية ملائمة .

إن التحدي أمام القيادات التحوييلية لا يتوقف على اتخاذ القرار وإنما أيضاً على مدى توافق القرار مع الخطة المرسومة للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات . (عبد الحميد شاکر، 1995، ص235)

### 9 - تقويم مدخل القيادة التحوييلية :

أثبتت الدراسات نجاح القيادة التحوييلية بشكل واسع في مجالات كثيرة، وظهرت مؤشرات على هذا النجاح في المنظمات التي تطبق القيادة التحوييلية ومن تلك المؤشرات ما يلي :

- أصبح العاملون أكثر حماساً .
- أكثر العاملون أكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة .
- أداء العاملون لأعمالهم أفضل مقارنة بالمنظمات التي لا تطبق القيادة التحوييلية .

- العاملون فريق متماسك يضحون بذاتهم وبمصالحهم الشخصية من أجل رؤية الجماعة ومصالحها. (السويدان، 1423هـ، ص111)

ومن هنا يمكن تقويم نظرية القيادة التحولية في ضوء نقاط قوتها وضعفها كما يلي :

#### أولا : نقاط القوة

- نموذج حديث يحظى باهتمام الباحثين .
- يحظى بميول فطرية .
- يركز على أهمية الأتباع في عملية القيادة .
- يتجاوز النماذج التبادلية التقليدية، ويوسع مفهوم القيادة لتشمل نمو الأتباع .
- يؤكد على الأخلاق والقيم .

#### ثانيا : نقاط الضعف

- الافتقار للوضوح في التصور الذي تطرحه .
  - غالباً ما يتم تفسيره على نحو مبسط للغاية يتمثل في " إما معه أو ضده " .
  - يطرح إطاراً يوحي بأن القيادة التحولية تتضمن سمات شخصية .
  - يوحي بأنه على بيانات تمثل قادة في المستويات الإدارية العليا بشكل كبير .
- ورغم التأييد الذي تحظى به هذه النظرية إلا أن الدراسات ليست حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي صنع النجاح في كل الحالات، بل أن الباحثين ينسبون إليه النجاح ولا ينسبون إليه الفشل مع التوقع أن هذه النظرية تكون أكثر فعالية في الحالات التالية، عند تأسيس المنظمات، وعند فترات الانتقال والتغيير، وعند الأزمات . (المهدي، د، ص17)
- والواقع أن تطبيق القيادة التحولية يواجه تحديات كبيرة وبخاصة في الدول النامية، فهو يحتاج إلى استراتيجيات تطويرية فاعلية وإلى جهود مستمرة ونزيهة ومخلصة ومن تلك العقبات :
- البناء التنظيمي الهرمي .
  - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
  - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
  - خوف الإدارة الوسطى من فقدان سلطاتهم ووظائفهم .
  - عدم الرغبة في التغيير .

- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
- عدم الثقة الإدارية .
- عدم ملائمة نظام المكافآت .
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين . (القحطاني سالم، 2001، ص ص 111-112)

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة جلب اهتمام الكثير من الباحثين حيث ركزوا في البداية على الصفات القيادية المتوفرة في الفرد حتى يصبح قائداً، أي أن القائد يُولد وهو قائد . وبعد ذلك اهتموا بماذا يفعل القائد، أي بسلوك القائد وأكدوا على إمكانية صناعة القائد من خلال تدريب الأفراد على السلوك الذي يجعل الفرد قائداً، وفي مرحلة لاحقة أصبح الاهتمام بالموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة بتلك العملية التبادلية التي تتم بين القائد والمرؤوسين من خلال التحفيز الايجابي والسلبي والحرص على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وهو ما يعرف في أدبيات الدراسة بالقائد الفعال .

أما القائد التحويلي فهو ذلك القائد الذي يدفع مرؤوسيه من خلال التأثير المثالي والتحفيز الملهم والاهتمام الإنساني والتشجيع الإبداعي والتمكين ، لتحقيق ما هو أكثر من الأهداف المحددة مسبقاً .

# الفصل الثالث

---

## الجامعة الجزائرية

\* تمهيد

أولا : ماهية الجامعة

1 - تعريف الجامعة

2 - أهداف الجامعة

3 - مهام الجامعة ووظائفها

ثانيا : الجامعة الجزائرية

1 - مفهوم الجامعة الجزائرية

2 - تطور الجامعة الجزائرية

3 - وظيفة الجامعة الجزائرية

4 - مقومات الجامعة الجزائرية

5 - مشكلات الجامعة الجزائرية

\* خلاصة الفصل

## تمهيد.

الجامعة هي مؤسسة رسمية تُؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من جهة من صُنع المجتمع ومن جهة أخرى هي أداة لصُنع قياداته الفكرية والمهنية والسياسية، والمتمثلة في إطاراتها الخريجة والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق وحاجات المجتمع ومُتطلبات التنمية، لذا تحرص كل الدول على رعاية وتطوير جامعاتها وتوفير كُل ما تحتاجه إيماناً منها بالأهمية الكبيرة لهذا القطاع .

ومن منطلق هذه الأهمية، ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية و تربوية وثقافية، سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه المؤسسة من خلال عدد من النقاط .

## أولاً: ماهية الجامعة

1 - تعريف الجامعة : تم تعريفها بعدة طرق :

- تعريف الباحث " علي راشد " (2007) :

" الجامعة مؤسسة للتعليم العالي يمكن أن يلتحق بها من أتم دراسة المرحلة الثانوية لأنها تُقدم برامج تعليمية وتدريبية في شتى التخصصات النظرية والعلمية، وذلك لمدة غالباً ما تكون أربع سنوات، وأحياناً تصل إلى سبع سنوات " (علي راشد 2007، ص 13)

- تعريف الباحث " محمد العربي ولد خليفة " (1989) :

" إن الجامعة هي مختلف الأنظمة الاجتماعية والمصدر الأساسي للخبرة والمحور الذي يُدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته هي المهمة الأولى للجامعة، التي ينبغي أن تكون دائماً في التوصل للخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يُحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى. (محمد العربي ولد خليفة، 1989، ص 177)

حسب هذا التعريف فالجامعة هي النظام الأكثر استعداداً لتمويل المجتمع بالمعارف المختلفة والخبرة في مختلف المجالات النظرية والتطبيقية، فمختلف أساليبها التكوينية وأدواتها الموضوعية يمكن أن تُحقق تنمية للمجتمع في مختلف الميادين .

في الأخير يتضح من خلال التعاريف المذكورة أن الجامعة إضافة كونها مؤسسة التعليم العالي، يتلقى فيها كل من أتم تعليمه الثانوي تعليماً نظرياً وتطبيقياً لسنوات متباينة، فهي كذلك المصدر الأساسي للمعارف والخبرات والإطارات من أجل تنمية مستدامة .

## 2 - أهداف الجامعة.

### أ / أهمية تحديد الأهداف :

لا يمكن تصور أي تنظيم بغير هدف واضح ذلك أن التنظيم بطبيعته لا بد أن يكون هادفاً نحو تحقيق شيء معين ، فوجود هدف واضح للتنظيم يضبط حركته ويحدد اتجاه نشاطه، فكلما زاد وضوح الهدف زادت سرعة الوصول إليه و تحقيقه.

فتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق شرط جودة التعليم، فهي تعبر عن دوافع الأفراد ورغباتهم التي تشكل تفاعلاتهم وعلاقاتهم والتي تفسر اتجاه مؤسساتهم ومنظمتهم، وقد يتعرض النظام التعليمي لكثير من محاولات التغيير في مناهجه ومقرراته، ومع هذا فقد تتعثر حركته، وتضطرب أموره بسبب غموض أهدافه . (محمد الهادي عفيفي، 1980، ص38)

لتحقيق الأهداف فوائد كثيرة منها :

- إن تحديد الهدف بالإضافة إلى أنه يوحي بفعالية التنظيم فهو ضروري لتحديد الوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف في جميع المستويات.
- تحديد الأهداف يظهر القرارات التي يحتاج إليها العمل، ومدى إسهام هذه القرارات في تحقيق الأهداف.
- تحديد الأهداف يساعد في بناء الهيكل التنظيمي.
- تحديد الأهداف يساعد في تنسيق جهودات الأفراد.
- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد للقيام بعمله.
- الأهداف مقياس للرقابة أثناء التنفيذ أو بعده لأنها تحدد المطلوب تنفيذه. (عبد العزيز الغريب صقر، 2005، ص55)

### ب - أهداف الجامعة.

إذا سلمنا بأن العملية التعليمية لا يمكن أن تتم في فراغ، ولا بد لها أن تعمل في مجتمع تتأثر به وتتأثر فيه، فمن الطبيعي أن تكون أهداف الجامعة أية- جامعة- نابعة من طبيعة المجتمع الذي أقيمت لخدمته، لذا فإنه من غير الممكن أن نضع أهدافاً محددة لكل الجامعات بغض النظر عن مكانها وزمان وجودها، فالأهداف التي تخدم مجتمعاً لا تخدم مجتمعا آخر، والأهداف التي تستخدم في فترة زمنية معينة لا يمكن أن تطبق هي نفسها في فترة زمنية مواتية . ويتفق على أن للجامعة اليوم عدد من الأهداف العامة لعل من أبرزها ما يلي :

- أ - تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراؤه داخل الجامعة وخارجها.
- ب - الإسهام في تعديل وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- ج - نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها.
- د - سد حاجة المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة وإعدادها لمختلف مجالات الحياة.
- هـ - دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها .
- و - مواكبة الانفجار المعرفي وثورة المعلوماتية الحادثة في العالم، واستثمار معطياتها لصالح المواطن والمجتمع.
- ز - تدعيم القيم الروحية لدى الشباب حتى لا تنقطع صلاتهم بتراثهم الأصيل.
- ح - مواكبة التغير الحادث من حول الجامعة، والإسهام في تكييف المجتمع له بل ومحاولة استشراف مستقبله والإعداد له.
- ط - الإسهام في تنوير المجتمع من حولها بالتيارات الفكرية المختلفة وتنفيذها وتوضيحها والرد عليها.
- ي - تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم . (السيد سلامة الخميسي، 2003، ص ص 25-26).

### 3 - مهام الجامعة ووظائفها :

الجامعة هي واحدة من المجتمعات العلمية التي تستهدف توجيه المعرفة والعلم نحو الأغراض الإنسانية، وهي من ثم قادرة على مواجهة تحديات التنمية الشاملة .

حيث يمكن إجمال وظيفة الجامعة المعاصرة في الإطلاع بواجبات ثلاثة هي :

- أ- إعداد الطلاب لحياة مهنية، وهو ما اصطلح على تسميته بإعداد القوى البشرية المدربة .
- ب- البحث العلمي .

ج- التنشيط الثقافي والفكري العام في المجتمع . (السيد سلامة الخميسي، 2003، ص 27)

#### أولا : إعداد القوى البشرية

حيث تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى، للإعداد للمهن المختلفة في الآداب والقانون وغيرها، و قد تطورت التخصصات الجامعية مع تطور العلوم المختلفة، واستحداث تخصصات جديدة . (محمد منير مرسي ، 1977 ، ص ص 24 - 25)

وتُعد عملية إعداد القوى البشرية من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً على الجامعة على أساس أنها المسؤولة عن تزويد الطالب بالمعارف و المعلومات و المهارات و المبادئ التي ترفع طاقته وقدرته على الإنتاج، وباعتبارها أيضاً مركز تدريب يزوده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة في الأداء الجيد، كما أنها تمنحه خبرات ومهارات ذاتية وتقوم بصقل قدراته العقلية . ( منصور احمد منصور ،1976، ص195)

إلا أن استجابة الجامعة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال إعداد القوى البشرية المؤهلة لن يكف لها النجاح ما لم تتوفر مقومات معينة، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي :

- التوجيه والإرشاد المهني للطلاب وأولياء الأمور لاختيار ما يناسبهم من تخصصات تتيح لهم الاستقرار النفسي.
- توفير الإمكانيات اللازمة لبلوغ المستوى المطلوب، حتى تستطيع الجامعة أن تنوع التخصصات وأن تطورها بصفة مستمرة بما يتماشى مع التطورات العلمية السريعة .
- إشراك قطاعات العمل في التخطيط و تنفيذ خطة التعليم .
- الربط بين خطط التعليم في مراحله و أنواعه المختلفة .
- تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة . ( عبد العزيز الغريب صقر، 2005، ص60)

### ثانيا : البحث العلمي

يمثل البحث العلمي واحد من أهم المرتكزات التي يركز عليها التعليم الجامعي المعاصر، فمن غير المعقول أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا هي أهملت البحث العلمي، أو لم تعطه الاهتمام الذي يستحقه. يزدهر العلم في الجامعة نتيجة لأبحاث العلماء والباحثين فيها " وإذا ماتت الأبحاث النظرية والعلمية في جامعة ما تحولت إلى مؤسسة فضولية تتطفل على ما وصل إليه البحث في غيرها من المؤسسات وتقدمه تقدما لا روح فيه للابتعاد عن جوها ولأنها لا تستطيع أن تقدم من الدراسة ما يؤكد أو يهزم ما استطاع الغير أن يصل إليه ."

إن الوظيفة البحثية للجامعة هي التي تشكل كيانها كمؤسسة مُنتجة للمعرفة ومطورة لها وهي من هذا المنظور مجتمع المثقفين والعلماء وهي مجتمع المتخصصين في كل ميادين المعرفة الإنسانية والعلمية والنظرية والتطبيقية. (السيد سلامة الخميس،2003،ص33)

### ثالثا : التنشيط الثقافي والفكري العام

للجامعة لها دور كبير في تقديم المعرفة، وتشجيع القيم الأخلاقية و النهوض بالطبقات الاجتماعية التي تُؤدي إلى التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وذلك عن طريق دورها في تبسيط المعارف الجديدة، والمحافظة عليها وتنميتها وتوصيلها إلى أفراد المجتمع بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تُقوم بدراسة التراث الإنساني دراسة ناقدة بناءة بما يضمن استمرار العناصر الصالحة للمجتمع و يحقق استمرار الثقافة الإنسانية . ( عبد العزيز الغريب صقر ، 2005 ، ص26)

لا يقتصر دور الجامعة في التنشيط الثقافي والفكري على المجتمع الخارجي فقط، بل يمتد ليشمل المجتمع الجامعي لتوجيه الطلاب اجتماعيا وفكريا .

بتحليلنا للوظائف الثلاثة السالفة الذكر نجد أنها مُرتبطة ترابطاً تكاملياً بإعداد القوى البشرية يعتمد أساسا على البحث العلمي والقوى البشرية يمكننا الجامعة من تدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الإنسانية المرغوبة.

ثانيا : الجامعة الجزائرية

## 1 - مفهوم 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 )

و الجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية وهي :

أ - البنية البشرية : وتتكون من :

**1 - العمال الإداريون :** إذا كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري يقوم على أساس الهرمي الذي يضبط علاقات الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويختص العمال الإداريون بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، و لا علاقة لهم بالأمور التربوية .

**2 - العمال البسطاء :** وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

**3 - الأساتذة :** يمثلون الفئة العاملة بالتدريس، يقومون بتنفيذ العملية التربوية وهم قسمان : قسم يباشر العملية التعليمية، والآخر يشرف على حسن سيرها مثل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام ... إلخ، وتعتبر هذه الأخيرة جزء من العمال الإداريون من حيث ما يوكل إليها من أعمال لا من حيث كونها قانونيا ورسميا، أما الفئة الأولى فتقوم بالعمل التعليمي، ولها احتكاك أكبر مع الطلبة من جهة ومع العمال من جهة أخرى، لأن وظيفتهم تتطلب التنسيق بين عملهم كمدرسين و بين ما تتطلبه الإدارة من التعليمات .

**4 - الطلبة :** و تعتبر أهم فئة في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل أكبر فئة من حيث الكم، ولها علاقة دائمة مع العاملين الأساتذة .

**ب - البنية القانونية :** على اعتبار الجامعة مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم صادر عن الحكومة كما هو مبين أعلاه ، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقات عمالها وأساتذتها وكذا طلبتها ... إلخ .

ج - البنية المادية : وتتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها : الوظيفة التعليمية، الإدارية، البحثية، والثقافية.

فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية.

## 2 - تطور الجامعة الجزائرية :

### 2 - 1 - الجامعة الجزائرية في العهد الاستعماري :

تُعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، فتاريخ تأسيسها يرجع إلى سنة 1909 م، أما بدورها الأولى فترجع إلى سنة 1877 م، وقد تخرج منها أول طالب سنة 1920 م من معهد الحقوق كمحام . ( فضيل دليو وآخرون ، 1995 ، ص228)

وكانت مُنذ تأسيسها تابعة لوزارة التربية الوطنية الفرنسية وخاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، أي أنها كانت فرنسية المنشأ والنمط . ( احمد منير مصلح ، ص466)

لقد كانت لهذه الجامعة هدفين رئيسيين أنشأت لأجلهما، الأول هو تثقيف وتعليم أبناء الفرنسيين والمعمرين الأوروبيين المتواجدين في الجزائر آنذاك، أما الهدف الثاني فمحاولة تكوين نخبة من المثقفين الجزائريين من أجل استخدامهم والاستعانة بهم في تنفيذ السياسة الاستعمارية، وهذا ما عبر عنه أحد المختصين في النظريات الخاصة بالتعليم الاستعماري بقوله : " إن أحسن وسيلة لتغيير الشعوب البدائية في مستعمراتها جعلهم أكثر ولاء وإخلاص في خدمتهم لمشاريعنا، وهو أن نقوم بتنشئة أبناء الأهالي منذ الطفولة وان نتيح لهم الفرصة لمعاشرتنا باستمرار، وبذلك يتأثرون بعاداتنا وتقاليدينا فالمقصود باختصار هو أن نقوم بتنشئة أبناء الأهالي منذ الطفولة وأن نتيح لهم الفرصة لمعاشرتنا باستمرار، وبذلك يتأثرون بعاداتنا وتقاليدينا، فالمقصود باختصار هو أن نفتح لهم بعض المدارس لكي تتكيف فيها عقولهم حسب ما نريد . " (أحمد طالب الإبراهيمي ، ص 16)

إن السائد في الجزائر في مرحلة الاستعمار الفرنسي هو حرمان الجزائريين من التعليم إلا في أضيق الحدود، ففي سنة 1954 زار وفد فرنسي يتكون من عدة شخصيات سياسة وصحفية ورجال علم ودين بهدف الإطلاع على أحوالها، أعلن رئيس الوفد عند عودته إلى فرنسا إلى رجال الصحافة قائلا : " رأينا الجزائريين لا يشاركون في التعليم الابتدائي إلا بنسبة 10 % فقط ، وليس لهم في التعليم العالي إلا نحو 300 طالب، ورأينا الأبواب موصدة في وجه الجزائريين، وخرجنا من كل ذلك بنتيجة عظيمة هي إذا كنا في فرنسا نجهد معنى العنصرية، فإن العنصرية في القطر الجزائري هي القانون المعمول به . "

وقد أورد " رابح تركي " في كتابه " التعليم القومي والشخصية الجزائرية " النقاط التي تميز السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائر وهي :

- حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.
- التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم .
- تحديد عدد التلاميذ الجزائريين في كل مراحل التعليم .
- خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن .
- الاهتمام بالتعليم النظري على حساب التعليم الفني و المهني .
- تصعيب الامتحانات أمام الطلبة الجزائريين ووضع شروط قاسية لهم .
- فرض مصاريف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية تفوق إمكانيات معظم الجزائريين . (رابح تركي

،1981،ص146)

## 2 - 2 - الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال :

### 2 - 2 - 1 - مرحلة 1962 - 1970 :

ورثت الجزائر عند فجر الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جداً وأغلبها غير صالح للدراسة، وكانت متمركزة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش، فلم تجد الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال أي قاعدة متينة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي. واجهت هيئة التدريس هذه المعضلة وحملت على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معاً، لكنه كان بمثابة الحل الاضطراري المؤقت . ( محمد العربي ولد خليفة ، 1989 ، ص 187 )

ولقد استطاعت الجامعة الجزائرية الاستمرار رغم نقص الإمكانيات المادية والبشرية بفضل التحاق بعض الجزائريين المقيمين بالخارج، وكذلك الاستعانة ببعض المدرسين من المدارس الثانوية بالإضافة إلى المتعاونين من البلدان الشقيقة و الصديقة، حتى وصل عدد الأساتذة إلى 360 أستاذ جامعي بلغت نسبة الجزائريين منهم 40 % . ( مجلة دراسات عربية، 1981 ، ص 112)

بعد عدة سنوات من الاستقلال لم تتغير الجامعة الجزائرية يقول كولون " Coulon " حول هذه الفترة : " الجامعة الجزائرية في 1970 لا تزال تدور على ساعة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب بها هي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966 " .

ولم تكن هناك وزارة خاصة بالتكوين العالي بل كانت إدارة الجامعة مديرية تابعة لوزارة التربية الوطنية، حتى سنة 1970 أين تم تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

## 2-2-2 - مرحلة 1971 - 1980 : وتميزت بإصلاح التعليم العالي في سنة 1971 :

في هذه المرحلة بدأت بوادر الإصلاح الأولى حيث تم تقسيم الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات المستقلة، وأجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية :

■ **مرحلة اليسانس** : وأصبح يطلق عليها مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات السداسية فهي المقاييس الدراسية.

■ **مرحلة الماجستير** : ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الأول وتدوم سنتين على الأقل وتحتوي على جزئين، الجزء الأول وهو مجموعة من المقاييس النظرية وتتم بالتعمق في الدراسة المنهجية، أما الجزء الثاني فيتمثل في إنجاز بحث في صورة أطروحة.

■ **مرحلة الدكتوراه** : وهي مرحلة ما بعد التدرج الثاني وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي، كما أدخلت الأشغال التطبيقية في البرامج التعليمية، إلى جانب التبرصات الميدانية.

وطابقت هذه المرحلة مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، وهي مرحلة تفكير وإعادة النظر في محتوى التعليم الجامعي الموروث عن الاستعمار، ومحاولة إصلاح شامل لهذا التعليم حتى ينسجم مع متطلبات التنمية الشاملة.

كما تضمنت أيضا مرحلة تطبيق المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977)، ويمكن القول أنه في هذه المرحلة انطلقت ثورة حقيقية في مجال التعليم العالي خاصة في مجال بناء وتشيد الجامعات، وتعريب التعليم العالي على وجه الخصوص العلوم الإنسانية إلا أنها عرفت تعطلا على مستوى تخصصات العلوم الطبيعية والتكنولوجيا.

**2-2-3 - مرحلة الخريطة الجامعية** : تبدأ من سنة 1981 وتطابقت مع تنفيذ المخطط الخماسي الأول للتنمية في الجزائر (1980 - 1984)، و امتدت حتى آفاق سنة 2000 م وتهدف إلى تخطيط التعليم العالي، معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة وتحديد هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها وتعديل التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، كالتخصصات التكنولوجية والحد من توجيه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق والطب التي نجد فيها فائض من الطلبة فوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني.

## 2 - 2 - 4 - مرحلة 2000 إلى يومنا هذا :

وتميزت بإدخال إصلاحات على نظام الدراسة الجامعية حيث استحدث نظام LMD (ليسانس - ماجستير - دكتوراه) الذي يمثل هيكلاً تعليمياً مستوحى مما هو سار في الدول الأنجوسكسونية، و أخذ هذا النظام مكانته في بلادنا تدريجياً ابتداءً من السنة الجامعية 2004 - 2005 .

يعتمد نظام (LMD) في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية تُتوج كل منها بشهادة جامعية وهي :

- ليسانس : شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات .
- ماجستير : شهادة البكالوريا + خمس تدوم سنوات .
- دكتوراه : شهادة ماجستير + ثلاث سنوات .

في كل مرحلة من هذه المراحل تُنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليمية تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائياً ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر . ( جامعة جيجل، 2008، ص ص 21 - 22 )

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تتميز بإدخال نظام (LMD) في بعض التخصصات إضافة إلى الاحتفاظ بالتعليم الكلاسيكي في تخصصات أخرى.

## 3 - وظيفة الجامعة الجزائرية :

تمثل الوظيفة الأساسية للجامعة الجزائرية في ما يلي :

- تعميم و نشر المعارف و إعدادها و تطويرها.
- تكون الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقاً للأهداف المحددة في التخطيط الوطني.
- تضطلع بترقية الثقافة الوطنية .
- تساهم في تطوير البحث و تنمية الروح العلمية.
- تتولى تلقين الطلاب مناهج البحث.
- تقوم بأي عمل لتحسين المستوى، وتحديد المعلومات و التكوين الدائم.
- تتولى نشر الدراسات و نتائج البحث . ( عبد الله بوخلخال، 1993، ص 90)

#### 4 - مقومات الجامعة الجزائرية :

إن أداء المؤسسة الجامعية لوظائفها يتوقف على ثلاث أصناف رئيسية هي : الهيكل التنظيمي و الإداري الذي يحتويهما ( الكلية و القسم )، وعضو هيئة التدريس (الأستاذ)، و الطالب (محمد العربي ولد خليفة، 1989، ص186) و سوف نتعرض لهذه العناصر كما تبدو في الجامعة الجزائرية كالتالي :

#### 4 - 1 - الكلية

أولاً : (تعريفها وأنواعها)

الكلية هي الحلقة الأكاديمية الأوسع في نطاق التخصص العام أو الاتجاه العلمي، حيث تضم عدداً من الاختصاصات المختلفة من حيث اهتماماتها المعرفية وطبيعتها العلمية، ولكنها تشترك في بعض الخصائص العامة التي تُوفر متطلبات وضعها تحت إدارة أكاديمية واحدة تكفل تفاعل وتكامل أنشطتها بهدف ضمان أفضل أداء لمهامها .(بطاطاش راضية، 2005، ص 57)

وعرفها المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 24 أوت 2003 بأنها " وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وتكون متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتضمن على الخصوص ما يلي :

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج .

- نشاطات البحث العلمي .

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .(الجريدة الرسمية ، عدد 51 ، 2003 ، ص09)

ويختلف الهيكل التنظيمي للكلية من دولة إلى أخرى وفق ما تقيد به غالبية الإدارة الجامعية تنحصر هذه الأنواع في

الآتي : (بطاطاش راضية ، 2005 ، ص 57-59)

#### ■ الكلية المتكاملة :

تُعد الكلية بموجب هذا النط التنظيمي وحدة أكاديمية إدارية مُتكاملة تتولى تدريس مجموعة متكاملة من موضوعات علمية، تستهدف إعداد مهنيين ومزودين بمعارف ومهارات مُحددة وفق اختصاصات أقسامها العلمية، وعليه يمكن أن يتكرر القسم في أكثر من كُلية في الجامعة نفسها، ووفقاً لهذا النموذج التنظيمي تتمتع الكلية باستقلال أكاديمي وإداري ومالي واضح، وتقوم بجميع الأنشطة الأكاديمية والعلمية ذات الصلة باختصاصاتها كوضع خطط فتح الأقسام وتطويرها، فضلاً عن تنفيذ برامج البحث العلمي، إلى جانب إقامة علاقات علمية وثقافية مع نظيراتها ... زيادة على المهام الإدارية والفنية المساعدة مثل تسجيل الطلبة ومتابعتهم وتوفير التسهيلات والخدمات اللازمة .

والنقد الذي عادة ما يوجه إلى هذا النموذج هو عدم تركيز الاختصاصات في قسم واحد نتيجة تكرار الحاجة لتلك الاختصاصات في أكثر من كُلية في الجامعة نفسها، وهذا ما قد يؤدي إلى فقدان خصوصية بعض التخصصات وتضاءل فرص تطويرها فيما لو ضمها قسم علمي واحد، كما يؤدي هذا التنظيم إلى التوظيف الغير كفاء للخبرات والإمكانات المتكررة في الكليات، ويتبع ذلك تزايد الاحتياج إلى أعضاء هيئة التدريس نتيجة لتوزيعهم على أكثر من كُلية، ولكنه يعالج مشكلة تنسيق جداول المحاضرات .

#### ■ الكُلية المتخصصة :

وتُعتبر وحدة أكاديمية لها نفس خصائص النموذج السابق من الناحية العلمية والإدارية والمالية، لكن الاختلاف كامن في وجود قسم علمي واحد لكل تخصص في الجامعة تضمنه إحدى كُلياتها، ويضم هذا القسم جميع أعضاء هيئة التدريس من نفس التخصص في عموم الجامعة، فالمختصون مثلاً في الرياضيات يُنفذون محاضراتهم في جميع كليات الجامعة وأقسامها، ورغم أنهم ينتسبون إلى قسم الرياضيات وهكذا ... ويهتم أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص الواحد بإلحاق قسمهم بالكُلية التي يعتقدون أنها الأنسب لهم، ويؤكد المختصون أن هذا النمط التنظيمي يُوفر أفضل استثمار للطاقات البشرية والمادية، ورغم بعض المشكلات التي تواجه مهام تنظيم الجداول الدراسية المتاحة لأعضاء هيئة التدريس والتنسيق بين الكليات ، ومما تقدم يتضح أن الكُلية المتخصصة لا تضم غير الأقسام العلمية التي تنتمي لاختصاصها العام .

#### ■ الكُلية المهنية المتخصصة :

هي كُلية ذات تكوين أكاديمي مهني متخصص يحمل اسمها، ومثلها كليات المجموعة الطبية (طب الأسنان ، طب بيطري ...) حيث لا تظهر الأقسام المتخصصة في تكوينها ككلية التجارة التي تضم أقسام الاقتصاد، المحاسبة ... الخ، في حين يوجد في كُلية الطب فروعاً للتخصصات فقط، وعادة ما يتسم هذا النوع بمركزية إدارية عالية ولا مركزية علمية وأكاديمية إذا تعلق الأمر بالمناهج الدراسية والامتحانات ...

#### ■ الكُلية الجامعة :

تضم عدة اختصاصات مختلفة لتبدو كأنها جامعة مصغرة، فيمكن أن تضم أقساماً كالقانون واللغة والانجليزية وغيرها ، وتمنح شهاداتها باسم أقسامها حسب التخصصات تلك الأقسام، وتمارس المهام الإدارية والمالية من قِبل إدارة الكُلية في حين تُمارس المهام الأكاديمية والعلمية على مستوى الأقسام، ويُلاحظ أن دخول القطاع الخاص في ميادين التعليم العالي في بعض الدول قد أعطى فرصة كبيرة لانتشار هذا النوع من الكليات في مواقع جغرافية مُختلفة، بينما يقع مركز الجامعة الأم في إحدى المدن بصفتها المقر، كنا أن وجودها لا يتطلب بالضرورة أن تكون تابعة لجامعة معينة إذ يُمكن أن تكون كُلية مستقلة مالياً وإدارياً وأكاديمياً، وتُدار هذه الكليات بواسطة مجلس يضم رؤساء الأقسام فيها، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان اللغة

المشتركة بينهم إذا تعلق الأمر باختصاصاتهم، ولمعالجة مشكلة القيادة الأكاديمية ضمن هذا النوع يتطلب الأمر استحداث مجلس أعلى يراقب أداؤها .

### ■ الجامعة بدون كليات :

تتولى إدارة الجامعة هذا النمط من الإشراف المباشر على الأقسام العلمية، والتي تمارس مهامها التعليمية والبحثية في مجالات تخصصاتها، وتكون مستقلة أكاديمياً وإدارياً ومالياً في بعض الأحيان، ويمارس فيها رئيس القسم أدوار العميد ويكون عضواً في مجلس الجامعة وقد يسهم هذا النموذج في خفض جانب مهم من الإنفاق الإداري الذي يتطلبه قيام ووجود الكليات، كما يصلح هذا الخيار التنظيمي للجامعات الصغيرة في إعداد طلبتها .

وتعتبر الجامعة الجزائرية من ضمن الجامعات التي تنحاز نحو نمط الكليات ذات الأقسام العلمية (الكلية المتخصصة) وسنحاول فيما يلي معرفة التنظيم الإداري للجامعة في ظل هذا النظام .

### أ – التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية في ظل نظام الكليات :

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 03 – 279 المؤرخ في 24 أوت 2003 تتكون الجامعة الجزائرية في ظل نظام الكليات

من الهيئات التالية :

\* مجلس الإدارة .

\* المجلس العلمي .

\* رئاسة الجامعة .

### 1 – مجلس الإدارة : يتكون وفقاً للمادة رقم (10) من المرسوم السابق الذكر من :

\* الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيساً .

\* ممثل عن الوزير المكلف بالمالية .

\* ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية .

\* ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني .

\* ممثل عن الوزير المكلف بالبحث العلمي .

\* ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي .

\* ممثل عن والي الولاية التي يوجد بها مقر الجامعة .

وتحدد عهدة هذا المجلس حسب المادة رقم (12) من نفس المرسوم بـ 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة،

ويتداول هذا المجلس فيما يأتي :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل .
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث .
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي .
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث والجامعة .
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة .
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة .
- النظام الداخلي للجامعة .
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة .
- كما يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها .

## 2 - المجلس العلمي للجامعة :

حسب المادة رقم (20) من المرسوم السابق يتشكل المجلس من :

- \* رئيس الجامعة رئيساً .
- \* نواب رئيس الجامعة .
- \* عمداء الكليات .
- \* مديري المعاهد ومديري الملحققات إن وجدت .
- \* رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد .
- \* مديري وحدات البحث إن وجدت .
- \* مسؤولي المكتبة المركزية للجامعة .
- \* ممثلين (02) عن الأساتذة في كل كلية .

ويؤدي هذا المجلس توصياته حسب المادة (21) فيما يلي :

- حصائل التكوين والبحث للجامعة .
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية .
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة .

ويقترح توجيهات وسياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، كما يُبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسها، ويجتمع هذا المجلس مرتين في السنة في دورة عادية ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بناءً على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وإما من رئيس المجلس أو بطلب من ثلثي أعضائه حسب المادة رقم (23) من نفس المرسوم .

### 3 - رئاسة الجامعة : تضم تحت سلطة رئيس الجامعة ما يلي :

- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة .
- الأمانة العامة للجامعة .
- المكتبة المركزية للجامعة . (الجريدة الرسمية ، عدد 2003، 51، ص 6-7)

### ب - التنظيم الإداري للكلية :

وفقاً لنفس المرسوم السابق الذكر تتكون الكلية من :

#### 1 - مجلس الكلية : يتشكل من :

- \* عميد الكلية رئيساً .
- \* رئيس المجلس العلمي للكلية .
- \* رؤساء الأقسام .
- \* مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت .
- \* ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم .
- \* ممثلين (02) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى .

ويُبدي هذا المجلس رأيه وتوصياته فيما لي :

- أفاق تطوير الكلية .
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية .
- أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي .
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف .
- مشروع ميزانية الكلية .
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية .
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية .

- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويُشجع على تحقيق أهدافها كما يُبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد .

ويجتمع هذا المجلس مرة واحدة كل ثلاثة أشهر في دورة عادية بناءً على استدعاء من رئيسه، كما تُحدد كيفية سير هذا المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

## 2 - المجلس العلمي للكلية :

ويتكون حسب المادة (43) من المرسوم السابق ذكره زيادة على عميد الكلية الأعضاء الآتيين :

\* نواب العميد .

\* رؤساء الأقسام .

\* رؤساء اللجان العلمية .

\* مُدير أو مديري وحدات البحث أو مخابر البحث أو وجدت .

\* ممثلين (02) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم .

\* مسؤول المكتبة المركزية .

ويتولى هذا المجلس إبداء رأيه وتوصياته فيما لي :

- تنظيم التعليم ومحتواه .

- اقتراح برامج البحث .

- تنظيم أشغال البحث .

- اقتراحات إنشاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها .

- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها .

- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج واقتراح لجان مناقشتها .

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته،

كما يمكنه الحضور في مسألة أخرى متعلقة بالجانب البيداغوجي أو العلمي المعروضة من طرف العميد . (الجريدة الرسمية

عدد 2003، 51، ص 9-11)

ومن خلال العرض الموجز لجانب من جوانب التنظيم الإداري داخل الجامعة، نلاحظ أن نظام الكليات المتبع في الجامعة الجزائرية، والقائم على أساس الأقسام العلمية المتخصصة يتسم بوجود اتجاهين لخطوط السلطة، إذ يشير الاتجاه الأول - الأفقي - إلى العلاقة بين رؤساء الأقسام والذين يقعون على نفس خط السلطة في الهيكل التنظيمي للكلية أما الاتجاه الثاني - العمودي - فيمثل هرم السلطة الذي يقع العميد في قمته ويمر عبر رؤساء الأقسام وصولاً إلى قاعة الهرم ممثلة بأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمراتبهم العلمية .

ثانياً : عميد الكلية

## 1 - اختيار العميد :

تتسم مهمة اختيار القادة وفق ما تعرضه الإصدارات الأدبية باجتهادات واسعة، تتنازعها المداخل النظرية التي تناولت مفهوم القائد بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر يزداد تعقيداً عندما يقترن الاختيار بتوصيف مستواه، ككونه هيكلياً أو تنظيمياً أو فنياً، وخاصةً إذا لم تمارس المنظمات مجهودات لإعداد وتنمية القادة وتتخذ من ذلك سبيلاً لامتلاك خياراتها المناسبة .

وبقدر ما تعلق الأمر باختيار القيادات في أقطار وطننا العربي، فإن الأمر يبدو عند الحديث عن مواصفات والمعايير القيادية وكأنه بحث في إبرة قش ... (بسمان فيصل محبوب (2)، 2003، ص94)

## 1 - 1 - معايير الاختيار :

إن معايير مؤشرات اختيار القائد، تُواجه معضلتها الأولى في تقرير مفهوم المعايير الذي يتضمن قياساً موضوعياً لخصائص سلوكية وشخصية، وأن الارتقاء بالجامعة يعتمد على حسن اختيار قياداتها (رئيس الجامعة، عمداء، رؤساء أقسام) ، ... وفيما يلي معايير ومتطلبات اختيار العميد :

## أولاً : المواصفات الموضوعية :

أ - الشهادة العلمية : شهادة علمية عليا (دكتوراه) في أحد تخصصات الكلية التي تُسند إليه ومن جامعة معترف بها .

ب - الرتبة العلمية : حيازة مرتبة علمية متقدمة ويُفضل حصوله على مرتبة أستاذ التعليم العالي .

## ج - الخبرات :

- إدارة أحد أقسام كليته لمدة زمنية .
- إدارة مركز بحث أو فريق بحث .

- وجود خبرات علمية وأكاديمية وإدارية أخرى (تدريس، إشراف...).

#### د - المؤهلات :

- اجتياز دورات تدريبية قيادية .
- إجادة لغات حية .
- إجادة استخدام الحاسوب والتعامل مع الانترنت .

#### هـ- السيرة العلمية:

- المؤلفات والتراجم .
- البحوث .
- المؤتمرات .
- عضوية الجمعيات العلمية .
- الجوائز العلمية .

#### ثانيا : السمات الشخصية والمهارية :

#### أ - امتلاك الصفات الفردية القيادية الآتية :

- سرعة البديهة والذكاء .
- الثقة العالية بالنفس .
- الصدق والأمانة .
- الموضوعية والعدالة .
- الشجاعة والإقدام .
- الصبر والتصميم والمثابرة .
- التفكير المنهجي المنظم الواضح .
- القدرة على التأثير على الآخرين .
- حب العمل والإخلاص له .
- حب التعلم ومتابعة الجديد .
- حب الآخرين واحترامهم .
- القدرة على التضحية وإعطاء النموذج .

- النزاهة والشفافية .
- قوة المنطق والقدرة على الإقناع .
- الطموح المقترن بقدرة التجديد والإبداع .

#### ب - امتلاك الصفات المهنية القيادية التالية :

- القدرة على تحميل المسؤولية .
- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة .
- القدرة على التعاون مع الآخرين والتأثير فيهم ومشاركتهم .
- القدرة على التفاعل مع المؤسسات العلمية .
- القدرة على إقامة العلاقات مع الأطراف .
- القدرة على مواجهة الأزمات .
- القدرة على فهم القوانين واللوائح والتعليمات وتنفيذها .
- القدرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنية .
- القدرة على فهم إستراتيجية جامعتهم وإدراك سياستها .
- القدرة على تشجيع العاملين معه .
- القدرة على مخاطبة القيم السائدة . (بسمان فيصل محجوب (1) ، 2003، ص96 - 98)

وهنا نُشير إلى أن أدلة الجامعات والكليات في أقطار الوطن العربي، لا تتطرق إلى آليات اختيار قياداتها، عدا ما يتعلق بالجهة صاحبة القرار وصلاحياتها في هذا الاتجاه .

ولقد وضع المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 في مادته (52) أن عميد الكلية يتم اختياره عن طريق التعيين بموجب مرسوم يتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر . (الجريدة الرسمية، عدد 51، 2013، ص 11)

2 - الممارسات الأكاديمية والإدارية والتربوية للعميد : يمكن أن نُوجز هذه الممارسات في هذه النقاط التالية : (بسمان فيصل محجوب (2) ، 2003، ص91 - 94)

## أ - الممارسات الأكاديمية :

إن منشأ الممارسات الأكاديمية عملياً هو القسم العلمي وأعضاء هيئة التدريس فيه، ويشمل الدروس والمحاضرات وإجراء الدراسات والبحوث العلمية، وتأليف الكتب والترجمة والإشراف على طلبة الدراسات العليا ... وبرغم استقلال القسم العلمي في ممارسة ما تقدم من مهام، فإن عميد الكلية يُتابع أداء أقسام كُليته من خلال الاجتماعات الدورية لمجلس الكلية التي يشترك رؤساء الأقسام في عضويتها، وكذلك من خلال آليات مختلفة سبيلها التقارير والمحادثات والمعلومات التي تصل للعميد، والتي تحثه على التدخل في اتجاهين، الأول يستهدف تصحيح الانحرافات عن المعايير واللوائح العامة وما يجتهد في تقييمه بموجب أهداف كُليته . أما الاتجاه الثاني فيتضمن التدخل المباشر في إعداد تنظيم شامل يستهدف التغيير والتطوير وعلى العميد أن يأخذ في الملاحظات التالية :

- عدم التناقض في توجيهاته للأقسام العلمية وتجنب الكيل بمكيالين في التعامل معها .
- امتلاك رؤية واضحة وتحديد الاتجاهات المطلوبة، وبيان ذلك للأقسام .
- حفز الأقسام العلمية من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم، وإعطاء المرونة في التصرف ومخاطبة القيم السائدة، وتقديم القدوة الحسنة، ومكافأة المتميزين على إنجازاتهم .
- الحذر من القرارات الأكاديمية غير الموضوعية القائمة على الرغبة الشخصية .
- تجنب عدم الموضوعية في تقييم أداء رؤساء الأقسام أو أعضاء هيئة التدريس .
- عدم إهمال وجهات نظر الأقسام في الموضوعات الأكاديمية وأخذها بجدية وتقدير .

## ب - الممارسات الإدارية :

تُعد الممارسات الإدارية بمثابة الإسناد الملازم للممارسات الأكاديمية، حيث لا يمكن أن تُفرق بينها، وبالرغم أن أغلبية تلك الممارسات تنفذها منظومات فرعية غير أكاديمية ولكنها عادة ما ترتبط تنظيمياً بالعميد، والذي يقع وفق الخريطة التنظيمية للكلية على رأس الهرم الأكاديمي والإداري في آن واحد.

وتشمل الممارسات الإدارية في الغالب، إدارة الشؤون المالية للكلية والإشراف على حُسن استخدام وإدارة المباني الجامعية من قاعات ومختبرات وأقسام داخلية وصيانتها، وغير ذلك من تسهيلات، إلى جانب توفير الرواتب والأجور والمخصصات والحوافز وتأمين صرفها في التوقيتات المعتمدة ... وعموماً إن حجم وطبيعة المهام الإدارية التي تقوم بها الكلية يتأثران بقرار الجامعة في تقرير ما ينفذ منها مركزياً أو بصورة لا مركزية .

إن ما يُهمنا أن نُشير إليه هنا، هو الدور القيادي للعميد في الإشراف الفعال على الممارسات الإدارية والحذر من عدم الاهتمام بها، على أساس كونها مهام ثانوية قياسًا بالمهام الأكاديمية التي يتصدى لها بصفته أكاديميًا أولاً وعليه أن يقتنع بأن الفشل يبدو محتملاً في الممارسات الأكاديمية عند الفشل في الممارسات الإدارية .

### ج - الممارسات التربوية :

إننا نرى في عضو هيئة التدريس نموذجًا تربويًا يمارس تأثيره المباشر على طلبته، والذين عادة ما ينظرون إليه كقدوة لهم، وربما يرغبون في أن يكونوا في المستقبل على وفق سماته وخصائصه، هذا من جهة ومن جهة ثانية يهتم الكثير من الكليات باستحداث وحدات متخصصة في الإرشاد التربوي أو النفسي يتولى إدارتها متخصصون في الطب النفسي وعلم النفس والاجتماع، كما تعمّد كليات أخرى إلى اعتماد صيغة الأُسَر الإرشادية التي ينتمي إليها الطلبة تحت قيادة أعضاء هيئة التدريس وحسب رغبات الطلبة، حيث تُمارس هذه الأُسَر أنشطة مهمة ولقاءات اجتماعية مُفيدة ... والعُمداء الذين تُتاح لكلياتهم مثل هذه التسهيلات عليهم المحافظة عليها، والاهتمام بها والنظر إليها كجزء أساسي من مهامهم القيادية .

وبالرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للجامعة الجزائرية فإننا لم نجد ما يُحدد مهام وممارسات عميد الكلية إلا ما ورد في المادة (53) من المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 الذي جاء فيه : أن عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى بهذه الصفة ما يلي :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة .
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة لتعيينهم .
- يتولى السلطة السليمة ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته .
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية .
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية . (الجريدة الرسمية، عدد 51،

2003، ص 11)

## 4 - 2 - القسم العلمي :

### أولاً : ماهية القسم العلمي

إن القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية الأساسية، إذ يقع في أسفل البناء التنظيمي للجامعة، فإذا صلحت القاعدة صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها خير قيام، لأنها ستكون أساساً صالحاً لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة، إن القسم العلمي هو المسؤول الرئيسي والأساسي عن تجديد المعرفة، واستشراف آفاق العلم المستقبلي كُـل في تخصصه. (عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد، 2001، 85)

فمهما اختلفت الأقسام العلمية في فروع المعرفة والتخصصات إلا أنها تبقى وحدة إدارية وعلمية، تؤدي رسالتها ومهامها المطلوبة لجامعة اليوم، إذ تكمن قوة التعليم الجامعي في قوة أقسامه العلمية، فمن خلالها تنجح الكليات والجامعات فسمعة الكليات مرهون بسمعة أقسامها العلمية. (رياض ستراك، 2004، ص 58)

من هنا نلاحظ أن أهمية القسم العلمي تنبع من المهام المسندة إليه وعلى العموم تتشابه صلاحيات مجالس الأقسام في الدول العربية واللوائح المنظمة للعمل داخل مجلس القسم في الآتي : (عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد، 2001، 86)

- أن مجلس القسم هو النواة الأساسية والمرجعية لجميع الأنشطة العلمية والتعليمية في الجامعة .
- أن مجلس القسم يُنفذ القرارات التي اقترحها سابقاً ووافقت عليها مجالس الكليات والجامعات .
- أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن التنسيق في الدراسات العليا والبحوث وكذلك التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في توزيع المقررات ومتابعة العملية التعليمية، ومتابعة انتظام الطلاب والعاملين .
- أن يقوم مجلس القسم أو من يفوضه كرئيس قسم أو لجانه المختلفة ... بالإشراف على الشؤون الإدارية والشؤون العلمية والشؤون التعليمية ويحرص على النجاح ذلك على أكمل وجه .
- أن مجلس القسم هو المسؤول الأول عن منح الدرجات العلمية، ورفع مستواها وتحديثها وتجنب الهابط منها أو المكرر وأنه المرجع الوحيد الأساسي لكل ذلك وأن يتخذ في ذلك أي إجراء أو تنظيم يراه .

وجاء في المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 في المواد 34-35-36 على التوالي أن الأقسام العلمية تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشمل القسم العلمي على شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، كما يضم

مخابر عند الاقتضاء . ويكلف القسم العلمي بضمان برجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وأجازها وتقييمها ومراقبتها، كما يُزود القسم بلجنة علمية ويُسيره رئيس قسم.

وفيما يخص اللجنة العلمية للقسم ووفقاً لما ورد في المادة رقم (48) من نفس المرسوم، فإنها زيادة على رئيس القسم (06) إلى (08) ممثلين عن الأساتذة، مُنتخبين لمدة (03) سنوات قابلة للتجديد من بين الأساتذة الدائمين والذين هم في وضعية نشاط لدى القسم، ويُنتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيساً من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة (03) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، وتُحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

وتنحصر مهام هذه اللجنة حسب المادة (49) فيما يلي :

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه .

- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية .

- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية .

- اقتراح برامج بحث .

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها .

- تحديد عدد المناصب المطلوب شُغلها .

- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج .

وتجتمع هذه اللجنة مرة لكل شهرين في دورة عادية باستدعاء من رئيسها، ويُمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية

إما بطلب من رئيسها، وإما طلب من 3/2 أعضائها أو من رئيس القسم، وتُحدد كفاءات تسيير المجلس العلمي للكلية

واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي . (الجريدة الرسمية، العدد 51، ص 11-12)

ثانيا : رئيس القسم :

1 - اختيار رئيس القسم :

يرتبط نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها بمدى نجاح قياداتها ( رئيس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام)، فمستوى هذه القيادات وكفاءتها من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل من هذه المؤسسات في وضع مُتميز والعكس صحيح، وتقتزن مهمة اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات العربية بالعديد من الهواجس خصوصاً إذا تعلق الأمر بالمواصفات والمعايير القيادية والذي يبدو وكأنه بحث في إبرة في كومة قش في ظل غياب منهجية النظرة إلى القائد . (بسمان فيصل محجوب (2)، 2003، ص 95)

واستناداً إلى قراءتنا فإنه يُشترط في رئيس القسم العلمي بوصفه قائداً أكاديمياً تربوياً وإدارياً، مجموعة من الصفات الشخصية منها : (رشدي احمد طعيمة ومحمد بن سليمان البدري، 2004، ص 818)

- الاتصاف بالعدل و الموضوعية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس .
  - سعة الصدر والحكمة في التعامل مع المشكلات .
  - تقديم القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس في السلوك والتعامل .
  - الحيوية والنشاط في مجال البحث العلمي والنجاح في التدريس .
  - المرونة والمبادأة والصراحة وإنكار الذات .
  - التعاطف مع هيئة التدريس ومشاركتهم في الأفراح والافتراح .
  - سعة الأفق العلمي والأكاديمي . (عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد، 2001، ص 89)
- هذا وذكر " والتر جميلتش و جون سكوه " السمات التالية لرؤساء الأقسام :
- يتم اختيارهم بناءً من ضمن الرُتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .
  - لم يُعدوا إعداداً كافياً لهذا العمل الذي يمكن أن نعده تحولاً جذرياً في دورهم المهني .
  - يغبطون على الأكثر بالعلاوات والمزايا المالية المحدودة .
  - يتولون رئاسة القيم لمدة قصيرة نسبياً ومعظمهم يخدم لمدة تصل إلى حوالي ست سنوات .(والتر جميلتش و جون سكوه، 2006، ص 13)

ولقد وضع المرسوم التنفيذي رقم 03-279 في مادته (56) أن رئيس القسم يُعين لمدة 3 سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناءً على اقتراح عميد الكلية بعد أخذ رأي رئيس الجامعة. (الجريدة الرسمية، عدد 51، 2003، ص 12)

وتبعاً لذلك فالباحث يرى أن رئيس القسم مُعين لا مُنتخب، وعميد الكلية هو المسؤول الأول عن اختياره، فهو الذي يختاره ثم يأخذ رأي رئيس الجامعة ليعود قرار التعيين في آخر المطاف لوزير التعليم العالي كونه المسؤول الوحيد والأول عن التعليم العالي، ويعتمد هذا الاختيار في الجامعة الجزائرية حسب آراء معظم رؤساء ورئيسات الأقسام العلمية وكذا عمداء الكليات على سمعة الأستاذ بالدرجة الأولى داخل القسم وعلى نشاطاته العلمية، زيادة على الأقدمية في العمل والدرجة العلمية، كما أشرنا سابقاً بالنسبة لمعايير اختيار العميد، وبذلك فإن اختيار وتعيين رئيس القسم لا تحكمه معايير واضحة ومُحددة والمعضلة الحقيقية والتساؤل الذي يُطرح في هذه النقطة بالذات متعلق بكيفية اكتشاف الشخص الذي يتسم بقدرات وسمات شخصية تجعله مؤهلاً لهذا المنصب القيادي، فطبيعة هذه القدرات تبقى رهينة المعايير التي يراها مُتخذو القرار (عميد الكلية ورئيس الجامعة ثم وزير التعليم العالي).

## 2 - طبيعة منصب رئيس القسم وأدواره :

تؤكد النظرة الفاحصة لمجمل الدراسات التي أُجريت على رؤساء الأقسام على أنه هناك شبه إجماع على غموض دور رئيس القسم العلمي وموقعه والذي يبقى غامضاً ومبهماً، أو يُساء فهمه في الكثير من الأحيان سواء كان ذلك في الجامعات العربية أو الأجنبية .

ولقد أكد - جون بـ بينيت - أن عمل رئيس القسم لا يخلو من متاعب وتوتر يُصاحب كفاحه ونضاله من أجل التفاعل مع المنصب وما يكتنفه من غموض تقليدي، ولا بد له من هذا الكفاح لأنه ينظر في اتجاهين، الأول يتطلب منه القيام بدور الوسيط في نقل اهتمامات الإدارة إلى هيئة التدريس والاتجاه الثاني يتمثل في التوسط بين هيئة التدريس والإدارة، وعليه في نفس الوقت محاولة الاحتفاظ بطبيعة هويته واستقامته وهدوء نفسه، ويتطلب منصب رئيس القسم التكيف مع ثلاث مراحل انتقالية وفجائية هي : (جون بـ بينيت، 1992، ص 31-35)

### أ - المرحلة الأولى : التحول الجذري من التخصصية إلى العمومية

إن عضو هيئة التدريس يتخصص في مجال علمي أكاديمي واحد من أجل التدريس فيه ويتوقع منه الإضافة والإسهام في نمو هذا المجال، أما كرئيس قسم فيطلب منه الانتقال من الانغماس في مثل هذه المجالات الفردية إلى مجال أوسع يتطلب الماماً وفهماً لمجال الدراسات لتحقيق أهداف القسم .

### ب - المرحلة الثانية : التحول من الفردية إلى الجماعية

لقد اعتاد عضو هيئة التدريس أن يقوم بتصميم المقرر وتدريسه وتحديد كمتطلبات هذا المقرر حسب رؤيته هو كما اعتاد أن يجري أبحاثه في و اهتماماته دون أن يلقي معارضة من أحد ... وعندما يصبح رئيس قسم تتغير الأمور، فيصبح انجاز العمل ونظامه من وضع الآخرين وليس من تحديده هو، وما من شيء يتم دون مشاورة الآخرين، وبغض النظر عما اعتاد عليه من تقاليد راسخة وقيم متعارف عليها أثناء عمله كعضو بهيئة التدريس .

### ج- المرحلة الثالثة : ضرورة أن ينتقل رئيس القسم بولائه وإخلاصه من مجال تخصصه العلمي إلى القسم

كالتنازل عن مجالات التقصي والدراسة والبحث ذات الاهتمام الخاص (الفردية) بُغية الاهتمام بتمثيل القسم أو التخصص بشكل كامل ... ومن الطبيعي أن تزيد حدة الصراع بين الولاء للمجال العلمي والولاء للإدارة العليا ... ومن المؤكد أيضا أن يجد رئيس القسم نفيه في مركز هذا الصراع .

وكما سبق وأن ذكر الباحث في موضع سابق من هذه الدراسة فإن العمل داخل الجامعة يتوزع بين الجهاز

الأكاديمي الذي يعد الأكاديميون مسئولون عن إدارته وحدهم، وبين الجهاز الإداري الذي يشترك في تحمل مسؤولياته الإدارية الأكاديميون والإداريون معاً، من هذا المنطلق نلمس مدى أهمية وصعوبة الدور الذي يقوم به رئيس القسم باعتباره أكاديمي وإداري في الوقت ذاته، فهو أستاذ يقوم بكل الأدوار التي يقوم بها أي أستاذ بالقسم وهو إداري يتمتع بسلطة قانونية تُحول له القيام بتسيير أعمال قسمه باستخدام وظائف الإدارة الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات، بغية تحقيق أهداف الجامعة بأفضل الطرق وأيسر السبل و التكاليف، ولأن القسم العلمي يضم مجموعة من الأفراد يؤثرون و يتأثرون بسلوك قائدهم فرئيس القسم تبعاً لذلك قائد هيئته التدريسية الأمر الذي يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات القيادية التي تؤهله لأن يكون قادراً على الإبداع والتغيير .

إن اكتساب المهارات القيادية أكثر صعوبة من نظيرتها الإدارية، إذا أردت أن تكون قائداً يجب أن تكون لك رؤية تُحدد فيها إلى أين تريد أن تصل، وربما على نفس القدر من الأهمية من سينضوي تحت لواء جناحك. لذا فعلى القائد أن يعمل على إيجاد رؤية جماعية بالتعاون مع الآخرين والمقصود بهم أعضاء هيئة التدريس في القسم وموظفيه .(والتر جميلتش و

جون سكوه، 2006، ص 33)

ويُمكن تقسيم أدوار رئيس القسم إلى ثلاث محاور هي : (رشدي طعيمة ومحمد سليمان البدري، 2004، ص 816-

(818

أولا : المهام الأكاديمية لرئيس القسم :

وتتمثل في :

- مناقشة الخطط الخاصة بالمقررات الدراسية والعمل على تطويرها نحو الأفضل بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والتأليف في مجالات التخصص الأكاديمي .
- مراجعة برامج القسم الأكاديمية من وقت لآخر، في ضوء واقع التطبيق من جهة وفي ضوء التطورات العلمية وحاجات الطلاب ومطالب المجتمع المحلي من جهة ثانية .
- الإشراف على طلاب الدراسات العليا وتوجيههم وإرشادهم .
- تشجيع النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس عن طريق عقد حلقات البحث وورش العمل العلمية.
- اقتراح خطط وبرامج أكاديمية جديدة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس .
- الاهتمام بالمعيدين من الناحيتين التدريسية والبحثية .
- ترشيح أفضل العناصر للوظائف الأكاديمية بالتعاون مع هيئة التدريس .
- تشجيع هيئة التدريس على التقدم للترقيات الأكاديمية بالقسم .
- ترشيح أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية المختلفة .

ثانيا : المهام الإدارية لرئيس القسم :

وتشمل ما يلي :

- عقد اجتماعات دورية لمجلس القسم بغرض مناقشة القضايا الأكاديمية والتعليمية المتنوعة .
- توفير اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم والإمام بها .
- تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء مجلس القسم ولجانته في ضوء الخبرة والتخصص والاهتمام .
- توزيع التعليمات الواردة من إدارة الجامعة وعمادة الكلية على أعضاء هيئة التدريس .
- تشكيل لجان القسم المتعددة حسب اختصاصات أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم وخبراتهم .
- إعداد ميزانية دقيقة توضح احتياجات القيم من الموارد المادية والبشرية .
- إعلام أعضاء هيئة مجلس القسم بما يدور في مجلس الكلية من أمور تخصهم أو تُفيدهم في تعاملهم مع طلابهم أو مع زملائهم في القسم والكلية .

- رفع توصيات اجتماعات مجلس القسم إلى عمادة الكلية بشكل دقيق ومنظم .
- تمثيل القسم في اللجان المختلفة داخل الكلية و الجامعة أو خارجها .
- متابعة حسن سير العمل في القسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس .

### ثالثا : المهام القيادية لرئيس القسم

وتتضمن ما لي :

- الدفاع عن مصالح القسم في المجالس واللجان المختلفة .
- حل الصراعات داخل القسم، بما يخدم الصالح العام .
- تدريب قيادات إدارية لتسيير أمور القسم في حالة غيابه .
- توفير المناخ المريح لأعضاء هيئة التدريس، للقيام بواجباتهم المختلفة على أفضل وجه .
- تعزيز قنوات الاتصال بين رئاسة القسم وأعضائه وعمادة الكلية وإدارة الجامعة .
- تخطيط اجتماعات مجلس القسم، وعقدتها ورئاستها بقيادة ناجحة .
- تدعيم مبدأ الشورى بين أعضاء هيئة التدريس في القسم عند صنع قرارات مهمة .

وبالرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للجامعة الجزائرية فإننا لم نجد ما يُحدد مهام وأدوار رئيس القسم

إلا ما ورد في المادة (56) من المرسوم التنفيذي 03-279 الذي جاء فيه :

" إن رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويُمارس السلطة السليمة على المستخدمين

الموضوعين تحت مسؤوليته " (الجريدة الرسمية، عدد 51، 2003، ص 12)

وتبين القراءة المتمعنة لقائمة الأدوار التي سيق ذكرها والملاحظات التي تم تسجيلها عقب الاستطلاع الذي

قُمنّا به مع بعض عُمداء الكليات ورؤساء الأقسام " أن منصب رئيس القسم يقتضي منه أن يكون إداريًا ناجحًا

ملمًا بالمهارات الإدارية إلى جانب المهارات في التعامل الإنساني " . (رياض ستراك، 2004، ص 159)

من هُنا نرى أن نجاح رئيس القسم في تأدية رسالته مرتبط بنجاحه كإداري وكقائد، وإذا كان الشق الإداري

مُحدد مجموعة من القوانين واللوائح فان نجاح رئيس القسم كقائد مرتبط بنمط السلوك القيادي الذي يتبعه، لأن

رئيس القسم الناجح يتفهم الأتباع (أعضاء هيئة التدريس)، ويزودهم بالتعليمات الوظيفية اللازمة بهدف فهم

الأعمال المتوقعة منهم وإعطائهم التوجيهات التي تُساعد على مضاعفة مجهوداتهم، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث

أثناء أداء مهامهم، كما يعمل على تحسين مواطن الضعف فيصححها ويلتمس بالتالي مواقع القوة فيعززها من

خلال التقدير والعناية والتكريم ...

ومن خلال عرض المهارات والمتطلبات والأدوار التي يقوم بها كل من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، يتضح لنا جلياً أنها تتشابه أو تتطابق مع نموذج أو نمط القيادة التحويلية في دراستنا .

#### 4-3 - الأستاذ الجامعي :

نظراً لأنه لا تنمية حقيقية في المجتمع دون تعليم خاصة التعليم العالي، ونظراً لأهمية الأستاذ الجامعي باعتباره الطرف المسؤول عن تقديم المادة العلمية، فقد أعتبر هذا الأخير بمثابة الركيزة الأساسية وحجر الزاوية للمؤسسة الجامعية، ذلك لأن له الدور الكبير في تفعيل دور الجامعة و في تقدم العلم و المعرفة، هذا و يجب أن يكون الأستاذ الجامعي معداً و مدرباً تدريباً عالياً بغية تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة و القيام بوظائفه على أحسن وجه، و أهم هذه الوظائف التي تناط للأستاذ الجامعي نجد التدريس بالدرجة الأولى، فمن خلال هذه العملية تستطيع الجامعة أن تؤدي وظيفتها التعليمية و المتمثلة في نشر العلم و المعرفة، و كذا المهارات الذهنية و المهنية، و مختلف القيم و الاتجاهات و الخبرات بين الطلاب و التي تمكنهم من المساهمة الفعلية في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع .

" و الأستاذ الجامعي هو ذلك الشخص الذي يكون في تخصص علمي معين أو في مادة معينة، أو المجيد لمهنة معينة متفوق فيها، و بالتالي فهو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التدريس وفقاً للشهادة التي تحصل عليها و التخصص الذي درس فيه . " (علي بن هداية و آخرون ، 1979 ، ص 35)

ولقد توصلت لجنة من أساتذة الجامعات ورجال الإدارة إلى تحديد مجموعة من الصفات و الخصائص الرئيسية، والتي تؤهل الأستاذ للقيام بعمله بطريقة جيدة و من بين هذه الصفات نجد : (محمد منير مرسي، 2002، ص ص 207-208)

- أن يكون متحمساً للعمل .
- أن يضع أهدافاً عالية لأدائه تثير تحديه .
- أن يضع أهدافاً عالية لطلابه تثير تحديهم .
- أن يكون ملتزماً بالتربية كمهنة .
- أن يظهر اتجاهات إيجابية عن قدرة الطلاب على التعلم .
- أن يكون سلوكه متسقاً أو متناسلاً مع المستويات التعليمية .
- أن يرى الطلاب كأفراد و هم يعملون في إطار أوسع خارج قاعدة الدرس .
- أن يعامل طلابه باحترام .
- أن يكون متاحاً لطلابه عندما يريدونه مقابلته .
- أن ينصت باهتمام لما يقوله الطلاب .
- أن يستجيب لاحتياجات الطلاب .

- أن يقدم للطلاب تصحيحاً فورياً لمعلوماتهم من خلال التغذية الرجعية .
- أن يكون عادلاً في تقويم الطلاب .
- أن يعرض أفكاره بوضوح .
- أن يحترم المواهب العقلية المتباينة .
- أن يخلق الجو الذي يساعد على التعلم .
- أن يجعل يعمل بالتعاون مع زملائه .
- أن يكون على معرفة جيدة بعمله .
- أن يضمن المواد العلمية الجديدة في عمله .
- أن يوفر المجال لاحترام وجهات نظر مختلفة .
- أن يؤدي عمله بطريقة جيدة الإعداد .
- أن يؤدي عمله بصورة منظمة جيداً .
- أن يكون على معرفة بالأساليب العلمية التي يتعلم بها الطلاب.
- أن يقدم لطلابه بدائل مختلفة للتعلم .
- أن يستثير حب الاطلاع الفكري لطلابه .
- أن يشجع طلابه على التفكير المستقل .
- أن يهيئ للطلاب فرصاً للتعلم التعاوني .
- أن يشجع طلابه على ن يكونوا مستمعين محللين .
- أن يقدر التغذية المرتدة من طلابه ومن الآخرين .
- أن يكون لديه أدلة واضحة و كثيرة على أن طلابه قد تعلموا.

أما ثاني أهم وظيفة يقوم بها الأستاذ الجامعي فهي البحث العلمي، فمن خلال النخب الفكرية التي تتضمنها الجامعة تستطيع أداء وظيفتها المعرفية، عن طريق خلق المعرفة وتطويرها فالأستاذ الجامعي الباحث " هو المخطط و المنفذ و الموجه و المقوم لجهود و منشط لعمليات البحث العلمي، و المسخر لنتاجه و معطياته في خدمة المجتمع و تحقيق تطوره و تقدمه علمياً و ثقافياً و اجتماعياً و اقتصادياً، أو على الأقل المسهم و المشارك الفاعل في عمليات التخطيط و التنفيذ و التوجيه و التقويم و التطبيق هذه . " (عمر محمد التومي الشيباني، 1992، ص 224)

## أ - وظائف الأستاذ الجامعي :

يعتمد نجاح التعليم الجامعي على مدى ما يتوفر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس فلا كيان للجامعات بدون الهيئة التدريسية، فهي حجر الزاوية بها، وعلى أكتاف الأساتذة يقف دولا العمل الجامعي . وكما جاء في تقرير منظمة اليونسكو فان " الأستاذ الجامعي يقوم بمهمة سامية، تتمثل في الالتزام الكامل في المجال الوطني والمجال الدولي بتقديم العلوم .

وتنحصر مهام الأستاذ الجامعي على العموم فيما يلي :

**1 - التدريس :** عرفه شيفر Scheffr بقوله " من الممكن وصفه بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق التعلم أو اكتسابه " إن الأستاذ الجامعي مطالب بأن يلم بجميع الجوانب المتعلقة بالمحاضرة من خلال الاطلاع على المراجع الأساسية للموضوع وكيفية التعامل أو الاستفادة منها بطريقة معقولة ومنسجمة، ومحاولة ربط موضوع المحاضرة بالمحاضرة السابقة حتى يكون هناك انسجام وتسلسل في المعلومات المقدمة ."

كما يجب أن يعتمد الطرق المثلى للتدريس ويعتني بأساليب التقييم والامتحانات المستخدمة إلى جانب الالتزام بالمحتوى العلمي أثناء التدريس والسعي الدائم لتقديم المواد المخصصة للتدريس في أمور خارجة عن الموضوع المقرر .(رشدي احمد طعيمة ومحمد سليمان البدرى، 2004، ص44)

**2 - البحث العلمي :** يرى كورك نوف Kourknouf انه " من الواجب على كل أستاذ في التعليم العالي أن يكون باحث قبل كل شيء ومن واجبه المشاركة في البحث العلمي . " (زوليخة طوطاوي، 1993، ص12)

فالبحث العلمي إذن يعتبر نشاطاً رئيسياً لكل أستاذ، وقد يشغل هذا النشاط معظم وقت بعض الأعضاء، إن لم يكن كله في بعض الجامعات ومنها الجامعات الفرنسية ... في حين أن نسبة ما يشغله البحث العلمي من نشاط عضو هيئة التدريس في جامعاتنا العربية يصل إلى مستويات متدنية جداً مع تفاوت بين هذه الجامعات، ومن أهم البحوث التي تفرض نفسها على الأستاذ بالبحوث من أجل الترقية في السلم الجامعي ... وقد تكون خارج الجامعة في شكل مشاريع، كما يمثل الإشراف على بحوث الدراسات العليا مجالاً آخر لنشاط عضو هيئة التدريس في البحث العلمي ... وكل هذه المجالات تساعد الأستاذ وتحافظ على نشاطه الدائم في حركة البحث العلمي .

وتساعد البحوث العلمية حل مشاكل المجتمع من جهة، كما تعمل على تحديد معارف ومعلومات الأستاذ وتحديثها بالشكل الذي يساعده على توظيفها في عملية التدريس . وتدخل هذين الوظيفيتين في إطار الوظيفة الثالثة للأستاذ وهي خدمة المجتمع، وضمن هذه الوظائف تندرج وظائف أخرى من بينها المهام الإدارية والعلاقات الخارجية، والمسؤوليات العليا كإدارة المؤسسات الجامعية وتسييرها بفضل مستواه النوعي الرفيع، فالأستاذ الجامعي ككل الأساتذة يمارس مهامه كأستاذ

وكباحث وقد يكون رئيساً للجامعة أو عميداً أو رئيس قسم وهذه المهام متكاملة فيما بينها والتساؤل الذي يطرحه الباحث هنا هو مدى قدرة الأستاذ على ممارسة مهنة الباحث و الإداري والأستاذ في الوقت ذاته وبنفس الفاعلية ؟

ب - الأنظمة والقوانين المتعلقة بالأستاذ الجامعي : (بطاش راضية ، 2005 ، ص 74-76)

## 1 - القوانين العامة :

ومن ضمن هذه القوانين العامة التي تمس الأستاذ الجامعي بصفة مباشرة القانون الأساسي العام للعامل الصادر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 78 - 12 في 5 أوت 1978، ويعتبر بمثابة الإطار القانوني لأي عامل في الجزائر على اختلاف طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه، ومن ضمن أهم ما جاء في هذا القانون تحديده لحقوق وواجبات العامل، كساعات العمل كما أكد على حق كل عامل في التكوين والترقية . من هذا المنطلق سعت الجامعة كغيرها من مؤسسات المجتمع إلى تكوين عمالها بمختلف مستوياتهم بما في ذلك الأساتذة، عن طريق إرسالهم إلى بعثات علمية إلى الخارج ... ومنحهم الحق في الترقية .

ومن بين هذه القوانين أيضاً القانون الأساسي النموذجي للجامعة الصادر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 83 - 544 بتاريخ 1983 الذي جاء ليقنن التنظيم الإداري والعلمي وحتى المالي لهذه المؤسسة بمختلف أجهزتها، ويتم تسيير هذه الأجهزة من قبل أساتذة جامعيين استناداً لقانون 1971 الذي يطالب بضرورة أن يكون هؤلاء الأساتذة ممن شهد لهم بالكفاءة والمهارة العالية إلى جانب المستوى العلمي العالي، أن يكونوا مكونين تكوين يتناسب مع متطلبات مهامهم . بالإضافة إلى هذا نجد القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، والذي جاء بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85 - 60 الصادر بتاريخ 23 مارس 1985، وحدد هذا القانون الكيفيات والشروط التي يتم عن طريقها توظيف عمال المؤسسات والإدارات العمومية، كما حدد حقوقهم وواجباتهم، كما حدد كيفية التكوين والاستفادة منه في تحسين الأداء المهني لهذا الأستاذ، وما يلاحظ من هذا القانون انه جاء ليسد النقص المسجل في القانون السابق .

## 2 - القوانين الخاصة :

منذ استقلال الجزائر لم يصدر أي قانون خاص بالأستاذ الجامعي، بالرغم من وجود بعض القوانين التي بقيت مجرد مشاريع نظرية لم تجسد في الواقع، زيادة على بعض المراسيم التي وضحت الأوضاع المهنية لأساتذة التعليم العالي، منها المرسوم رقم 77- 114 في أوت 1977، والذي جاء ليحدد الشروط المتعلقة بممارسة التعليم والمهام الإدارية الأخرى وكذا البحث العلمي، كما تم أيضا من خلال هذا المرسوم تحديد الحجم الساعي لكل أستاذ على اختلاف طبيعة السلك الذي ينتمي إليه .

وضمن القوانين الخاصة نجد مشروع القانون الأساسي الخاص بالوظائف والأسلاك النوعية لوزارة التعليم العالي، والمتمم بالمرسوم رقم 24-71 بتاريخ 9 - 4 - 1971 وقد عمل هذا المرسوم على توجيه الأحكام لمختلف الفروع الموجودة في الجامعة، وحدد حقوق الأساتذة وواجباتهم بدقة، وصنف أسلاك الأساتذة في التعليم العالي كما يلي :

#### \* سلك أساتذة التعليم العالي :

وفقا لهذا المرسوم فان توظيف الأساتذة في مراكز التعليم العالي، يتم على أساس الشهادات العلمية التي تحصلوا عليها خلال تكوينهم الجامعي، سواء كان هذا التكوين بإحدى مراكز الجامعة الجزائرية أو خارجها في إطار الاستفادة من البعثات العلمية .

#### \* سلك الأساتذة المحاضرين :

يتم توظيفهم على أساس المستوى العلمي العالي وخصوصاً إن كان متحصلاً على شهادة دكتوراه دولة لا سيما إذا كانت من إحدى الجامعات الأجنبية .

#### \* سلك الأساتذة المساعدين :

يتم توظيفهم على أساس شهادة الماجستير أو شهادة تعادلها معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي، سواء داخل الجامعة الجزائرية أو خارجها . حيث يقوم بأعمال توجيهية أو تطبيقية للطلبة ويسعى إلى رفع مستواه العلمي والمعرفي وتسخيره لتحسين أدائه المهني باستمرار .

#### \* سلك المعيدين :

يتم توظيفهم على أساس شهادة علمية متحصل عليها من الخارج ومعترف بها من طرف وزارة التعليم العالي، يقوم بتوجيه الطلبة في إعداد أبحاثهم ضمن الأعمال التطبيقية والمشاركة في مراقبة الامتحانات وتصحيحها، وكذا المشاركة في أعمال اللجان البيداغوجية .

#### \* سلك مساعدي التعليم :

يتم توظيفهم على أساس حصولهم على شهادة الليسانس ولا يتم تثبيت هذه الفئة في منصب العمل إلا بعد مرور مدة معينة من قيامهم بمهنة التدريس ومتابعة دراسات عليا أو عن طرق الاستفادة من البعثات العلمية للخارج .

وتؤكد القراءة الفاحصة لهذه القوانين أنها ركزت في مجملها على عمال القطاع الصناعي والإدارة العمومية، وهي بذلك بعيدة عن الأستاذ الجامعي نظراً لاختلاف طبيعة العمل بالتدريس ... ولقد أحت الإضرابات المتتالية على ضرورة وضع إطار قانون يحدد ما لهم ما عليهم .

## ج - مشكلات الأستاذ الجامعي :

إن الأستاذ الجامعي هو عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسهما، إلا أن هذا الأخير يعاني الكثير من المشاكل، مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي للوصول إلى المستوى المطلوب في الجزائر المتعلقة بالعصرنة . ويمكن تلخيص أهم المشكلات التي يعاني منها هذا الأخير إلى :

### 1 - ضعف التأهيل :

إذ يتم تكوين الأساتذة الجامعيين بالجزائر بطرق تقليدية تعرفها الجامعات منذ نشأتها حتى الآن، ويعتمد بالدرجة الأولى على الحصول على الدرجات الجامعية مثل : دبلومات الدكتوراه والماجستير ثم يباشرون مهامهم في التدريس دون أن يتلقوا أي تدريب أو تكوين بيداغوجي في طرق التدريس وعلم النفس وأصول المهنة ... ولقد ساهم غياب برامج التأهيل للأستاذ الجامعي قبل شروعه في مهنة التدريس بشكل كبير في ضعف أدائه المهني الناجم عن ضعف التحكم في الجوانب القادرة على خلق أساليب جديدة في تحسين أدائه المهني . وقد يرجع الضعف إلى عدم توجيه اهتمام كافي للإشراف على الباحثين المسجلين لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه مما ينعكس على شكل المستوى العلمي الهابط للكثير من الرسائل .

لقد أدى ضعف التأهيل إلى ارتفاع معدل التأخير في الجزائر مما أعاق السير الحسن للعملية البيداغوجية، زيادة على نقص الإصدارات الخاصة بالأساتذة الجزائريين، ويعود ضعف التأهيل إلى عوامل عدو من بينها :

- التأخر في إنجاز رسائل البحث التي تحول الأساتذة الترقية من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى، ويعود هذا إلى أسباب موضوعية كعدم توفر المراجع وإثقال كاهل المدرس بمهام كثيرة، وهناك بعض الأسباب الذاتية كالتهاون وعدم المبالاة لدى البعض، والبحث عن أعمال أخرى لتزويد مداخلهم .
- بعض العراقيل الإدارية مثل الترقية
- بطئ عملية إجراء المعادلات للشهادات التي يتحصل عليها الأساتذة من الخارج . (زوليخة طوطاوي

،1993،ص32)

### 2 - المشكلة الاجتماعية :

يعاني الأستاذ الجامعي بالجزائر من التهميش، وهذا ما جعل الباحث عبد الحميد العمري يقول أن سلم الكفاءات لبيترس Peters معكوس في الجزائر، أي من له كفاءة علمية يجد نفسه أسفل السلم الاجتماعي - الوظائف - والعكس صحيح، ويشعر الأستاذ الجامعي في الكثير من الأحيان بأنه مرفوض وغير مستساغ من طرف المجتمع، ونظراً للركود الاقتصادي الذي يعتبر هاجساً آخر لدى الكثيرين، ما الإضرابات المتكررة إلا دليل واضح على المعاناة الحقيقية للأستاذ فالبعد المادي لا يزال دافعاً أساسياً وراء هجرة الكثير منهم . (مصمودي زين الدين، 2004،ص272)

### 3 - مشكلة البيروقراطية :

وهي أصعب المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجامعية في الجزائر، وذلك نتيجة اللامبالاة والإهمال الذي تسبب في تفشي روح الاتكالية لدى البعض وتفاعسهم عن أداء مهامهم الإدارية، في ظل غياب الجهة الرسمية التي تعمل على مراقبة الإداريين وفقدان الضمير المهني لدى معظم العاملين بها نتيجة الجمع بين وظيفتين، الإدارة والتدريس والتي يقوم بها بعض الأساتذة داخل الجامعة .

كما أن عملية انتقاء الأشخاص للمراكز القيادية للمؤسسات الجامعية عادة ما تقوم على أساس الاعتبارات الذاتية والتوجهات الايديوجية بدلاً من الكفاءات العلمية والقدرات الذاتية، مما أدى ليس فقط إلى تعمق الهجرة للخارج، بل ساهم أيضاً في حدوث هجرة داخلية والمتمثلة في ابتعاد الكفاءات العلمية عن المشاركة الفعالة في عملية التطوير المسيرة التعليمية والبحث العلمي في جامعاتنا، ومثال ذلك عملية توزيع المكافآت، فالأستاذ الذي لا يرى أية علاقة بين المجهود والأداء الذي يقوم به وبين المكافآت، فانه سرعان ما يتوقف عن بذل مزيد من المجهود مهما كان إخلاصه أو وطنيته، خاصة إذا لاحظ انعدام العدالة والإنصاف في المعاملة مقارنة بالآخرين .

### 4 - هجرة الكفاءات العلمية :

لقد شهدت العقود الأخيرة الماضية تغيرا بارزا في حركة الهجرة الدولية، وقد استخدم مصطلح الأدمغة منذ الستينات لوصف ظاهرة هجرة ذوي الكفاءات العالية في البلدان النامية إلى البلدان المتقدمة، وكأن هذه البلدان دخلت مرحلة جديدة لشكل مختلف من الاستعمار الاقتصادي فازداد الاهتمام بنقل التقنية في الاتجاه المعاكس .

إن هجرة هذه الكفاءات إلى الخارج ناجم بالدرجة الأولى عن انعدام المحيط الملائم لها و لأبحاثها، خاصة وأنها أصبحت كفاءات متميزة قادرة على العطاء والإبداع لتصطدم بواقع مليء بالمشاكل ونقص الإمكانيات الذي تعاني منه الجزائر على غرار دول العلم الثالث، هذه الإمكانيات التي تساعدها على تطوير مجال تخصصها وتشجيعها على الاستمرار، الأمر الذي ساعد بشكل كبير على تنمية الرغبة لديهم في الهجرة إلى الخارج، حيث يوجد المناخ الملائم لتحقيق طموحاتهم وعليه فان هجرة هذه الكفاءات وان كانت توفر للأستاذ رفاهية العيش وتمكنه من تحقيق طموحاته على أرض الواقع بأنها بالمقابل هدر للنخبة الجامعية، واستنزاف طاقات الأمة التي ساهمت في هذا التكوين . (زوليخة طوطاوي، 1993، ص138)

### 4-4 - الطالب الجامعي :

يعتبر الطالب هو محور العملية التعليمية و المعني الأول لها، ولكي تتم هذه العملية بطريقة جيدة يجب تهيئة جميع الظروف الملائمة و المحفزة على التحصيل العلمي و المعرفي .

وتعتبر ظاهرة انخفاض المستوى العلمي الميزة الأساسية لجامعات دول العالم الثالث بما فيها الجزائر، الأمر الذي يرجع إلى عدة أسباب منها ما هو خاص بالطالب الجامعي في حد ذاته، ومنها ما هو متعلق بمحيط الجامعة بصفة عامة، و يمكننا حصر أهم هذه الأسباب في النقاط التالية :

- الطالب الجامعي الجزائري لازال سلبياً، معتمداً على المعلومات التي يوفرها له الأستاذ دون القيام بأي جهد فكري إضافي.

- معظم الطلبة الجامعيين الجزائريين غير مهتمين بالمجالات العلمية والثقافية خارج أسوار الجامعة .

- تركز في ذهن الطالب الجامعي أن الشهادة هي الأساس فهو يهتم بالحصول عليها بغض النظر عن الأساليب والطرق التي يتحصل بها على هذه الشهادة .

- اختصر العلم لدى الطالب الجامعي أيام الامتحانات ليس إلا.

- يتبع معظم الطلبة الجامعيين طريقة الحفظ عن ظهر القلب لبعض المطبوعات المختصرة جداً لإعادتها يوم الامتحان.

- إدراك الطالب الجامعي بأن هناك نتيجة شبه حتمية بعد التخرج و هي البطالة الأمر الذي يدفع إلى التقليل من عزيمة الطالب .

- الضعف الكبير في هياكل الاستقبال و الوسائل البيداغوجية و الذي يقابله الارتفاع المذهل في عدد الملتحقين بالجامعة ، الأمر الذي ترتب عنه ظهور سمة رئيسة في الجامعات الجزائرية و هي سمة الاكتناظ مما جعل هذه الأعداد الغفيرة بمثابة العائق الأكبر في عملية التعلم وانخفاض المستوى العلمي للمتخرجين.

- كما أن من بين أسباب هذا الانخفاض حسب عبد الكريم قشي :

هو تكوين الطالب في المراحل السابقة، ذلك لأن الجامعة تستقبل متوجهاً لمراحل تعليمية مختلفة، نظم مختلفة بمستوى منخفض، بطريقة توجيه بالرغم من إيجابياتها فان لها عيوباً كثيرة، يمكن أن تلعب دوراً في عملية التكوين فيما بعد، و ما نسب النجاح المنخفضة في السنوات الأولى من التدرج إلا دليلاً قاطع على ذلك، و بهذا يعد الطالب الجامعي في حد ذاته أحد العوامل التي أثرت سلباً على التعليم الجامعي بالجزائر ليس من جانب قدراته العقلية أو سمات شخصيته، و إنما من حيث تكوينه السابق الذي يمكنه من التوافق الجيد مع المقاييس المقررة في مستوى التدرج . (عبد الكريم قريشي ،

1996، ص29)

## 5 - مشكلات الجامعة الجزائرية.

نظرا للدور الهام و الفعال الذي تلعبه المؤسسة الجامعية، فقد سعت الجزائر وعلى غرار مثيلاتها من دول العالم إلى تنمية و تطوير هذه المؤسسة الحيوية، وهذا بالاهتمام بالجانبين المادي و المتمثل في الوسائل و التجهيزات و البيداغوجي و المتمثل في إعداد البرامج و المناهج، ولكن رغم الانجازات الكبيرة التي حققتها الجامعة الجزائرية، إلا أنها تعاني العديد من المشاكل والتي تقف كعثرة أمام فعالية هذا القطاع، خاصة مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على الساحة العالمية و التي تمثل بدورها أكبر التحديات للمؤسسة الجامعية، وفيما يلي نعرض أهم تلك المشكلات :

- وجود أعداد متزايدة من الطلاب يقابله ضعف كبير في هياكل الاستقبال والوسائل البيداغوجية.
- نقص فادح في هيئة التدريس ذات الخبرة العالية .
- ارتفاع العبء التدريسي للكثير من الأساتذة، إضافة إلى الأعباء الإدارية .
- ضعف التحصيل الدراسي للطلبة .
- عدم الترابط بين سياسات التكوين و التعليم و سياسات التوظيف .
- المناهج الدراسية و أهدافها لا تخدم متطلبات التنمية الشاملة .
- هجرة الكفاءات العلمية للخارج، وما ينجم عنه من نقص فادح في التأطير و البحث العلمي .
- إتباع سياسة النمو الكمي على حساب النمو الكيفي.
- عدم القدرة على مواجهة الانفجار التكنولوجي و المعلوماتي المتزايد.
- عدم الأخذ بأسلوب المشاركة في وضع السياسات المتعلقة بالجامعة .
- جزئية الاصطلاحات مع عدم وضوح الفلسفة التعليمية و قلة استقرارها.
- تدني مستوى البحث العلمي .
- الوضعية العامة للبلاد و التي أفرزت تقلص دائرة التبادلات مع الخارج . (عماري عمار و قطاف ليلي، 2001، ص

(105

### خلاصة الفصل :

لما كانت الجامعة في قمة الهرم التعليمي، فهي بمثابة النواة الأساسية للأجهزة التنموية و البنى الأساسية لبناء صرح المجتمع، لأنها المسؤولة عن تأهيل وتنمية الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الشاملة، فالتعليم الجامعي تبعاً لذلك يُمثل الركيزة الأساسية لكل إقلاع حضاري والقاعدة الخلفية لكل المشاريع، ويُقترن نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وأداء مهامها بجهود العاملين فيها من إداريين وأساتذة .

ولما كانت الكلية والقسم بمثابة الوحدة التنظيمية الأساسية للجامعة وعضو هيئة التدريس هو الوحدة الفنية الرئيسية فان القادة الإداريين، (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) الدور في تحقيق رسالة الجامعة من خلال القيام بالمهام الموكلة إليهم حتى يؤدي أعضاء هيئة التدريس دورهم بفاعلية أكبر، ولن يكون ذلك إلا بواسطة قيادة واعية ومُتطورة قادرة على تشجيع الأساتذة وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم مما سينعكس إيجاباً على مستوى الأداء .

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

---

## الدراسة الاستطلاعية

\* تمهيد

1 - الدراسة الاستطلاعية

2 - مجالات الدراسة

3 - المنهج المستخدم

4 - مجتمع وعينة الدراسة

5 - أداة جمع البيانات

5 - 1 - صدق أداة الدراسة

5 - 2 - ثبات أداة الدراسة

6 - نتائج الدراسة الاستطلاعية

7 - أساليب التحليل الإحصائي

## تمهيد :

بعد التطرق إلى إشكالية الدراسة والتعريف بمتغيراتها في الفصول السابقة من الجانب النظري، يتناول الباحث في هذا الفصل من الجانب التطبيقي إلى الدراسة الاستطلاعية وأهم خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية في ضوء المتغيرات الديمغرافية ، ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والمنهج المتبع في الدراسة، ثم يستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات اللازمة للدراسة من بناءها وصدقها وثباتها، وأخيراً يوضح الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

## 1 - الدراسة الاستطلاعية :

### أ - هدف الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات وبيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها الباحث مع صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة، تمهد الدراسة الأساسية كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 39)

كما تسمح لنا الدراسة الاستطلاعية بمعرفة مدى صلاحية أدوات البحث من حيث، خصائصها السيكمترية أي ثباتها وصدقها، والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر ذلك . (عبد الرحمان الأزرق، 2000، ص 250)

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو التحقق من إمكانية الوصول إلى العينة المستهدفة، وكذلك معرفة مدى صلاحية الاستبيان المخصص لجمع البيانات والمعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة وذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، ومدى وضوح عباراته وقدرة عينة الدراسة على الإجابة عنها .

### ب - مجالات الدراسة :

\* **المجال المكاني** : قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية بجامعة باجي مختار بعنابة وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . أما الدراسة النهائية فكانت منحصرة تحديداً في كل من كليات (كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكلية الهندسة )

\* **المجال الزمني** : بدأت الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 09 ديسمبر 2012 أين نزل الباحث إلى الميدان إلى غاية 31 جانفي وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي:

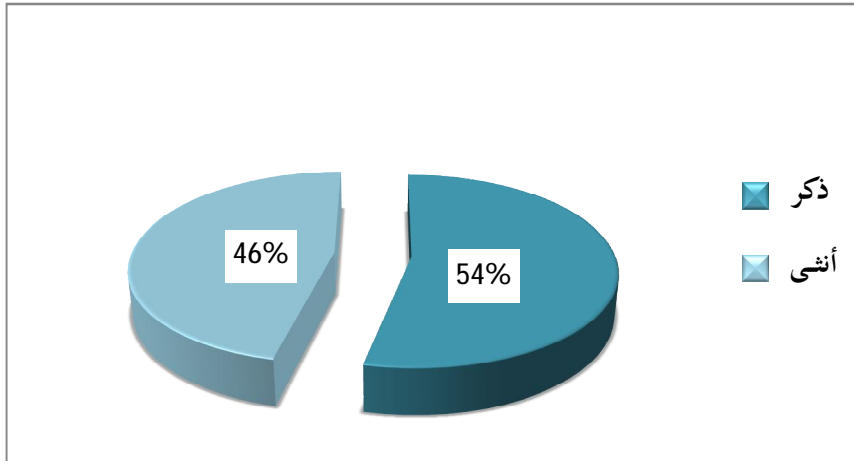
- 1) مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الزيارات الاستطلاعية .
  - 2) المرحلة التحريبية التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان. و هاذين المرحلتين من الدراسة الاستطلاعية دامت أسبوعين 2012/12 /09 إلى 2012/12/20 .
  - 3) مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة البحث النهائية من الفترة الممتدة 2012/12/23 إلى 2013/1/31 .
- وعموما قدرت فترة الدراسة الميدانية حوالي شهرين، حيث كانت كافية لإجراء تريض ميداني لموضوع الدراسة . وفيما يلي وصف لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيرات : الجنس، الكلية، سنوات العمل، الرتبة الوظيفية.

■ ج - خصائص العينة الاستطلاعية :

\* حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 54	8	ذكر
% 46	7	انثى
% 100	15	المجموع

جدول رقم (02) : خصائص أفراد العينة الاستطلاعية وفق متغير الجنس



شكل رقم (02) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss

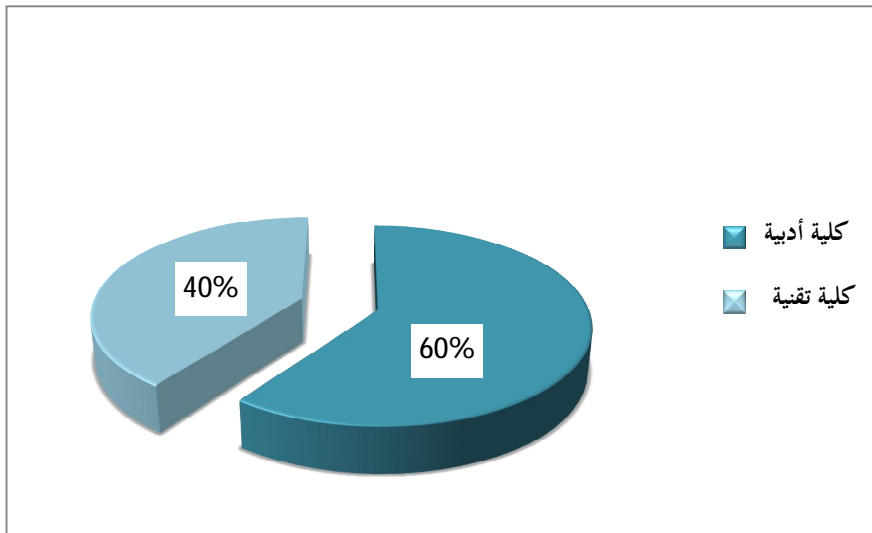
يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين، بأن نسبة الذكور (54%) وهي نسبة متقاربة مع الإناث التي بلغت

(46%).

\* حسب متغير الكلية :

النسبة المئوية	التكرار	نوع الكلية
60%	09	أدبية
40%	06	تقنية
100%	15	المجموع

جدول رقم (03) : خصائص أفراد العينة الاستطلاعية وفق متغير الكلية



شكل رقم (03) : يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الكلية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss

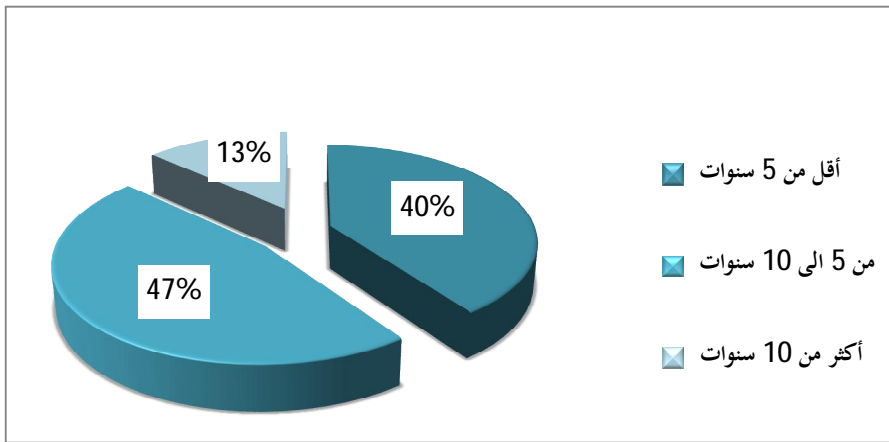
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن اغلب أفراد العينة كانوا من الكلية الأدبية التي بلغت نسبتها (60%)

(%) نظراً لعدد الاستثمارات التي استرجعت من هذه الكليات، أما الكلية التقنية فقد تراوحت النسبة (40%).

\* حسب متغير سنوات العمل :

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
40 %	6	أقل من 5 سنوات
46.7 %	7	من 5 إلى 10 سنوات
13.3 %	2	أكثر من 10 سنوات
100 %	15	المجموع

جدول رقم (04) : خصائص أفراد العينة الاستطلاعية وفق متغير سنوات العمل



شكل رقم (04) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير سنوات العمل

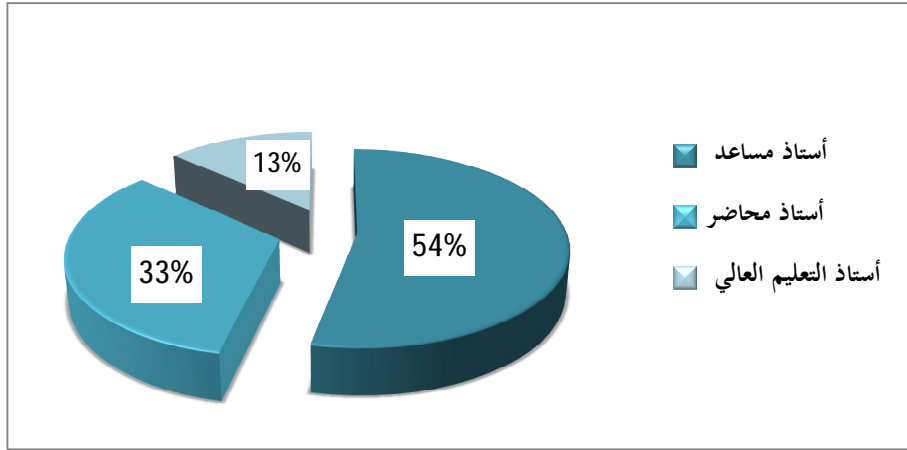
المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه أن أعلى نسبة (46.7 %) تتراوح مدة الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات ، تليها نسبة (40 %) أقل من 5 سنوات، في حين تمثل نسبة هيئة التدريس الذين لديهم أكبر مدة خدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة (13.3 %).

\* حسب متغير الرتبة الوظيفية :

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
53.3 %	8	أستاذ مساعد
33.3 %	5	أستاذ محاضر
13.3 %	2	أستاذ التعليم العالي
100 %	15	المجموع

جدول رقم (05) : خصائص أفراد العينة الاستطلاعية وفق متغير الرتبة الوظيفية



شكل رقم (05) : توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة الوظيفية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكبر نسبة هي (53.3%) مثلت رتبة أستاذ مساعد، تليها نسبة (33.3%) رتبة أستاذ محاضر، وأقلها هي (13.3%) لأستاذ التعليم العالي .

**ملاحظة 1 :** هذه الخصائص هي نفسها التي سيتم أخذها و اعتمادها على عينة الدراسة النهائية باعتبار أن العينة الاستطلاعية في الواقع ما هي إلا جزء من العينة التي ستجري عليها الدراسة النهائية . وبتالي لتفادي التكرار سيتغاضى الباحث عن ذكر خصائص عينة الدراسة النهائية، وأقتصر بعرضها على مستوى الملاحق . (أنظر الملحق رقم 14)

#### ج - أدوات الدراسة الاستطلاعية :

بعد اختيار موضوع الدراسة، وتحديد العينة وهم أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) ، ولما كان هدف هذه الدراسة هو التعرف على الظروف الميدانية التي ستواجهه الباحث خلال البحث الميداني، لذلك قام الباحث بزيارات عديدة إلى جامعة باجي مختار - عنابة - وذلك عشوائياً في العديد من الكليات وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، و تم توزيع نماذج من الاستبيان كخطورة أولية لقياس الصدق والثبات والبالغ عددها (15) استبيان وزعت بطريقة عشوائية على عينة الدراسة الاستطلاعية والمقدرة بـ خمسة عشرة أستاذاً في الكليات المذكورة سابقاً ولم يجد الأساتذة صعوبة في الإجابة على بنود الاستبيان من خلال حضور الباحث أثناء الإجابة عليه .

وفي إطار الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس تمثلت في طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة . ( أنظر الملحق رقم : 05 ) ، وهذا بهدف جمع أكبر معلومات حول متغيرات الدراسة الرئيسية، وأيضاً التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي.

## 3 - مجتمع وعينة الدراسة

## أ - مجتمع 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. (انظر الملحق رقم 02)

## ب - عينة الدراسة :

كان مجموع الاستمارات 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 واحتفظنا بـ 150 استجابة صالحة للدراسة تتمثل في (13.33%) من مجموع أساتذة كليات الجامعة المذكورة سابقاً. ويتالي 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.

فجاء توزيع الاستمارة كما هو مبين في الجدول رقم (06) :

نسبة الاستجابة العائدة	عدد الاستمارات		الكلية
	الاستجابة الصالحة للتفريغ	الاستبيان الموزع	
74.11%	63	85	كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية
65.71%	32	35	كلية الحقوق والعلوم السياسية
70%	21	30	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
61.42%	43	70	كلية الهندسة
68.18%	150	220	المجموع

جدول رقم (06) : نسب استرجاع الاستبيانات من طرف أفراد العينة

#### 4 - المنهج المستخدم :

إن اختيار منهج البحث في دراسة أي ظاهرة، تخضع إلى طبيعة الموضوع ونوعيته هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى نوعية عينة البحث، بمعنى أن مشكلة البحث هي التي تفرض نوع المنهج المناسب للدراسة .

لذلك فقد استعان الباحث في دراسته هذه " مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها " بالمنهج الوصفي التحليلي .

ويمكن تعريفه على أنه " الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف أشياء جديدة والتحقق من صحة الحقائق القديمة وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها " (محمد شفيق ، 1985 ، ص 84)

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

#### 5 - أدوات جمع البيانات :

##### \* الاستبيان :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبيان، وذلك نظراً لصعوبة التوصل إلى ذلك عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة أو الملاحظة .

وهو أكثر الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات للأفراد، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها الأمانة وأنه أكثر اقتصادية نسبياً ويمكن صياغته أسئلته لتناسب أغراضنا المحددة ويمكن استخدام الصيغة الاستفهامية أو الإخبارية دون أن يؤثر ذلك على مضمون السؤال أو الفقرة . (رجاء محمد أبو علام ، 2001 ، ص 417)

ويعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث، ومحددة عن طريق عدة أسئلة يتم الإجابة عليها من طرف أفراد العينة . (سامي ملحم ، 2000، ص 160)

##### \* بناء أداة البحث :

استخدم الباحث ( الاستبانة ) أدواتاً لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم وأنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق البحوث النفسية والاجتماعية . ولما كان موضوع البحث هو معرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها ، حيث اعتمد الباحث على استبيانين كتابي :

\* استبيان سلوكيات القيادة التحويلية .

\* استبيان معوقات القيادة التحويلية .

أ – استبيان سلوكيات القيادة التحويلية : من إعداد الباحث

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة في مجال الإدارة والقيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، قام الباحث بإعداد استبيان القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، وتكون الاستبيان في صورته الأولية من (40) بند موزع على (5) أبعاد كما موضح في الملحق رقم (03) ، حيث بعد ما تم عرضه على المحكمين تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان مكون من (36) بند موزع على خمسة أبعاد أنظر الملحق رقم (04) ، والجدول التالي يوضح توزيع البنود على أبعاد الاستبيان :

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

جدول رقم (07) : توزيع البنود على أبعاد استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفقاً لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت ( موافق - محايد - معارض ) وصححت على التوالي بالدرجات ( 1 - 2 - 3 ) ، وجميع الفقرات الإيجابية التصحيح .

**ب - استبيان معوقات القيادة التحويلية : من إعداد الباحث 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 **أنظر ملحق (03)** ، حيث بعد عرضه على التحكيم تم حذف وتعديل بعض البنود ليصبح الاستبيان مكون من (14) بند موزع على ثلاثة أبعاد، كما موضح في الملحق (04) ، والجدول التالي بين توزيع بنود الاستبيان على الأبعاد وعدد البنود وكل مجال :

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

**جدول رقم (08): توزيع البنود على أبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية**

وقد تمت الإجابة على الاستبيان وفقا لتدرج ثلاثي على طريقة ليكرت ( موافق - محايد - معارض ) وصححت على التوالي بالدرجات ( 3 - 2 - 1 ) ، وجميع الفقرات تصحح بهذا الاتجاه ولا توجد فقرات عكسية .

\* الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

**5 - 1 - صدق الاستبيان :**

**أ - صدق المحتوى :**

لقد راعى الباحث في حساب صدق الاستبيانين على صدق المحتوى باعتباره من أكثر أنواع الصدق شيوعاً من حيث الاستخدام، وأيضاً تأكيد العديد من الباحثين على أهميته، فقد قام الباحث باعتماده بهدف الاستدلال على مصداقية الاستبيانين في صورتهم الأولى على عدد من المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، وقد تكونت عينة المحكمين من (06) أساتذة جامعيين . ( أنظر الملحق رقم 01 )



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 الباحث التقليل من عباراته .

وبعد التحكيم أعاد الباحث النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة وأيضاً حذف البنود المكررة، ثم حساب صدق الاستبيانين بتطبيق معادلة "لوشي" " laushe " والتي مفادها :

$$\text{معادلة لوشي لصدق البند} = \frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{ن}}$$

حيث : ع م نعم = عدد المحكمين الذي وافقوا على العبارة ( تقيس )  
ع م لا = عدد المحكمين الذي وافقوا على العبارة ( لا تقيس )

$$\text{معادلة لوشي لصدق الاستبيان} = \frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$$

حيث : مج ص ب = مجموع معدلات صدق البنود  
ن = العدد الكلي للبنود

الفرق ÷ 6	الفرق	لا يقيس	يقيس	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكمين البنود
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	1
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	2
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	3
0.33	2	2	4	0	1	1	1	1	0	4
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	5
0.33	2	2	4	0	0	1	1	1	1	6
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	7
0.66	4	1	5	1	1	0	1	1	1	8
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	9
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	10
0.66	4	1	5	1	0	1	1	1	1	11
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	12
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	13
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	14
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	15
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	16
0.33	2	2	4	0	1	0	1	1	1	17
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	18
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	19
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	20
0.66	4	1	5	1	1	0	1	1	1	21
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	22
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	23
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	24
0.66	4	1	5	0	1	1	1	1	1	25
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	26
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	25
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	28
0.33	2	2	4	0	0	1	1	1	1	29
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	30
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	31
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	32
0.66	4	1	5	1	0	1	1	1	1	33
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	34
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	35
0.66	4	1	5	1	1	0	1	1	1	36
<b>0.86 = صدق محتوى الاستبيان</b>										

جدول رقم (09) : صدق محتوى استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

الفرق ÷ 6	الفرق	لا يقيس	يقيس	6م	5م	4م	3م	2م	1م	المحكمين
										البنود
0.66	4	1	5	1	1	1	1	1	0	1
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	2
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	3
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	4
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	5
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	6
660.	4	1	5	1	1	1	1	1	0	7
0.66	6	0	6	1	1	1	1	1	1	8
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	9
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	10
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	11
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	12
1	6	0	6	1	1	1	1	1	1	13
0.66	4	1	5	1	1	1	1	1	0	14
صدق محتوى الاستبيان = 0.90										

جدول رقم (10) : صدق محتوى استبيان معوقات القيادة التحويلية

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

\* صدق استبيان سلوكيات القيادة التحويلية = 0.86

\* صدق استبيان معوقات القيادة التحويلية = 0.90



وبعد التأكد من صدق المحتوى، وبعد تعديلهما اختار الباحث أهم عبارات استبيان القيادة التحويلية وقلصناه إلى

(36) عبارة، واستبيان معوقات القيادة التحويلية (14) عبارة . (انظر الملحق رقم 04) ( الاستبيان المعدل وفي صورته النهائية ) .

### ب - صدق الاتساق الداخلي ( الصدق البنائي ) :

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة قوامها (15) فرد من هيئة

التدريس من جامعة عنابة، للتعرف على مدى التجانس الداخلي للاستبيان، عن طريق التحقق من مدى الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة ومن جهة ثانية ، حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان .

البعد	البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	1	0.53	دالة عند 0.01
	6	0.60	دالة عند 0.01
	11	0.63	دالة عند 0.01
	16	0.59	دالة عند 0.01
	21	0.82	دالة عند 0.05
	26	0.58	دالة عند 0.01
	31	0.58	دالة عند 0.01
التحفيز والإلهام	2	0.60	دالة عند 0.01
	7	0.57	دالة عند 0.01
	12	0.53	دالة عند 0.01
	17	0.64	دالة عند 0.05
	22	0.54	دالة عند 0.01
	27	0.58	دالة عند 0.01
	32	0.57	دالة عند 0.01
	35	0.74	دالة عند 0.01

دالة عند 0.01	0.65	3	التشجيع الإبداعي
دالة عند 0.01	0.52	8	
دالة عند 0.05	0.69	13	
دالة عند 0.01	0.67	18	
دالة عند 0.05	0.58	23	
دالة عند 0.01	0.75	28	
دالة عند 0.01	0.57	33	
دالة عند 0.01	0.59	4	الاهتمام الفردي
دالة عند 0.05	0.77	9	
دالة عند 0.01	0.56	14	
دالة عند 0.01	0.59	19	
دالة عند 0.05	0.72	24	
دالة عند 0.05	0.81	29	
دالة عند 0.01	0.51	36	
دالة عند 0.05	0.74	5	التمكين
دالة عند 0.01	0.63	10	
دالة عند 0.01	0.56	15	
دالة عند 0.05	0.78	20	
دالة عند 0.01	0.58	25	
دالة عند 0.05	0.64	30	
دالة عند 0.01	0.62	34	

الجدول رقم (11): ارتباط درجة كل بند من استبيان سلوكيات القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

يتضح من الجدول (11) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان سلوكيات القيادة التحويلية جاءت محصورة للبعد الأول بين (0.53 - 0.82)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.53 - 0.74)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.52 - 0.69)، وبالنسبة للبعد الرابع فقد جاءت محصورة بين (0.51 - 0.81)، وبالنسبة للبعد الخامس جاءت محصورة بين (0.56 - 0.78)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة . ( انظر الملحق رقم (07).

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك : ( انظر

الملحق رقم 08)

المستوى الدلالة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	البعد
دالة عند 0.01	0.82	التأثير المثالي
دالة عند 0.01	0.73	التحفيز والإلهام
دالة عند 0.01	0.80	التشجيع الإبداعي
دالة عند 0.01	0.67	الاهتمام الفردي
دالة عند 0.01	0.83	التمكين

جدول رقم (12) : ارتباطات درجات أبعاد استبيان سلوكيات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان

يتبين من الجدول (12) أن جميع أبعاد استبيان سلوكيات القيادة التحويلية الخمسة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01) ، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين ( 0.67 - 0.83 ) ، مما يدل أيضا على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تشترك في قياس مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس .

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البند	البعد
دالة عند 0.05	0.56	1	معوقات متعلقة بالقيادة
دالة عند 0.01	0.66	4	
دالة عند 0.01	0.68	7	
دالة عند 0.01	0.70	11	
دالة عند 0.01	0.67	2	معوقات متعلقة بإدارة الجامعة
دالة عند 0.01	0.77	5	
دالة عند 0.01	0.94	9	
دالة عند 0.01	0.86	12	
دالة عند 0.01	0.82	13	

0.01 دالة عند	0.72	3	معوقات متعلقة بهيئة التدريس
0.01 دالة عند	0.77	6	
0.01 دالة عند	0.81	8	
0.01 دالة عند	0.72	10	
0.01 دالة عند	0.72	14	

جدول رقم (13) : ارتباط درجة كل بند من استبيان معوقات القيادة التحويلية مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

يتضح من الجدول (13) أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان معوقات القيادة التحويلية جاءت محصورة للبعد الأول بين (0.56 - 0.70)، وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.67 - 0.94)، وبالنسبة للبعد الثالث فقد جاءت محصورة بين (0.72 - 0.81)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة . ( انظر الملحق رقم 09)

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان، و الجدول التالي بين ذلك : ( انظر

الملحق رقم 10)

الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	مستوى الدلالة
معوقات متعلقة بالقيادة	0.63	دالة عند 0.05
معوقات متعلقة بإدارة الجامعة	0.57	دالة عند 0.05
معوقات متعلقة بهيئة التدريس	0.83	دالة عند 0.01

جدول رقم (14) : ارتباطات درجات إبعاد استبيان معوقات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن جميع مجالات استبيان معوقات القيادة التحويلية حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبيان، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.57 - 0.83) ، مما يدل أيضاً على أن الاستبيان في صورته النهائية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي . كما يشير ذلك إلى أن جميع بنود أبعاد الاستبيان تشترك في قياس معوقات ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس .

ج - الصدق الذاتي :

\* - استبيان سلوكيات القيادة التحويلية :

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

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

\* - استبيان معوقات القيادة التحويلية :

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

5 - 2 - ثبات أداة الدراسة :

أ - طريقة التجزئة النصفية :

قام الباحث بحساب ثبات الاستبيانين بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية للاستبيان الأول الخاص بممارسة القيادة التحويلية (18) فقرة ودرجاتهم على الفقرات الزوجية (18) فقرة والمكونة للاستبيان (مجموع الفقرات = 36 فقرة)، والاستبيان الثاني الخاص بمعوقات القيادة التحويلية (7) فقرات للنبود الفردية و (7) للنبود الزوجية (مجموع الفقرات = 14 فقرة) . حيث تم حساب الارتباط بين جزئي الاستبيانين باستخدام معامل الارتباط " بيرسون" وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

وكما هو مبين في الملحق رقم (06)

الاستبيان الأول : سلوكيات القيادة التحويلية

▪ معامل الارتباط لنصف الاستبيان : 0.89 دال عند 0.01

▪ معادلة تصحيح الطول لسيرمان براون :

$$r = \frac{n \times r}{n + 1} = \frac{1.78 \times 2}{1.89 + 1} = \frac{3.56}{2.89} = 0.94$$

وعليه فاستبيان دال وثابت

الاستبيان الثاني : معوقات القيادة التحويلية

- معامل الارتباط = 0.54
- معادلة تصحيح الطول لسيرمان براون :

$$r = \frac{r \times n}{r + 1} = \frac{0.54 \times 2}{0.54 + 1} = \frac{1.08}{1.54} = 0.70$$

وعليه فاستبيان دال وثابت

ب - معادلة " الفا " كرونباخ ( Cronbach's alpha )

كما تم حساب ثبات الاستبيانين أيضا عن طريق معادلة " الفا " كما هو موضح في الجدول رقم (15) والجدول

(16) . ( انظر الملحق رقم 11 )

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 (15) معامل الثبات " الفا " استبيان سلوكيات القيادة التحويلية

معامل الثبات	عدد البنود	أبعاد الدراسة
0.83	4	معوقات متعلقة بالقادة
0.85	5	معوقات متعلقة بإدارة الجامعة
0.80	5	معوقات متعلقة بهيئة التدريس
<b>0.88</b>	<b>14</b>	ثبات أداة الدراسة

الجدول (16) : معامل الثبات "الفا" استبيان معوقات القيادة التحويلية

#### 6- نتائج الدراسة الاستطلاعية :

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية يمكن أن نخرج بمجموعة من الاستنتاجات التي يمكن إجمالها فيما يلي :

\* جاءت آراء أفراد العينة الاستطلاعية متفقة في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات للقيادة التحويلية و بصفة عامة يرون أن القادة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة ضعيفة .

\* أن النمط القيادي المتبع داخل الجامعة نمط تقليدي يتصف بالجمود من وجهة نظر أفراد العينة الاستطلاعية، وهذا ما قاد الباحث إلى المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية . وانطلاقا من هذا تم طرح تساؤل مركزي حول هذا المتغير على أفراد العينة الاستطلاعية وهو : ما هي المعوقات التي تحول دون ممارسة القادة للقيادة التحويلية من وجهة نظركم ؟

\* المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية حسب أفراد العينة الاستطلاعية، يمكن إجمالها في ثلاثة مجالات أو أبعاد : معوقات تتعلق بالقادة، معوقات تتعلق بإدارة الجامعة، معوقات تتعلق بهيئة التدريس أنفسهم .

## 7 - أساليب التحليل الإحصائي :

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي :

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الثلاثي (3 موافق، 2 محايد، 1 معارض) ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (3-1 = 2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/2 = 0.66)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (17) كالتالي:

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 (17): طول خلايا المقياس وما يقابلها من بدائل الاستجابة

**ملاحظة 2 :** الجدير بالذكر انه عند استخدام برنامج (spss) في معالجة البيانات الإحصائية، يستغني عن الجداول الإحصائية، حيث يتم حساب الدلالة (الدلالة المحسوبة) ومقارنتها بمستوى الدلالة المقترح ( $\alpha$ )، أي أن في هذه البرامج الإحصائية يتم إعطاء قيمة احتمالية (sig) مع النتائج المعطاة، ويتم مقارنة هذه القيمة الاحتمالية المعطاة مع مستوى دلالة معينة (0.05 - 0.01 - 0.1). في حالة كون قيمة (sig) أصغر من واحد من المستويات الدلالية الثلاثة، يتم رفض الفرضية الصفرية وتعتبر الفرضية البديلة ذات دلالة إحصائية، أما في حالة كون قيمة (sig) أكبر من (0.05 - 0.01) أو (0.1) فيتم رفض الفرضية البديلة ويحتفظ بالفرضية الصفرية. (محمد بوعلاق، 2009، ص33)

ويمكن صياغة هذه القاعدة على الشكل التالي :

\* إذا كانت  $\text{sig} \geq \alpha$  نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة .

\* إذا كانت  $\text{sig} < \alpha$  نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. (عبد الرحمان الأحمد العبيد، 2003، ص73)

وهو عكس ما هو معمول به في حالة الاستعانة بالجداول الإحصائية، حيث يتم المقارنة بين القيمة المحسوبة والقيمة الجدولة الموافقة لها، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة يتم رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أما إذا كانت القيمة المحسوبة اصغر أو تساوي القيمة الجدولة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة . (محمد بوعلاق، 2009، ص34)

وقد استخدمنا في البحث الحالي العديد من الأساليب الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي :

أ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأدوات :

\* معادلة ارتباط بيرسون : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ولثبات التجزئة النصفية .

$$RP = \frac{\varepsilon x . y - \varepsilon x . \varepsilon y}{\sqrt{(N \varepsilon x^2 - (\varepsilon x)^2)(n \varepsilon y^2 - (\varepsilon y))^2}}$$

\* معادلة ألفا كرونباخ : لحساب الثبات .

$$كر = \frac{n}{\left( \frac{ع^2}{ع^2 ك} - 1 \right) (1 - n)}$$

حيث : كر = معامل ألفا كرونباخ

ن = عدد الفقرات

ع<sup>2</sup> ف = تباين الفقرات

ع<sup>2</sup> ك = تباين الاختبار ( لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد ، 2013، ص 176)

\* معادلة سييرمان براون: لتعديل طول الاستبيان في ثبات التجزئة النصفية .

$$R = \frac{2 RP}{1 + RP}$$

ب - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على أسئلة الدراسة :

\* المتوسط الحسابي : وقد استخدم لحساب متوسطات درجات أفراد العينة في تقدير مدى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتهما .

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

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

\* اختبار تحليل التباين ONE-WAY ANOVA : في المتغيرات الديمغرافية التي يزيد عددها عم 02 وهي (سنوات العمل، الرتبة الوظيفية)، يتطلب استخدامه شروط سيتطرق لها الباحث لاحقا .

$$F = \frac{V ( \text{Inter} )}{V ( \text{Intra} )}$$

\* اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant samples T-test : للمتغيرات التي يساوي عددها 02 وهذه المتغيرات هي (الجنس - الكلية ) ، يتطلب استخدامه شروط سيتطرق لها الباحث لاحقا .

$$T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{N - 1}}}$$

- \* اختبار شيفيه البعدي: للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن نتائج تحليل التباين الأحادي. (مُتاح على برنامج spss)
- \* اختبار كولمجراف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov : للتحقق هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .  
(مُتاح على برنامج spss)
- \* اختبار (ليفين) للتجانس : للتحقق من تجانس التباين حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الكلية، سنوات العمل، الرتبة الوظيفية) . (مُتاح على برنامج spss)

**ملاحظة 3 :** في سياق تناولنا لعنصر الأساليب الإحصائية المستخدمة لمناقشة فرضيات الدراسة أشرنا إلى أن :

\* - الأسلوب الإحصائي لاختبار " ت " لعينتين مستقلتين المعتمد من طرف الباحث يتطلب استخدامه التأكد من توافر مجموعة شروط وهي :

1 - التوزيع الطبيعي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة : وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف سمرنوف) Kolmogorov-Smirnov .

2 - التجانس : تجانس تباين زوجي المشاهدات، أي أن يكون تباين المشاهدات الأولى لا يختلف عن تباين المشاهدات الثانية، وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام اختبار التجانس (ليفين) .

\* - الأسلوب الإحصائي تحليل التباين الأحادي المعتمد من طرف الباحث يتطلب استخدامه التأكد من توافر مجموعة شروط وهي :

1 - العشوائية في اختيار العينة .

2 - استقلالية المجموعات موضع المقارنة .

3 - التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة، وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف سمرنوف) Kolmogorov-Smirnov .

4 - تجانس تباين درجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة : وللتأكد من توافر هذا الشرط تم استخدام اختبار التجانس (ليفين) وفيما يلي نبدأ عملية التأكد من توافر هذه الشروط لكلا الأسلوبين :

■ التحقق من الشروط الخاصة بالفرضيات المنبثقة عن التساؤل الرئيسي الأول :

أولا : بالنسبة لاختبار " ت "

\* بالنسبة للفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.

1 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدرجات أنظر الملحق رقم (12)، ان قيمة (sig) في جميع الحالات اكبر من (0.05) و بتالي فهي غير دالة إحصائيا، لذا يمكن القول أن التوزيع الطبيعي للبيانات لمناقشة الفرضية قد تحقق .

2 - بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات : بتطبيق اختبار التجانس (ليفين) كما هو مبين في الملحق رقم (13)، نجد أن قيمة (sig) 0.06 أكبر من (0.05) غير دالة إحصائيا وبتالي فشرط تجانس زوجي المشاهدات لاستخدام اختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق .

\* بالنسبة للفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية.

1 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات اكبر من (0.05) أنظر الملحق رقم (12) وبتالي فهي غير دالة إحصائيا، لذا يمكن القول أن التوزيع الطبيعي للبيانات لمناقشة الفرضية قد تحقق .

2 - بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات : بتطبيق اختبار التجانس (ليفين) كما هو مبين في الملحق رقم (13) نجد ان قيمة (sig) 0.46 أكبر من (0.05)، وبتالي فشرط تجانس زوجي المشاهدات لاستخدام اختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق .

ثانيا : بالنسبة لاختبار تحليل التباين الأحادي :

\* بالنسبة إلى الفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

### 1 - بالنسبة إلى شرط العشوائية في اختيار العينة :

في إطار تناول الباحث في هذا الفصل للعينة الاستطلاعية وكذا النهائية أوضح أن اختيار العينة كان قد تم بطريقة عشوائية، وعليه يمكننا القول أن شرط العشوائية في اختيار العينة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة هذه الفرضية (الرابعة) قد تحقق .

### 2 - بالنسبة لشرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة :

في إطار تناول الباحث للدراسة الاستطلاعية وكذا النهائية تم تقسيم عينة الدراسة إلى 03 مجموعات :

\* - أقل من 05 سنوات

\* - من 05 إلى 10 سنوات

\* - أكثر من 10 سنوات

وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض، من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبرتها، وبالتالي فإن شرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة لاستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمناقشة الفرضية (الرابعة) قد تحقق .

### 3 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات أكبر من (0.05) أنظر ملحق رقم (12)

وبتالي فهي غير دالة إحصائياً وبالتالي يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه قد تحقق لمناقشة هذه الفرضية .

### 4 . بالنسبة لشرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

بتطبيق اختبار التجانس (ليفين) كما هو مبين في الملحق رقم (13) ان قيمة (sig) أكبر من (0.05) وبناءً

على هذه النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

\* بالنسبة إلى الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

## 1 - بالنسبة إلى شرط العشوائية في اختيار العينة :

في إطار تناول الباحث الدراسة الاستطلاعية وكذا النهائية أوضح أن اختيار العينة كان قم تم بطريقة عشوائية، وعليه يمكننا القول أن شرط العشوائية في اختيار العينة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة هذه الفرضية (الخامسة) قد تحقق .

## 2 - بالنسبة لشرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة :

في إطار تناول الباحث للدراسة النهائية تم تقسيم عينة الدراسة إلى 03 مجموعات :

\* - أستاذ مساعد

\* - أستاذ محاضر

\* - أستاذ التعليم العالي

وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبرتها، وبالتالي فإن شرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة لاستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمناقشة الفرضية (الخامسة) قد تحقق .

## 3 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات أكبر من (0.05) أنظر الملحق رقم (12) وبالتالي يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه قد تحقق لمناقشة هذه الفرضية .

## 4 - بالنسبة لشرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

بتطبيق اختبار التجانس (ليفين) كما هو مبين في الملحق رقم (13) أن قيمة (sig) أكبر من (0.05) وبناء على هذه النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق .

■ التحقق من الشروط الخاصة بالفرضيات المنبثقة عن التساؤل الرئيسي الثاني :

بالنسبة للفرضية المنبثقة عن السؤال السابع والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.

**1 -** بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدرجات أنظر الملحق رقم (12) ان قيمة (sig) في جميع الحالات اكبر من (0.05)، لذا يمكن القول أن التوزيع الطبيعي للبيانات لمناقشة الفرضية قد تحقق .

**2 -** بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات : بتطبيق اختبار التجانس (ليفين) كما هو مبين في الملحق رقم

(13) نجد أن قيمة (sig) 0.16 أكبر من (0.05) غير دالة إحصائية، وبالتالي فشرط تجانس زوجي المشاهدات

لاستخدام اختبار " ت " لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق .

\* بالنسبة للفرضية المنبثقة عن السؤال الثامن والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية.

**1 -** بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات المشاهدات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات اكبر من (0.05) أنظر الملحق رقم (12)

وبتالي غير دالة إحصائية، لذا يمكن القول أن التوزيع الطبيعي للبيانات لمناقشة الفرضية قد تحقق .

**2 -** بالنسبة لشرط تجانس تباين زوجي المشاهدات : بتطبيق اختبار التجانس كما هو مبين في الملحق رقم (13) نجد

أن قيمة (sig) 0.50 أكبر من (0.05)، وبالتالي فشرط تجانس زوجي المشاهدات لاستخدام اختبار " ت " لمناقشة هذه

الفرضية قد تحقق .

ثانيا : بالنسبة لاختبار تحليل التباين الأحادي :

\* بالنسبة إلى الفرضية المنبثقة عن السؤال التاسع والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات

القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

**1 -** بالنسبة إلى شرط العشوائية في اختيار العينة :

في إطار تناول الباحث في هذا الفصل للعينة أوضح أن اختيارها كان قد تم بطريقة عشوائية، وعليه يمكننا القول أن

شرط العشوائية في اختيار العينة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة هذه الفرضية (التاسعة) قد تحقق .

## 2 - بالنسبة لشرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة :

في إطار تناول الباحث للدراسة النهائية تم تقسيم عينة الدراسة إلى 03 مجموعات :

\* - أقل من 05 سنوات

\* - من 05 إلى 10 سنوات

\* - أكثر من 10 سنوات

وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبرتها، وبالتالي فان شرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة لاستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمناقشة الفرضية (التاسعة) قد تحقق .

## 3 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات أكبر من (0.05) أنظر ملحق رقم (12)

وبتالي فهي غير دالة إحصائياً، وبالتالي يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه قد تحقق لمناقشة هذه الفرضية .

## 4 . بالنسبة لشرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

بتطبيق اختبار التجانس كما هو مبين في الملحق رقم (13) أن قيمة (sig) 0.22 أكبر من (0.05) وبناء

على هذه النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق.

\* بالنسبة إلى الفرضية المنبثقة عن السؤال العاشر والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

## 1 - بالنسبة إلى شرط العشوائية في اختيار العينة :

في إطار تناول الباحث في هذا الفصل أوضح أن اختيار العينة كان قم تم بطريقة عشوائية، وعليه يمكننا القول أن

شرط العشوائية في اختيار العينة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه لمناقشة هذه الفرضية (العاشر) قد تحقق .

## 2 - بالنسبة لشرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة :

في إطار تناول الباحث للدراسة النهائية تم تقسيم عينة الدراسة إلى 03 مجموعات :

\* - أستاذ مساعد

\* - أستاذ محاضر

\* - أستاذ التعليم العالي

وهذا التقسيم سينجم عنه بالضرورة مجموعات مستقلة عن بعضها البعض من حيث مجموعة متغيرات والمتمثلة في مستوى وحجم مسؤولياتها وخبرتها، وبالتالي فان شرط استقلالية المجموعات موضع المقارنة لاستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمناقشة الفرضية (العاشرة) قد تحقق .

### 3 - بالنسبة لشرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة :

دلت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمة (sig) في جميع الحالات أكبر من (0.05) أنظر الملحق رقم (12) وبالتالي يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي لدرجات الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه قد تحقق لمناقشة هذه الفرضية .

### 4 - بالنسبة لشرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة : بتطبيق اختبار التجانس كما هو مبين في

الملحق رقم (13) أن قيمة (sig) 0.32 أكبر من (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يتبين أن شرط تجانس تباين الظاهرة في المجتمعات موضع الدراسة لاستخدام أسلوب تحليل التباين لمناقشة هذه الفرضية قد تحقق .

# الفصل الخامس

---

## الدراسة النهائية

\* تمهيد

1 - اختبار التوزيع الطبيعي

2 - عرض نتائج الدراسة

3 - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

4 - الاستنتاج العام

5 - اقتراحات وتوصيات البحث

## تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في الكشف عن درجة ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة المسحية لاستطلاع آراء هيئة التدريس بجامعة عنابة، ويحتوي هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات المنبثقة عنها عن طريق القيام بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة المسحية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة .

### 1 - اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

قام الباحث باستخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات المناسبة لكل متغير (اختبارات معلمية، اختبارات لا معلمية) .

وتستخدم الاختبارات المعلمية عندما يكون التوزيع طبيعياً ويكون مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05)، بينما تُستخدم الاختبارات اللامعلمية عندما يكون التوزيع غير طبيعي، ويكون مستوى الدلالة sig أقل من (0.05)، ويُوضح الجدول التالي يوضح ذلك : (أنظر الملحق رقم 12)

الاستبيان	عنوان الاستبيان	عدد البنود	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	سلوكيات القيادة التحويلية	36	0.88	0.41
الثاني	معوقات القيادة التحويلية	14	0.55	0.91

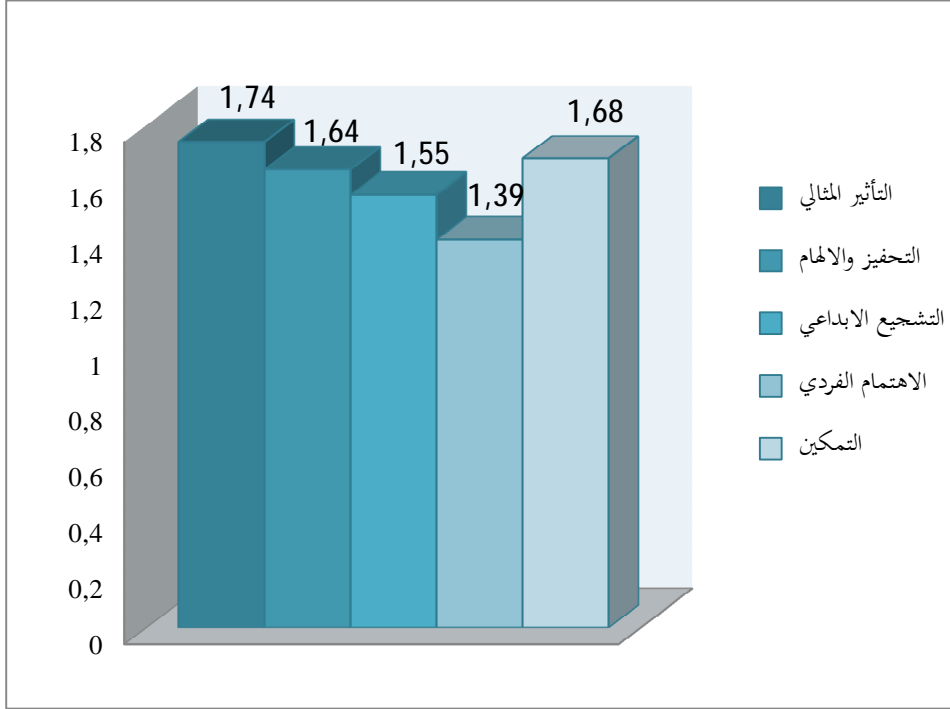
### جدول رقم (18) : اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

يُوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل استبيان أكبر من 0,05 (Sig > 0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .



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

بين أفراد العينة . والشكل التالي يلخص هذه الدرجات :



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

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss

يتضح من الشكل أعلاه أن أفراد العينة، يرون أن القيادات الإدارية يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة

منخفضة، كما يرون تفاوت السلوك التحويلي من بعد إلى آخر .

2 - 2 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات

الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس ؟

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة

(ت) ، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير

الجنس (ذكور - إناث) والجدول التالي يوضح ذلك :

الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الاستبيان
غير دالة	0.66	148	0.44	0.32	1.75	83	الذكور	التأثير المثالي
				0.31	1.73	67	الإناث	
غير دالة	0.43	148	0.77	0.28	1.65	83	الذكور	التحفيز والإلهام
				0.25	1.52	67	الإناث	
غير دالة	0.72	148	-0.35	0.26	1.54	83	الذكور	التشجيع الإبداعي
				0.32	1.56	67	الإناث	
غير دالة	0.90	148	-0.12	0.36	1.39	83	الذكور	الاهتمام الفردي
				0.36	1.39	67	الإناث	
غير دالة	0.60	148	-0.52	0.33	1.67	83	الذكور	التمكين
				0.34	1.70	67	الإناث	
غير دالة	<b>0.93</b>	<b>148</b>	<b>0.08</b>	<b>0.18</b>	<b>1.59</b>	<b>83</b>	الذكور	الدرجة الكلية للاستبيان
				<b>0.21</b>	<b>1.59</b>	<b>67</b>	الإناث	

الجدول رقم (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

تشير النتائج المسجلة في الجدول (20) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور من جهة وإجابات الإناث من جهة ثانية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة. أي أن أفراد العينة من الجنسين لديهم تقديرات متقاربة مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية.

### 2 - 3 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية ؟

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية (أدبية - تقنية) والجدول التالي يوضح ذلك :

الاستبيان	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
التأثير المثالي	كلية أدبية (86)	1.73	0.31	-0.35	148	0.72	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.75	0.32				
التحفيز والإلهام	كلية أدبية (86)	1.67	0.29	-1.56	148	0.12	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.60	0.23				
التشجيع الإبداعي	كلية أدبية (86)	1.56	0.27	0.57	148	0.57	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.53	0.31				
الاهتمام الفردي	كلية أدبية (86)	1.37	0.38	-0.83	148	0.40	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.42	0.34				
التمكين	كلية أدبية (86)	1.65	0.33	-1.18	148	0.23	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.72	0.33				
الدرجة الكلية للاستبيان	كلية أدبية (86)	1.592	0.21	-0.20	148	0.83	غير دالة
	كلية تقنية (64)	1.598	0.17				

الجدول رقم (21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات

أفراد العينة تبعاً لمتغير الكلية

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، بين متوسطي أفراد العينة لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية بالجامعة على جميع الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الكلية (أدبية - تقنية) .

أي أن أفراد العينة من الكليات (الأدبية - التقنية) لديهم تقديرات متقاربة لممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية .

**2 - 4 - الإجابة على السؤال الرابع :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل ؟

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل و تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجداول (22 - 23) :

الأبعاد	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أقل من 5 سنوات	48	1.80	0.31
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.71	0.31
	أكثر من 10 سنوات	11	1.74	0.31
التحفيز والإلهام	أقل من 5 سنوات	48	1.68	0.31
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.63	0.25
	أكثر من 10 سنوات	11	1.50	0.27
التشجيع الإبداعي	أقل من 5 سنوات	48	1.61	0.28
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.52	0.30
	أكثر من 10 سنوات	11	1.51	0.31
الاهتمام الفردي	أقل من 5 سنوات	48	1.41	0.41
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.36	0.32
	أكثر من 10 سنوات	11	1.60	0.40
التمكين	أقل من 5 سنوات	48	1.68	0.35
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.66	0.30
	أكثر من 10 سنوات	11	1.89	0.42

0.17	1.63	48	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.20	1.56	91	من 5 إلى 10 سنوات	
0.16	1.65	11	أكثر من 10 سنوات	

جدول رقم (22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

تشير النتائج في الجدول رقم (22) إلى وجود فرق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية على ضوء متغير سنوات العمل، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروق الظاهرية بين المتوسطات حقيقية أم لا، تم إجراء تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	0.26	0.13	2	1.29	0.27	غير دالة
	داخل المجموعات	14.75	0.10	147			
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	0.31	0.15	2	2.13	0.12	غير دالة
	داخل المجموعات	10.79	7.34	147			
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	0.28	0.14	2	1.67	0.19	غير دالة
	داخل المجموعات	12.41	8.44	147			
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	0.61	0.30	2	2.35	0.09	غير دالة
	داخل المجموعات	19.23	0.13	147			
التمكين	بين المجموعات	0.52	0.26	2	2.34	0.09	غير دالة
	داخل المجموعات	16.45	0.11	147			
الدرجة الكلية للاستبيان	بين المجموعات	0.18	9.21	2	2.45	0.08	غير دالة
	داخل المجموعات	5.51	3.75	147			

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات

ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل .

**2 - 5 - الإجابة على السؤال الخامس :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية ؟

للإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجداول (24 - 25) :

الأبعاد	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	أستاذ مساعد	82	1.75	0.33
	أستاذ محاضر	58	1.74	0.30
	أستاذ التعليم العالي	10	1.69	0.27
التحفيز والإلهام	أستاذ مساعد	82	1.64	0.27
	أستاذ محاضر	58	1.66	0.27
	أستاذ التعليم العالي	10	1.46	0.25
التشجيع الإبداعي	أستاذ مساعد	82	1.56	0.30
	أستاذ محاضر	58	1.53	0.27
	أستاذ التعليم العالي	10	1.50	0.32
الاهتمام الفردي	أستاذ مساعد	82	1.39	0.37
	أستاذ محاضر	58	1.36	0.33
	أستاذ التعليم العالي	10	1.61	0.42
التمكين	أستاذ مساعد	82	1.65	0.34
	أستاذ محاضر	58	1.68	0.31
	أستاذ التعليم العالي	10	1.98	0.32
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	82	1.59	0.19
	أستاذ محاضر	58	1.58	0.20
	أستاذ التعليم العالي	10	1.64	0.17

جدول رقم (24) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة

القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

تشير النتائج في الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية على ضوء متغير الرتبة الوظيفية، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروق الظاهرية بين المتوسطات حقيقية أم لا، تم إجراء تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	3.08	1.54	0.15	2	0.86	غير دالة
	داخل المجموعات	14.98	0.10		147		
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	0.37	0.18	2.57	2	0.08	غير دالة
	داخل المجموعات	10.73	7.29		147		
التشجيع الإبداعي	بين المجموعات	5.86	2.93	0.34	2	0.71	غير دالة
	داخل المجموعات	12.64	8.53		147		
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	0.53	0.26	2.02	2	0.13	غير دالة
	داخل المجموعات	19.32	0.13		147		
التمكين	بين المجموعات	0.97	0.48	2.02	2	0.13	غير دالة
	داخل المجموعات	16.00	0.10		147		
الدرجة الكلية للاستبيان	بين المجموعات	3.43	1.71	0.09	2	0.91	غير دالة
	داخل المجموعات	5.66	3.85		147		

الجدول رقم (25) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

أظهرت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في كل من الأبعاد : التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، والتمكين، والدرجة الكلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

## 2 - 6 - النتائج المتعلقة بالسؤال السادس : - ما درجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس

بجامعة عنابة ؟

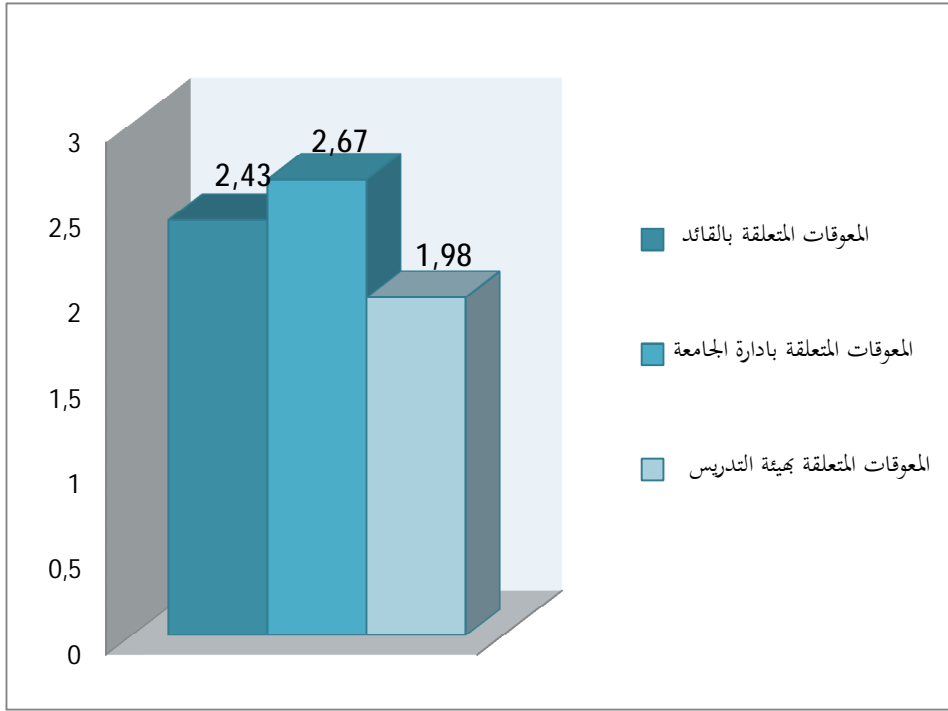
للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات أو الأبعاد الثلاثة لمعوقات القيادة التحويلية والجدول التالي يوضح ذلك .

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 (26) : 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 تفاوتت 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، يليه بعد المعوقات المتعلقة بالقائد في الرتبة الثانية بمتوسط قدره (2.43) وهي درجة مرتفعة، وأخيراً البعد المتعلق بالمعوقات الخاصة بهيئة التدريس بمتوسط قدره (1.98) وهي درجة متوسطة بانحراف معياري قدره (0.45) .

ونلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية أقل من نصف الواحد الصحيح الأمر الذي يعكس إجماعاً عالياً بين أفراد العينة، والشكل التالي يلخص هذه الدرجات :



الشكل رقم (07) : استجابة أفراد العينة لدرجة معوقات القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج SPSS

يتضح من الشكل السابق أن أفراد العينة ميدان الدراسة يرون المعوقات التي تواجه القادة الإداريين بدرجة مرتفعة والتي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية .

**2 - 7 - النتائج المتعلقة بالسؤال السابع : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس ؟**

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة لكل من درجات الذكور ودرجات الإناث، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) والجدول التالي يوضح ذلك :

الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الاستبيان
غير دالة	0.89	148	-0.13	0.20	2.34	الذكور (83)	معوقات
غير دالة				0.23	2.35	الإناث (67)	متعلقة بالقائد
غير دالة	0.50	148	0.66	0.38	2.45	الذكور (83)	معوقات
غير دالة				0.36	2.41	الإناث (67)	متعلقة بإدارة الجامعة
غير دالة	0.57	148	0.55	0.22	2.68	الذكور (83)	معوقات
غير دالة				0.26	2.65	الإناث (67)	متعلقة بهيئة التدريس
غير دالة	<b>0.86</b>	<b>148</b>	<b>-0.17</b>	<b>0.44</b>	<b>2.98</b>	الذكور (83)	الدرجة
غير دالة				<b>0.47</b>	<b>2.99</b>	الإناث (67)	الكلية للاستبيان

الجدول رقم (27) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .

تشير النتائج المسجلة في الجدول (26) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في إجابات الذكور من جهة وإجابات الإناث من جهة ثانية حول وجهة نظرهم لدرجة معوقات القيادة التحويلية .

2 - 8 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية ؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً إلى اختلاف الكلية (أدبية - تقنية )، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة Indépendant samples T-test، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (28) كالتالي :

الدلالة	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الاستبيان
غير دالة	0.39	148	0.86	0.35	2.45	كلية أدبية (86)	معوقات متعلقة بالقائد
				0.39	2.40	كلية تقنية (64)	
غير دالة	0.49	148	0.68	0.24	2.68	كلية أدبية (86)	معوقات متعلقة بإدارة الجامعة
				0.24	2.65	كلية تقنية (64)	
غير دالة	0.44	148	0.77	0.46	2.01	كلية أدبية (86)	معوقات متعلقة بهيئة التدريس
				0.44	1.95	كلية تقنية (64)	
غير دالة	0.19	148	1.29	0.22	2.37	كلية أدبية (86)	الدرجة الكلية للاستبيان
				0.19	2.32	كلية تقنية (64)	

الجدول رقم (28) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية

تشير النتائج المسجلة في الجدول (28) عند تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسطي أفراد العينة على جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .

2 - 9 - النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل ؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية (29 - 30 - 31 - 32) :

الأبعاد	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات المتعلقة بالقائد	أقل من 5 سنوات	48	2.36	0.42
	من 5 إلى 10 سنوات	91	2.46	0.34
	أكثر من 10 سنوات	11	2.52	0.32
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	أقل من 5 سنوات	48	2.67	0.22
	من 5 إلى 10 سنوات	91	2.65	0.25
	أكثر من 10 سنوات	11	2.74	0.22
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	48	2.08	0.50
	من 5 إلى 10 سنوات	91	1.87	0.37
	أكثر من 10 سنوات	11	2.50	0.43
الدرجة الكلية للمعوقات	أقل من 5 سنوات	48	2.35	0.23
	من 5 إلى 10 سنوات	91	2.32	0.19
	أكثر من 10 سنوات	11	2.52	0.25

جدول رقم (29) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

يظهر الجدول السابق (29) : إلى وجود فرق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة معوقات القيادة التحويلية على ضوء متغير سنوات العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA وجاءت النتائج كما يلي :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة
معوقات متعلقة بالقائد	بين المجموعات	0.40	0.20	2	1.44	0.23	غير دالة
	داخل المجموعات	20.37	0.13	147			
معوقات متعلقة بإدارة الجامعة	بين المجموعات	7.64	3.82	2	0.64	0.52	غير دالة
	داخل المجموعات	8.66	5.89	147			
معوقات متعلقة بهيئة التدريس	بين المجموعات	4.63	2.31	2	12.84	0.00	دالة
	داخل المجموعات	26.53	0.18	147			
الدرجة الكلية للاستبيان	بين المجموعات	0.38	0.19	2	4.27	0.01	دالة
	داخل المجموعات	6.64	4.52	147			

الجدول رقم (30) : الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير

سنوات العمل .

\* أظهرت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد المعوقات المتعلقة بالقائد وبعد المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة تبعاً لمتغير سنوات العمل. (أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ التعليم العالي)

\* كما أظهرت النتائج في نفس الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وللكشف عن مصدر الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffé)، والجدول التالي يوضح ذلك :

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.2108 *	0.0758	0.023
	أكثر من 10 سنوات	- 0.4258 *	0.1420	0.013
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	- 0.2108	0.0758	0.023
	أكثر من 10 سنوات	- 0.6366 *	0.1356	0.000
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.4258 *	0.1420	0.013
	من 5 إلى 10 سنوات	0.6366 *	0.1356	0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

جدول (31): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات المتعلقة

ببيئة التدريس تبعًا لمتغير سنوات العمل

يتضح من خلال الجدول (31) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، بين (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل، في البعد الثالث المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح 5 إلى 10 سنوات .

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الاحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.0263	0.0379	0.787
	أكثر من 10 سنوات	-0.1719	0.0711	0.057
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	- 0.0263	0.0379	0.787
	أكثر من 10 سنوات	* 0.1982 -	0.0679	0.016
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.1719	0.0711	0.057
	من 5 إلى 10 سنوات	* 0.1982	0.0679	0.016

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

جدول (32): نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة في الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير سنوات العمل .

يتضح من خلال الجدول (32) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية، بين (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل، في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات.

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح 5 إلى 10 سنوات .

2 - 10 - النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر : - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية ؟

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة الوظيفية (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي)، استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA وجاءت النتائج كما هو موضح في الجداول التالية (33 - 34 - 35 - 36) :

الأبعاد	الرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعوقات المتعلقة بالقائد	أستاذ مساعد	82	2.38	0.42
	أستاذ محاضر	58	2.48	0.34
	أستاذ التعليم العالي	10	2.62	0.32
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	أستاذ مساعد	82	2.67	0.22
	أستاذ محاضر	58	2.65	0.25
	أستاذ التعليم العالي	10	2.76	0.22
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	أستاذ مساعد	82	2.01	0.50
	أستاذ محاضر	58	1.84	0.37
	أستاذ التعليم العالي	10	2.52	0.43
الدرجة الكلية للمعوقات	أستاذ مساعد	82	2.34	0.23
	أستاذ محاضر	58	2.32	0.19
	أستاذ التعليم العالي	10	2.56	0.25

جدول رقم (33) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

يظهر الجدول (33) : إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة معوقات القيادة التحويلية على ضوء متغير سنوات العمل، ولمعرفة ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية استخدام الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA وجاءت النتائج كما يلي :

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية SIG	الدلالة
معوقات متعلقة بالقائد	بين المجموعات	0.73	0.36	2	2.68	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	20.04	0.13	147			
معوقات متعلقة بالجامعة	بين المجموعات	8.79	4.39	2	0.74	0.47	غير دالة
	داخل المجموعات	8.65	5.88	147			
معوقات متعلقة بهيئة التدريس	بين المجموعات	4.04	2.02	2	10.95	0.00	دالة
	داخل المجموعات	27.13	0.18	147			
الدرجة الكلية للاستبيان	بين المجموعات	0.48	0.24	2	5.44	0.00	دالة
	داخل المجموعات	6.54	4.45	147			

الجدول رقم (34) : الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجات معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

\* أظهرت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد المعوقات المتعلقة بالقائد وبعد المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية . (أستاذ مساعد ، أستاذ محاضر ، أستاذ التعليم العالي )

\* كما أظهرت النتائج في نفس الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وللكشف عن مصدر الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية (أستاذ مساعد، أستاذ محاضر، أستاذ التعليم العالي) في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffé) والجدول التالي يوضح ذلك :

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الإحصائية
أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	0.0164	0.0362	0.902
	أستاذ التعليم العالي	0.2190 *	0.0707	0.010
أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	0.0164 -	0.0362	0.90
	أستاذ التعليم العالي	0.2355 *	0.0723	0.006
أستاذ التعليم العالي	أستاذ مساعد	0.2190 *	0.0707	0.010
	أستاذ محاضر	0.2355 *	0.0723	0.006

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

جدول (35) : نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات المتعلقة بالهيئة التدريس تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية

يتضح من خلال الجدول (35) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أستاذ محاضر) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ محاضر) لصالح أستاذ محاضر .

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الاحصائية
أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	- 0.0236	0.0358	0.510
	أستاذ التعليم العالي	- * 0.2367	0.0709	0.001
أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	0.0236	0.0358	0.510
	أستاذ التعليم العالي	- * 0.2130	0.0717	0.003
أستاذ التعليم العالي	أستاذ مساعد	* 0.2367	0.0709	0.001
	أستاذ محاضر	* 0.2130	0.0717	0.003

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

جدول (36) : نتائج الاختبار البعدي شيفيه للفروق في استجابات أفراد العينة حول الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية .

يتضح من خلال الجدول (36) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة

تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية في الدرجة الكلية بين (أستاذ محاضر) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية

بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعًا لمتغير سنوات العمل في الدرجة

الكلية بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ محاضر) لصالح أستاذ مساعد .

### 3 - تحليل و مناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

#### ■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الأول والتي مفادها :

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

للتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الاستبيان الخمسة، حيث أظهر الجدول رقم (19) أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة في أبعاد ( التحفيز والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي ) ومتوسطة في مجالي ( التأثير المثالي، و التمكين ) وفيما يلي وسيتم استعراض أبعاد ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بالتفصيل :

#### \* البعد الأول : مدى ممارسة التأثير المثالي :

وقد حصل على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (1.74) ، وهذا يدل على درجة متوسطة من ممارسة التأثير المثالي لدى القيادات الإدارية .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد كريم خلف (2010) التي بينت أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية

ممارسة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة هو التأثير المثالي، ودراسة أحمد صادق الرقب (2010) التي توصلت إلى أن التأثير

المثالي احتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة لدى القادة في الجامعة، وكذلك دراسة هدى أحمد الخلايلة (2010) التي

توصلت إلى أن سلوك التأثير المثالي هو الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى دراسة عباس عبد مهدي

الشريف (2010) الذي توصل أن التأثير المثالي احتل المرتبة الأولى في درجة الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية .

ويفسر هذا الترتيب أن القادة يتصرفون بطريقة قيادية مؤثرة بصورة مثالية، وبالتالي يمتلكون ثقة وتقدير واحترام أفراد

العينة .

#### \* البعد الثاني : مدى ممارسة التحفيز والإلهام :

وقد حصل على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (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 .

### \* البعد الثالث : مدى ممارسة التشجيع الإبداعي :

وقد حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (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 يستشيرون الإبداع والتجديد. ويرى الباحث أن كل هذا يمكن إرجاعه إلى عدم توفر الإمكانيات في الجامعة وأيضاً استشارة 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 .

### \* البعد الرابع : مدى ممارسة الاهتمام الفردي :

وقد حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 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 لانشغالاتهم سواء تعلق بالعمل أو حتى مشاكلهم الاجتماعية والشخصية . وتتفق النتيجة مع دراسة أحمد صادق الرقب (2010) ، حيث توصل في دراسته أن الاهتمام الفردي احتل المرتبة الأخيرة من حيث درجة ممارسته لدى القادة في الجامعة بقطاع غزة .

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة بطاطاش راضية (2006) في دراستها حول السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية التي أكدت أن النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر ممارسة من النمط المهتم بالعمل، حيث أثبتت النتائج تمنع شريحة واسعة من رؤساء الأقسام بمهارات إنسانية في تعاملهم مع هيئة التدريس . (بطاطاش راضية، 2006) .

كذلك وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سامر كمال حامد الديب (2012) التي توصلت إلى أن أكثر أبعاد السلوك القيادي التحويلي ممارسة هو الاهتمام الفردي لدى القادة في الجامعات الذي احتل المرتبة الأولى .

\* البعد الخامس : مدى ممارسة التمكين :

وقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 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 .

وأظهرت النتائج في المدونة في الجدول رقم (19) أن ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس، وبمتوسط 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 للتحول المصاحب لتحولهم من عضو هيئة تدريس إلى قيادي أكاديمي . " (والتر جميلتش و جون سكوه، 2006، ص 145) . ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الرئيسية 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، وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع دراسة العنزي (2005) التي أظهرت انخفاض السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من : سحر خلف سلمان (2013)، و دراسة سامر كمال حامد الديب (2012)، و دراسة هناء الرقاد (2011)، و دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011)، و دراسة عايد أحمد الخوالدة (2011)، و دراسة محمد كريم خلف (2010)، و دراسة أحمد صادق محمد الرقب (2010)، و دراسة أمينة سليمان الغمر (2009) ، حيث توصلت كل هذه الدراسات إلى توفر السلوك التحويلي بدرجة كبيرة لدى القادة في المؤسسات التعليمية عامة والجامعات بصفة خاصة .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .

حيث أظهر الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) في كل الأبعاد والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر - أنثى ) من وجهة نظر أفراد العينة ، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية

ويمكن تفسير ذلك بأن الجنس لم يكن له تأثير في آراء هيئة التدريس كون الذكور والإناث يتمتعون بنفس الثقافة العلمية والتربوية والتي كان لها الدور الأكبر في آرائهم لأنهم يعايشون نفس الظروف الاجتماعية والتربوية في الجامعات .ومن هنا فالفرضية تحققت .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سحر خلف سلمان (2013)، ودراسة سامر كامل حامد الديب (2012) ، ودراسة ريم نصوح طاهر عواد (2012) ، ودراسة سناء محمد عيسى عيسى (2008) ، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق بين الجنسين في آرائهم حول درجة ممارسة القيادة التحويلية .

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة بلال فوزي (2011) ، و دراسة سامي عايد أبو هدايف (2011) ، و دراسة عايد احمد الخوالدة (2011) ، ودراسة احمد صادق محمد الرقب (2010) ، ودراسة عباس عبد مهدي الشربيني (2009) والتي أظهرت وجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور أو الإناث .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .

حيث أظهر الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) في كل الأبعاد والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية (أدبية - تقنية) ، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية .

ويمكن تفسير ذلك إلى إتباع نفس الأنماط في مختلف كليات الجامعة، كذلك ويرى الباحث أن عدم وجود فروق لمتغير التخصص في أغلب الدراسات سببه أن النظام الجامعي موحد بين الكليات الأدبية والتقنية. وبالتالي **الفرضية تحققت**

واتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة سحر خلف سلمان (2013)، ودراسة سامر كامل حامد الديب (2012)، ودراسة احمد صادق محمد الرقب (2010)، ودراسة سناء محمد عيسى عيسى (2008)، ودراسة العتري (2005)، الذين توصلوا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص العلمي. فيما اختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012)، ودراسة عايد احمد الخوالدة (2011)، حيث توصلوا إلى وجود فروق تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

#### ■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات العمل.

ودلت النتائج المنبثقة عنه في الجدول رقم (23) : أن قيمة الدلالة المحسوبة (**sig**) في كل الأبعاد والدرجة الكلية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل في كل أبعاد الاستبيان الخمسة مجتمعة ومتفرقة وهذا ما يتفق ومحتوى الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك أن النظام القيادي في الجامعة لم يطرأ عليه عملية تغيير تذكر نحو الأفضل. ومن هنا يمكن القول أن الفرضية تحققت.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من سحر خلف سلمان (2013)، ودراسة سامر كامل حامد الديب (2012)، ودراسة سلطان بن نايف بن محمد الحربي (2012)، ودراسة ريم نصوح طاهر عواد (2012)، ودراسة محمد كريم خلف (2010)، ودراسة شريف احمد حسن عباس (2010)، ودراسة عباس عبد مهدي الشريفي (2009)، ودراسة سناء محمد عيسى عيسى (2008).

فيما اختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2012)، و دراسة سامي عايد أبو هذاف (2011)، و دراسة احمد صادق محمد الرقب (2010).

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الرتبة الوظيفية .

ودلت النتائج المنبثقة عنه في الجدول رقم (25) أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}$ ) في كل الأبعاد والدرجة الكلية أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل الأبعاد : (التأثير المثالي، التحفيز والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التمكين) والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من سحر خلف سلمان (2013)، سامر كامل حامد الديب (2012)، و دراسة محمد كريم خلف (2010)، و دراسة أمينة سليمان الغمر (2009) .

فيما اختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة كل من عايد احمد الخوالدة (2011)، و دراسة احمد صادق محمد الرقب (2010)، و دراسة شريف احمد حسن عباس (2010) .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال السادس والتي مفادها :

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

للتحقق من هذا الفرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات أو الأبعاد الثلاثة لمعوقات القيادة التحويلية وأظهر الجدول رقم (26) أن درجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة في كل من مجالي : المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة والمعوقات المتعلقة بالقائد و متوسطة في مجال أو بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس .

وسيتم استعراض مجالات أو أبعاد معوقات ممارسة القيادة التحولية بالتفصيل :

#### \* البعد الأول : المعوقات المتعلقة بالقائد :

وقد حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.43) ، 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، وخلفيتهم الاجتماعية والثقافية، ورغبتهم 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. (ناصر ميزاب، 2004، ص402)

#### \* البعد الثاني : المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة :

وقد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط قدره (2.67)، وهذا يدل على درجة معوقات مرتفعة، حيث أن إدارة الجامعة ميدان الدراسة تعيق ممارسة سلوكيات القيادة التحولية 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 أكده " والتر جميلنتش " : 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 .

\* البعد الثالث : المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس :

وقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (1.98) 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 .

وأظهرت النتائج المدونة في الجدول رقم (26) : أن درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (2.35) ، وهذا ما يتفق مع محتوى الفرضية ، أي أن الفرضية قد تحققت .

جاءت نتيجة هذا السؤال متفقة مع دراسة سامر كامل حامد الديب (2012) والتي استهدفت القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات حيث توصلت النتائج إلى وجود صعوبات بدرجة مرتفعة، لذلك أوصى الباحث بوضع مجموعة من الاعتبارات التي تساعد على تنمية القيادة التحويلية . كما اتفقت أيضا مع دراسة عبد الحمدي نصره محمد (2010) حيث توصل في دراسته إلى وجود معوقات بدرجة مرتفعة تحول دون تطبيق أسلوب القيادة التحويلية ببيئة الهلال الأحمر السعودي .

ومن جهة أخرى هناك بعض الدراسات التي لم تتوصل نتائجها بوجود صعوبات أو معوقات تحول دون ممارسة القيادة التحويلية كدراسة سحر خلف سلمان (2013)، و دراسة هناء الرقاد (2011) ، دراسة عبد الحكيم رضوان سعيد (2011)، دراسة محمد كريم خلف (2010) دراسة احمد صادق محمد الرقب (2010)، دراسة أمينة سليمان الغمر (2009) ، و دراسة عبد المحسن نعساني (2007) . حيث أن أبرز نتائج هذه الدراسات كانت تقرر بتوفر سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وهذا يدل على عدم وجود معوقات أو صعوبات تحول دون ممارستها .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال السابع والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (27) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً في كل الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الذكور من جهة وإجابات الإناث من جهة ثانية حول وجهة نظرهم لدرجة معوقات القيادة التحويلية ، وهذا ما يتوافق مع فرضية الدراسة وبالتالي فالفرضية تحققت .

ويمكن تفسير ذلك بأن الجنس لم يكن له تأثير في أراء هيئة التدريس كون الذكور والإناث يتمتعون بنفس الثقافة العلمية والتربوية والتي كان لها الدور الأكبر في آرائهم لأنهم يعيشون نفس الظروف الاجتماعية والتربوية في الجامعات .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سامر كمال حامد الديب (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الصعوبات التي تحول دون تطبيق أسلوب القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ( ذكر . أنثى ) .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال الثامن والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .

حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (28) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**sig**) أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً في كل الأبعاد والدرجة الكلية لدرجة معوقات القيادة التحويلية .

أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لدرجة معوقات القيادة التحويلية . وهذا ما يتوافق مع فرضية الدراسة وبالتالي فالفرضية تحققت .

ويمكن تفسير ذلك إلى وجود نفس المعوقات في مختلف كليات الجامعة، كذلك ويرى الباحث أن عدم وجود فروق لمتغير التخصص في أغلب الدراسات سببه أن النظام الجامعي موحد بين الكليات الأدبية والتقنية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سامر كمال حامد الديب (2012)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الصعوبات التي تحول دون تطبيق أسلوب القيادة التحويلية تعزى لمتغير الكلية، (إنسانية . علمية) .

■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال التاسع والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

و للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

ودلت نتائج اختبار الفرضية المنبثقة عنه في الجدول رقم (30) : أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**sig**) أكبر من (0.05) في البعد الأول المعوقات المتعلقة بالقائد والبعد الثاني المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة معوقات القيادة التحويلية في بعدي (المعوقات المتعلقة بالقائد، المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة) .

في حين أظهرت النتائج أيضاً في نفس الجدول رقم (30) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**sig**) أقل من (0.05) في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وبتالي فهي دالة إحصائياً أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وللكشف عن مصدر الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس ، فقد استخدم اختبار شيفيه (**Scheffé**) .

وأظهر الجدول رقم (31) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، بين ( من 5 إلى 10 سنوات ) و ( أكثر من 10 سنوات ) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح 5 إلى 10 سنوات .

يتضح من خلال الجدول (32) \* وجود فروق بين درجات معوقات سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية ، بين ( من 5 إلى 10 سنوات ) و ( أكثر من 10 سنوات ) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات .

\* وجود فروق بين درجات معوقات سلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح 5 إلى 10 سنوات .

نلاحظ من خلال الجداول (31 . 32) أن الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس و في الدرجة الكلية جاءت لصالح الأكثر سنوات عمل ( لصالح 5 إلى 10 سنوات . أكثر من 10 سنوات) ، بمعنى أن درجة المعوقات لهيئة التدريس الذين تتراوح

سنوات العمل لديهم (من 5 إلى 10 سنوات . وأكثر من 10 سنوات) أكثر معرفة و إدراكاً من غيرهم للمعوقات مقارنة بدرجة المعوقات لأفراد العينة الذين تقل سنوات عملهم عن 5 سنوات .

وأستنتج الباحث أن درجة المعوقات تزداد بازدياد سنوات العمل، وقد يعود ذلك إلى أن الأساتذة تزداد معرفتهم بطرق وأساليب القيادة نتيجة تعاملهم واحتكاكهم بالقيادة أكثر وكذلك اطلاعهم على المراسيم والقوانين الداخلية الخاصة بإدارة الجامعات، والعكس صحيح بالنسبة للأساتذة الذين تقل سنوات العمل لديهم اقل من 5 سنوات .

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة سامر كمال حامد الديب (2012) ، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادة التحويلية في جميع المجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .

#### ■ النتائج المتعلقة باختبار الفرضية المنبثقة عن السؤال العاشر والتي مفادها :

لا توجد فروق ذات دلالة لدرجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الرتبة الوظيفية .

ودلت نتائج اختبار الفرضية المنبثقة عنه في الجدول رقم (34) : أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}$ ) أكبر من (0.05) في بعد المعوقات المتعلقة بالقائد وبعد المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة، وبتالي فهي غير دالة إحصائياً أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في هاذين البعدين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .

كما أظهرت النتائج في نفس الجدول (34) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $\text{sig}$ ) أقل من (0.05) في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان.

وبتالي فهي دالة إحصائياً بمعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس وكذا الدرجة الكلية للاستبيان .

وللكشف عن مصدر الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، فقد استخدم اختبار شيفيه ( $\text{Scheffé}$ ) .

وأظهر الجدول رقم (35) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس، بين (أستاذ محاضر) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ محاضر) لصالح أستاذ محاضر .

وأظهر الجدول (36) \* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية في الدرجة الكلية، بين (أستاذ محاضر) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي.

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ التعليم العالي) لصالح أستاذ التعليم العالي .

\* وجود فروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الدرجة الكلية بين (أستاذ مساعد) و (أستاذ محاضر) لصالح أستاذ مساعد .

نلاحظ من خلال الجداول (35- 36) أن الفروق بين درجات معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية في البعد الثالث المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس و في الدرجة الكلية جاءت لصالح الأعلى رتبة (الأستاذ المحاضر - أستاذ التعليم العالي) ، وكما أشرنا سابقاً أن درجة المعوقات تزداد بازدياد سنوات العمل، فكذلك الرتبة الأعلى تساهم في زيادة درجة المعوقات .

يمكن تفسير هذه النتيجة كون ذوي الرتبة الأعلى نسبة معينة منهم تقلدوا منصب رئيس قسم أو عميد كلية وبالتالي إدراكهم ودرجة معرفتهم للمعوقات تكون أفضل من غيرهم بحكم ممارسة مهام ووظائف هذا المنصب القيادي في الجامعة والعكس صحيح بالنسبة للأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد .

#### 4 - الاستنتاج العام :

- 1 - ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ( عميد الكلية ورئيس القسم ) لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس .
- 2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .
- 3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات العمل .
- 5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية .
- 6 - درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة .
- 7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس .
- 8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية .
- 9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية في بعد المعوقات المتعلقة بالقائد تبعاً لمتغير سنوات العمل . بينما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية في بعد المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس والدرجة الكلية .
- 10 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية في بعد المعوقات المتعلقة بالقائد تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية . بينما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية في بعد المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس والدرجة الكلية .

## 5 - توصيات واقتراحات الدراسة :

### \* المقترحات :

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

- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات بهدف تأهيلهم وإكسابهم خصائص القيادة التحويلية 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 .

- الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي .

- أن يهتم القادة بالجامعة بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين المرؤوسين، لأن ذلك يساهم في زيادة الانتماء لديهم وبالتالي تحسين العملية التعليمية .

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

### \* التوصيات :

- 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 بها في الوقت الحالي ومدى الحاجة إلى إعداد قيادات قادرة على مواجهة التغييرات التي تحدث في مجال التعليم الجامعي .

- إجراء دراسات مشابهة في جامعات أخرى من الوطن ومقارنة النتائج المتوصل إليها فيما بينها .

- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية نظراً لندرتها وربطها بمتغيرات أخرى مثل : الإبداع التنظيمي ، مقاومة التغيير التنظيمي ... الخ

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

1: القرآن الكريم

2 : الكتب

- 1- أندردى سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض 1991 .
- 2 - أحمد عبد اللطيف، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة لمنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001 .
- 3- أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 .
- 4 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 5 - أحمد طالب الإبراهيمي، من تصفية الاستعمار إلى الثروة الثقافية 62-72 ت، حنفي بن عيسى، وزارة التعليم والتربية، الجزائر، دت
- 6 - أفوليو بروس، تسمية القيادة، بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003 .
- 7- إيهاب صبيح، محمد رزيق، الإدارة " الأسس و الوظائف"، دار الكتاب العلمية للنشر و التوزيع، 2001 .
- 8 - بغول زهير، الإدارة " المفهوم والوظائف"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، 2011 .
- 9 - بسمان فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 10 - بسمان فيصل محجوب، الإدارة الجامعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ، 2003 .
- 11 - تركي رايح ، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
- 12 - تركي رايح، أصول التربية والتعليم، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- 13 - الجارودي ماجدة، قيادة التحول في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2011 .

- 14 - جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004 .
- 15 - جون بينيت، إدارة القسم الأكاديمي حالات وتعليقات"، تعريب جابر عبد الحميد جابر وصلاح عبد الخالق عبد الجواد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992 .
- 16 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد، عمان، الأردن، 2004 .
- 17 - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 13 - حمزة مختار، قراءات في علم النفس الاجتماعي في الدول العربية، دار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1985 .
- 18 - الخميسي السيد سلامة، المعلم العربي "بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية" ، دار الوفاء، الإسكندرية ، 2003
- 19- خالد حامد، منهجية البحث العلمي، دار ربحانة ، الجزائر، ط1، 2003 .
- 20 - رياض ستراك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2004 .
- 21 - رشدي احمد طعيمة ومحمد بن سليمان البدري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004 .
- 22- سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000 .
- 23 - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999 .
- 24 . سالم القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2001 .
- 25 - سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ط 4، 2006 .
- 26 - سمث ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض ، 2001 .
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004 .
- 28 - صقر عبد العزيز الغريب، الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2005 .

- 29 - طلحة حسام الدين، عدلة عيسى مطر، مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 30 - طارق السويدان، نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت، 2006.
- 31 - ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 32 - عبد الحميد شاکر، علم النفس الإبداعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 33 - عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز "حقيقة تربوية لتنمية الإبداع المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 34 - عبد الغني عبود وجابر عبد الحميد، الإدارة الجامعية في الوطن العربي، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2001.
- 35 - عبد المقصود محمد محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006.
- 36 - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 37 - عليوة السيد، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
- 38 - علي احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، ط1، 2006.
- 39 - عمر محمد التومي الشيباني، من أسس التربية الإسلامية، ليبيا، دن، 1979.
- 40 - عمار بحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 41 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 42 - كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
- 43 - كامل علوان الزيري، علم النفس، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988.
- 44 - لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 45 - محمد حسن علاوي، سيكولوجية القيادة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 1998.
- 46 - محمد الهادي عفيفي، في أصول التربية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1975.

- 47 . محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 .
- 48 - محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسه، القاهرة ، عالم الكتب، ط 2، 2002 .
- 49 - محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 1984
- 50 - مصلح أحمد منير، نظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، ط 2، الرياض، دن، دت.
- 51 - محمد عبد الرحمن عبد الله، سوسولوجيا التعليم الجامعي، دراسة في علم الاجتماع التربوي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991 .
- 52 - محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر ، ط 1، 1985 .
- 53 - محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية، دار الأمل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 .
- 54 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000 .
- 55 - مصطفى أحمد سيد، المدير في عالم متغير " رؤية القرن 21 "، دار الكتب للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 1999 .
- 56 - ماهر محمد الصالح حسن، القيادة أساسيات ومفاهيم، دار الكندي ، الأردن ، 2004 .
- 57 - مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- 58 - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق ، 2000 .
- 59 - يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر ، 2007 .
- 60 - والتر جميلتش و جون سكوه، دورة حياة رئيس القسم، مكتبة العبيكان، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2006 .

### 3 : مذكرات الماجستير والدكتوراه

- 61 - أمينة سليمان الغمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2009 .
- 62 - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، 2010 .
- 63 - بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009 .
- 64 - بطاطاش راضية، أنماط السلوك القيادي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 2005 .
- 65 - بلال فوزي، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 .
- 66 - بنى عطا سلم محمود، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البيشخصية عند المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2005 .
- 67 - جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخووة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، 2012 .
- 68 - حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012 .
- 69 - حسن عبد المالك، القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2010 .
- 70 - ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2012 .

- 71 - زليخة طاطاوي، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقتها برضا الأساتذة وأدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1993 .
- 72 - زيد عبد الفتاح عبد الرحمان العياش، اثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، 2010 .
- 73 - سامي عايد أبو هدايف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، 2011 .
- 74 - سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
- 75 - سلطان بن نايف بن محمد الحربي، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2012 .
- 76 - سامر كمال حامد الديب، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، 2012 .
- 77 - سحر خلف سلمان مددين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2013 .
- 78 - شريف احمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010 .
- 79 - صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 2010 .
- 80 - عبد الحكيم رضوان سعيد، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011 .
- 81 - العمري مشهور عبد الناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002 .
- 82 - العنزي حمود، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، 2005 .
- 83 - لرقم عز الدين، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009 .

84- محمد كريم خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في

الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010 .

85- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 .

86- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء

المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010 .

87 - ماجد بن عبد الرحمان البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية

السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .

88 - هناء الرقاد، القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها

بتمكين أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأردن، 2011 .

89- هدى أحمد الخلايلة، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية

وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الأردن، 2010 .

#### 4 : المجالات والدوريات

90 - أحمد العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية

، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 09، العدد 01 .

91 - البيشي محمد بن ناصر، القيادة التحويلية، عرض تقديمي .

92- جامعة جيجل، مجلة الجامعة، مجلة دورية إخبارية تصدرها جامعة جيجل، 2008 .

93- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرسوم رقم 579/03

يتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، 2004 .

94 - مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة

وتنمية الموارد البشرية، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والوطن العربي، الملتقى الدولي الأول، العدد 01،

2004

95 - الهلالي الشريبي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة

مستقبل التربية العربية، العدد 06، 2001 .

- 96- آل خليفة فاطمة والربيعان عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 29 - 53 .
- 97 - الشمراي أحمد عبد الله، القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي ، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية .
- 98 - المهدي عبد الرحمان، القيادة والابتكار ملخص، جامعة الملك عبد العزيز .
- 99 - جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005 .
- 100 - حسين الصرايرة، العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، مجلة العلوم الإنسانية، فلسطين، 2012 .
- 101 - سهير عادل حامد، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010 .
- 102 - رشيد مازن ، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، العدد 1 و 2 ، المجلد 25 ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2003 .
- 103 - عبد الله بوخلخال، الجامعة الجزائرية و وظيفتها البيداغوجية، حوليات جامعة الجزائر، العدد 7 ، 1993 .
- 104 - عبد الكريم قريشي، نظرة حول وضعية التعليم العالي في الجزائر، مجلة الرواسي، جمعية الإصلاح التربوي، باتنة، العدد 13 ، 1996 .
- 105 - عبد الله الركيبي، التعليم العالي في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، حوليات جامعة الجزائر ، العدد 1، 1987 .
- 106 - عماري عمار و قطاف ليلي، الجامعة الجزائرية بين الواقع و الآفاق " إشكالية التعليم و التكوين في إفريقيا و العالم العربي - سلسلة إصدارات محبر إدارة و تنمية الموارد البشرية - ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 1 ، 2004 .
- 107 - عباس عبد مهدي الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45 ، الجامعة الأردنية ، 2010 .
- 108 - عبد المحسن نعساني، اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01 ، سوريا ، 2008 .

109 - عايد احمد الخوالدة، درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 02، 2011 .

110 - محمد احمد مرسي ، دور التعليم العالي في إعداد الكفاءات من القوى البشرية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، الكويت ، عدد 1 ، 1981

111 - مليحان معيض الشبيبي، الجامعات "نشأتها- مفهوماها - وظائفها" ، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 54 ، المجلد 14، 2000 .

### 5 - الوثائق الرسمية :

112 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 77، 1999 .

113 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد 51، 2003

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

114 - Aldag, J. & Kunzuhara, W. "Organizational Behavior and Management", 2003 .

115 - Archbold, R. "The perception of leadership style: Effect on the work environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southeastern, University, 2003 .

116 - Avolio, J. & Yammarino, J. "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4, 1991.

117 - Avolio, J. & Bass, S. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", Academy of Management journal, Vol.45, No.4, 2002 .

- 118 - Bass, M. & Steidlmeier, P. "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*", Vol.10, No.2, 1999 .
- 119 - Bass, B. M. and Avolio, B. J, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA. 1994 .
- 120 - Bass, B. & Stogdill, "hand book of leadership", New York: Free Press, 1990 .
- 121 - Bass , B.M. , Avlio , B.J. , and Goodheim , L. , *Biography and the assesement of transformational leadership at the world – class level* , *Journal of Management* 13 Spring , 1987.
- 122 - Barnett, R. & McCormick, J. "Vision relationships and teacher motivation: A case study", *Journal of Educational Administration*, Vol.41, No.1, 2003.
- 123 - Bateman, S. & Snell, A. "Management, Competing in the New Era" , Mc Graw-Hill, 2002 .
- 124 - Carless, S. "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, 1998 .
- 125- Devanna, M.A.,&Tichy,N.M. "the Transfomational leader ",2th/ ed, John Wiley& Sons , Inc ,1990 .
- 126 -Fincham, R.& Rhodes,P." Principles of organizational behavior", New York , Oxford university Press,1999 .
- 127 - Fullan, M: *Implementing educational Change: what we know*, world bank document, PHREE 89/81,1998 .
- 128 - Janis, R. "An examination of Bass's (1985) Leadership theory in the project management environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southern University, 2002 .



129 - Kirkbride, P. "Developing transformational leaders: The full rang leadership model in action, Industrial and Commercial Training", 2006.

130- Supising, Jiraporn, Transformational leadership of secondary school administrators under the department of beneval education in education region &, Journal of educational Administration, 38 (2),2001

131 - Skeese, M. "An assessment of Florida schools district Superintendent's Leadership Styles and organizational commitment of district principals", Unpublished PhD, Dissertation, 2005.

132 - Tejada, M., Scandura, T. & Pillia, R. "The QLM revisited psychometric properties and recommendation., Leadership Quarterly", 2001 .

133 - Yuki, G. "Leadership in Organizations", Prentice. Hall, Upper Saddle River, 1998 .

# الملاحق

## ملحق رقم (01) : يوضح صدق المحكمين

### أسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكمين	الرقم
عناية	أ . د - بوياية محمد الطاهر	1
عناية	د - بومنقار مراد	2
عناية	د - كربوش رمضان	3
عناية	د - خلاصي محمد	4
عناية	د - لعريط بشير	5
عناية	د - لعلاوي عماد	6

**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA -**  
**TABLEAU RECAPILULATIF LA RENTREE**  
**Etablissement Universitaire : Faculté des sciences**  
**Economiques et Sciences de Gestion**

**Effectif des Enseignants Permanents Au 05/02/2013**

	Enseignants Permanents		
	Algériens	Etrangers	TOTAL
Professeur	15	/	15
Maître de Conférence Cat : A	22	/	22
Maître de Conférence Cat : B	15	/	15
Maître Assistant Cat : A	68	/	68
Maître Assistant Cat : B	26	/	26
Assistant	01	/	01
Assistant contractuel	01	/	01
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>00</b>	<b>148</b>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة باجي مختار عنابة

كلية الحقوق  
مصلحة الموظفين

**تعداد أساتذة كلية الحقوق لسنة الجامعية 2012-2013**

العدد	الرتبة	الرقم
13	أستاذ	1
15	أستاذ محاضر قسم "أ"	2
09	أستاذ محاضر قسم "ب"	3
75	أستاذ مساعد قسم "أ"	4
23	أستاذ مساعد قسم "ب"	5
03	معيد	6





\* تعداد الأساتذة حسب الرتب \*

2013/2012

المجموع	التربية الرياضية و البدنية	علوم الاعلام و الاتصال	علم النفس	علم الاجتماع	علم المكتبات	التاريخ	الفلسفة	الترجمة	اللغة الإيطالية	اللغة الانجليزية	اللغة الفرنسية	اللغة العربية و آدابها	الرتب
45	1	4	2	14	0	0	0	0	0	4	5	15	أستاذ
45	0	6	5	9	1	1	0	1	1	3	3	15	أستاذ محاضر قسم 'أ'
31	0	5	7	8	1	0	0	1	0	1	2	6	أستاذ محاضر قسم 'ب'
197	3	24	27	15	7	10	6	15	5	25	26	34	أستاذ مساعد قسم 'أ'
120	4	19	15	4	8	11	7	8	9	14	11	10	أستاذ مساعد قسم 'ب'
8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	3	1	معيد
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	معاون التعليم العالي
447	8	58	56	51	17	22	13	25	15	51	50	81	المجموع



## Effectif des Enseignants Permanents et non Permanents

Au 31/01/2013

Départements	Personnels Permanents en Activité							Personnels		Personnels non Permanents				
	Grade							en Dispo	en Détachement	Enseignants Vacataires et Associés				
	Prof	MC - A	MC - B	MA - A	MA - B	Assistant	Total			Vacataire	Associés	Intervenants	Total	Total G
Informatique	10	12	17	36	12		87	1	2	1	1		2	89
Métallurgie	12	10	6	6			34		3	1	1		2	36
Hydraulique	2	4	2	9	1		18			1			1	19
Génie Civil	6	7	4	19	1	3	40		1		1		1	41
Électronique	10	24	11	12	3	1	61			1			1	62
Électromécanique	6	9	11	11			37						0	37
Électrotechnique	3	13	8	9			33	1		1			1	34
Génie Mécanique	9	15	10	21	4		59					1	1	60
Génie des Procédés	11	3	4	6			24				1		1	25
TCT										158	3	2	163	163
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>97</b>	<b>73</b>	<b>129</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>393</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>163</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>173</b>	<b>566</b>

## ملحق رقم : (03) : يوضح الاستمارة في صورتها الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 02

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفيا

الأخ : الأستاذ ....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،،،

أهديكم أسمى الأمنيات بوافر الصحة والعافية، وأتطلع لوقتكم الثمين ببعض الدقائق منه، للاطلاع وتحكيم المقياس المرفق والموسوم بعنوان " مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها " من خلال المعايير التالية :

1- مدى ملائمة البنود مع البعد.

2 - مدى ملائمة المواقف مع بعضها البعض.

3- مدى جدية المقياس بشكل عام من حيث الشكل والمضمون.

حيث إنني أقوم بهذه الدراسة في إطار الحصول على شهادة الماجستير تخصص : علم النفس العمل والتنظيم نرجوا منك تسجيل الملاحظات حولها إن وجدت وتصحيح ما كان فيها من أخطاء .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام والتقدير .

إشراف الدكتور : زهير بغول

الطالب: أمين وادي

### 1. المحور الأول : البيانات الأولية :

يرجى تعبئة البيانات التالية، من خلال وضع إشارة (X) في المربع المراد اختياره، مع عدم ترك أي بيان فارغ للأهمية.

- الجنس : ذكر  أنثى
- التخصص : كلية أدبية  كلية علمية
- سنوات العمل: أقل من 05 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- الدرجة العلمية : ماجستير  أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ دكتور

- المحور الثاني : خاص بالسؤال (مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ؟ )

الرقم	عبارات القيادة التحويلية	تقيس	لا تقيس
<b>1 - بعد التأثير المثالي</b>			
1	يتسم القادة في الجامعة بالثقة والصدق		
2	يحظى القادة في الجامعة بالتقدير والاحترام		
3	يلتزم القادة في الجامعة بالقيم المثلى في السلوك		
4	لا يستغل القادة في الجامعة النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية		
5	يشاركنا القادة في الجامعة في مواجهة المخاطر		
6	تنسجم اقوال القادة في الجامعة مع أفعالهم		
7	يقدم القادة في الجامعة احتياجاتنا على احتياجاتهم في مواقف عدة.		
8	يتصدى القادة في الجامعة للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة.		
<b>2 - بعد التحفيز والإلهام</b>			
9	يعمل القادة في الجامعة على استشارتنا نحو التغيير.		
10	ينجز القادة في الجامعة مهامهم بمشاركة العاملين معها		
11	يهتم القادة في الجامعة بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير		
12	يحفزنا القادة في الجامعة على التعبير عن أفكارنا حتى ولو تعارضت مع أفكارها		
13	يملك القادة في الجامعة القدرة على النصح والإقناع		
14	يرر القادة في الجامعة التغييرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي.		
15	يزرع القادة فينا في الجامعة الإحساس بأهداف الجامعة وغاياتها.		
16	سلوك القادة في الجامعة يرفع من معنوياتنا وتقدم عملنا.		
17	يعطينا القادة في الجامعة معنى للعمل من خلال تحفيزهم وتشجيعهم لنا.		
<b>3 - بعد التشجيع الإبداعي</b>			
18	يشجع القادة في الجامعة على ابتكار طرق جديدة في العمل		
19	يشجع القادة في الجامعة على حل المشاكل بطرق مبتكرة		
20	يستثير القادة في الجامعة فينا الإبداع والتجديد		

		يعتمد القادة في الجامعة على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات.	21
		يقدم القادة في الجامعة العون والمساندة لتطبيق الأفكار الجديدة	22
		يعمل القادة في الجامعة القائد على استشارة التفكير لحل المشكلات.	23
		يعطينا القادة في الجامعة الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا.	24
		يهيئ القادة في الجامعة المناخ المناسب لابتكار أساليب جديدة	25
<b>4 - بعد الاهتمام الفردي</b>			
		اهتمام القادة في الجامعة باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياتهم	26
		يحافظ القادة في الجامعة على التواصل والاتصال معنا باختلاف آرائنا وانتماءاتنا.	27
		يصغي القادة في الجامعة باهتمام لكل حديث يوجه لهم.	28
		يهتم القادة في الجامعة بالمشاعر من حيث التشجيع والتوجيه والنصح	29
		يعطي القادة في الجامعة اهتمامهم الشخصي لحاجات كل فرد	30
		يراعي القادة في الجامعة الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات.	31
		يعتمد القادة في الجامعة على الاتصال المفتوح والمباشر معنا	32
		يراعي القادة في الجامعة مشاعر الأتباع باختلافاتهم	33
<b>5 - بعد التمكين</b>			
		يشجع القادة في الجامعة على تحمل المسؤولية	34
		يدعم القادة في الجامعة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخوله له	35
		يقدم القادة في الجامعة تقدم تصورا شاملا للعمل تاركين الهامش الأكبر لنا لتنفيذه .	36
		يناقش القادة في الجامعة معنا متطلبات انجاز الأدوار الوظيفية	37
		يقوم القادة في الجامعة بالتعاون مع الجميع بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	38
		يفوض القادة في الجامعة بعض من صلاحياتها لنا على أسس علمية	39
		يحرص القادة في الجامعة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	40

المحور الثالث : خاص بالسؤال (ما درجة معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟)

الرقم	عبارات معوقات ممارسة القيادة التحويلية	تقيس	لا تقيس
<b>1 - معوقات متعلقة بالقائد</b>			
1	محاولة تمسك القادة بالمنصب القيادي لأكبر مدة زمنية		
2	قدرات القادة العقلية وامتلاكهم للمهارات المختلفة		
3	التبعية لحزب أو طائفة معينة وتأثره بثقافته		
4	الرغبة الشخصية المتدنية للقادة في تطوير قدراته القيادية		
<b>2 - معوقات متعلقة بإدارة الجامعة</b>			
5	عدم وضوح الهدف الأساسي للجامعة لكل من القادة وهيئة التدريس		
6	إدارة الجامعة تفرض على القادة إتباع أسلوب معين مع هيئة التدريس		
7	عدم وجود قوانين تحفيز من قبل إدارة الجامعة تحث على القيادة نحو الأفضل		
8	لا توجد معايير محددة في إدارة الجامعة لاختيار المنصب القيادي		
9	أنظمة الجامعة لا تشجع القيادة نحو التطور والإبداع خوفا من فقدان السلطة		
10	المركزية الشديدة لإدارة الجامعة في اتخاذ القرارات .		
<b>3 - معوقات متعلقة بالاتباع</b>			
11	عدم رغبة هيئة التدريس في تحمل المسؤولية خوفا من المسائلة		
12	وجهات النظر المختلفة وهيئة التدريس حول الطريقة الأفضل في القيادة		
13	التبعية الحزبية وهيئة التدريس واختلافهم أحيانا مع القائد		
14	خوف هيئة التدريس من تفويض السلطة بسبب عدم امتلاكهم للمهارات القيادية		
15	التجارب الشخصية لهيئة التدريس بجامعات مختلفة وتأثرهم بطرق القيادة بها		

ملحق رقم : (04): يوضح الاستمارة في صورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 02

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفنيا

الأخ/ات : الأستاذ (ة)....الفاضل (ة)

السلام عليكم ورحمة الله

الاستمارة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي أقوم بإعداده وذلك في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم والموسومة " مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها " دراسة ميدانية بجامعة عنابة

نرجو منك المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك ، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام والتقدير .

الباحث : أمين وادي

يرجى تعبئة البيانات التالية، من خلال وضع إشارة (X) في المربع المراد اختياره، مع عدم ترك أي بيان فارغ للأهمية.

● الجنس : ذكر  أنثى

● التخصص : كلية أدبية  كلية تقنية

● سنوات العمل: أقل من 05 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10

● الرتبة الوظيفية : أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ التعليم العالي

إلى أي درجة تتوفر السلوكيات التالية لدى القيادات الإدارية في الجامعة ( عميد الكلية ورئيس القسم ) الرجاء وضع علامة (X) أمام الخانة التي تناسب وجهة نظرك .

الرقم	العبـارات	موافق	محايد	معارض
1	يحظى القادة في الجامعة بالثقة			
2	يعمل القادة في الجامعة على استشارتنا نحو التغيير بشكل عام			
3	يشجع القادة في الجامعة على ابتكار طرق جديدة في العمل			
4	اهتمام القادة في الجامعة باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياتهم			
5	يشجع القادة في الجامعة على تحمل المسؤولية			
6	يحظى القادة في الجامعة بالتقدير والاحترام			
7	ينجز القادة في الجامعة مهامهم بمشاركة العاملين معهم			
8	يشجع القادة في الجامعة على حل المشاكل بطرق مبتكرة			
9	يعتمد القادة في الجامعة على الاتصال المباشر معنا			
10	يدعم القادة في الجامعة ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له			
11	يلتزم القادة في الجامعة بالقيم المثلى في السلوك			
12	يهتم القادة في الجامعة بإعطاء الحوافز المعنوية للقيام بالتغيير			
13	يستثير فينا القادة في الجامعة الإبداع والتجديد			
14	يصغي القادة في الجامعة باهتمام لكل حديث يوجه لهم			
15	يقدم القادة في الجامعة تصورا شاملا للعمل تاركين الهامش الأكبر لنا لتنفيذه			
16	يتجاوز القادة في الجامعة المصالح الذاتية لتحقيق الأهداف العامة			
17	يحفز القادة في الجامعة على التعبير عن أفكارنا حتى ولو تعارضت مع أفكارهم			
18	يعتمد القادة في الجامعة على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات			
19	يهتم القادة في الجامعة بالمشاعر من خلال التشجيع والتوجيه			
20	يناقش القادة في الجامعة معنا متطلبات انجاز الأدوار الوظيفية			
21	يشاركنا القادة في الجامعة في مواجهة المخاطر			
22	يمتلك القادة في الجامعة القدرة على الإقناع			
23	يقدم القادة في الجامعة العون والمساندة لتطبيق الأفكار الجديدة			
24	يعطي القادة في الجامعة اهتمامهم الشخصي لحاجات كل فرد			
25	يقوم القادة في الجامعة بالتعاون مع الجميع بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها			
26	أقوال القادة في الجامعة تنسجم مع أفعالهم			
27	يبرر القادة في الجامعة التغييرات المرغوب فيها بأسلوب مقنع			
28	يعمل القادة في الجامعة على استشارة التفكير لحل المشكلات			

			يدرك القادة في الجامعة الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات	29
			يفوض القادة في الجامعة بعض من صلاحياتهم لنا	30
			يتصدى القادة في الجامعة للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة	31
			يزرع فينا القادة في الجامعة الإحساس بأهداف الجامعة وغاياتها	32
			يعطي القادة في الجامعة الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا	33
			يحرص القادة في الجامعة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	34
			سلوك القادة في الجامعة يرفع من معنوياتنا	35
			يشارك القادة في الجامعة مناسباتنا الشخصية والاجتماعية	36

### المحور الثالث : المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية

ما هي المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين (رئيس القسم وعميد الكلية) في الجامعة من وجهة نظرك ؟

الرقم	العبارات	موافق	محايد	معارض
1	محاولة تمسك القادة بالمنصب القيادي لأكثر مدة زمنية			
2	عدم وضوح الهدف الأساسي للجامعة لكل من القادة وهيئة التدريس			
3	عدم رغبة هيئة التدريس في تحمل المسؤولية خوفا من المسائلة			
4	عدم امتلاك القادة للمهارات القيادية			
5	إدارة الجامعة تتيح للقادة إتباع نمط معين مع هيئة التدريس			
6	وجهات النظر المختلفة لهيئة التدريس حول الطريقة الأفضل في القيادة			
7	الخلفية الاجتماعية والثقافية للقادة			
8	التجارب الشخصية لهيئة التدريس بجامعات مختلفة وتأثرهم بطرق القيادة بها			
9	عدم وجود قوانين تحفيز من قبل إدارة الجامعة تحث على القيادة نحو الأفضل			
10	التبعية الحزبية لهيئة التدريس واختلافهم أحيانا مع القائد			
11	الرغبة الشخصية المتدنية للقادة في تطوير قدراتهم القيادية			
12	لا توجد معايير محددة في إدارة الجامعة لاختيار شخص لشغل المنصب القيادي			
13	أنظمة الجامعة لا تشجع القيادة نحو التطور والإبداع خوفا من فقدان السلطة			
14	خوف هيئة التدريس من تفويض السلطة بسبب عدم امتلاكهم للمهارات القيادية			

## ملحق رقم : (05) : يوضح الأسئلة الخاصة بمقابلة الدراسة الاستطلاعية

- 1 - هل يلتزم القادة بالقيم المثلى في السلوك ؟
- 2 - هل يحظى القادة بالاحترام والثقة والصدق من طرفكم ؟
- 3 - هل يستغل القادة نفوذهم لتحقيق مصالحهم الشخصية ؟
- 4 - هل يعمل القادة على استشارتكم نحو التغيير ؟
- 5 - هل يهتم القادة بإعطاء الحوافز بنوعيتها مادية و معنوية للقيام بالتغيير ؟
- 6 - هل يؤمن بأهمية مشاركة هيئة التدريس في عملية التغيير ؟
- 7 - هل يشجع القادة على حل المشاكل بطرق مبتكرة ؟
- 8 - هل يستشير القادة الإبداع والتجديد ؟
- 9 - هل يهيئ القادة المناخ المناسب لابتكار أساليب جديدة في العمل ؟
- 10 - هل يعطي القادة اهتمامهم الشخصي لحاجات كل فرد ؟
- 11 - هل يشارككم القادة في المناسبات الشخصية والاجتماعية ؟
- 12 - هل يحرص القادة على تحقيق احتياجات ورغبات هيئة التدريس ؟
- 13 - هل يشجع القادة على تحمل المسؤولية ؟
- 14 - هل يخول القادة بعض صلاحياتهم لكم ؟
- 15 - هل يترك لكم القادة الحرية في تنفيذ متطلبات أعمالكم ؟
- 16 - ما هي المعوقات أو الصعوبات التي تحول دون ممارسة القادة لمثل هذه السلوكيات من وجهة نظركم؟

ملحق رقم (06) : يوضح معامل ارتباط التجزئة النصفية (الزوجة والفردية)

**Corrélations**

		الفردية	الزوجية
الفردية	Corrélacion de Pearson	1,000	,891**
	Sig. (bilatérale)	,	,000
	N	15	15
الزوجية	Corrélacion de Pearson	,891**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,
	N	15	15

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01

معامل ارتباط لنصفي الاستبيان القيادة التحويلية

**Corrélations**

		الزوجية	الفردية
الزوجية	Corrélacion de Pearson	1,000	,549*
	Sig. (bilatérale)	,	,034
	N	15	15
الفردية	Corrélacion de Pearson	,549*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,034	,
	N	15	15

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل ارتباط لنصفي استبيان معوقات القيادة التحويلية

ملحق رقم : (07) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان سلوكيات القيادة  
التحويلية (معامل ارتباط برون ) بين كل بند والبعد الذي ينتمي إليه .

### Corrélations

	AV_A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
AV_A	1,000	,539*	,607*	,636*	,595*	,824**	,588*	,586*
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,	,038	,016	,011	,019	,000	,021	,022
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A1	,539*	1,000	,883**	,507	,326	,557*	,344	,304
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,038	,	,000	,054	,236	,031	,210	,270
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A2	,607*	,883**	1,000	,554*	,369	,608*	,234	,311
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,016	,000	,	,032	,176	,016	,402	,260
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A3	,636*	,507	,554*	1,000	,261	,817**	,467	,414
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,011	,054	,032	,	,347	,000	,079	,125
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A4	,595*	,326	,369	,261	1,000	,474	,503	,446
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,019	,236	,176	,347	,	,074	,056	,096
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A5	,824**	,557*	,608*	,817**	,474	1,000	,631*	,455
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,000	,031	,016	,000	,074	,	,012	,089
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A6	,588*	,344	,234	,467	,503	,631*	1,000	,766**
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,021	,210	,402	,079	,056	,012	,	,001
N	15	15	15	15	15	15	15	15
A7	,586*	,304	,311	,414	,446	,455	,766**	1,000
Corrélacion de Pears								
Sig. (bilatérale)	,022	,270	,260	,125	,096	,089	,001	,
N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* .La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل درجة بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد التأثير المثالي)

### Corrélations

	AV_B	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
AV_B	1,000	,604*	,576*	,533*	,648**	,542*	,586*	,575*	,740*
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,	,017	,025	,041	,009	,037	,022	,025	,002
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B1	,604*	1,000	,918**	,553*	,483	,278	,152	,078	,432
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,017	,	,000	,032	,068	,316	,588	,781	,108
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B2	,576*	,918**	1,000	,464	,443	,288	,149	,077	,323
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,025	,000	,	,081	,098	,299	,596	,786	,240
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B3	,533*	,553*	,464	1,000	,342	,343	,289	,365	,496
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,041	,032	,081	,	,211	,211	,297	,182	,060
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B4	,648**	,483	,443	,342	1,000	,274	,546*	,444	,599*
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,009	,068	,098	,211	,	,322	,035	,098	,018
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B5	,542*	,278	,288	,343	,274	1,000	,842**	,790**	,164
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,037	,316	,299	,211	,322	,	,000	,000	,558
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B6	,586*	,152	,149	,289	,546*	,842**	1,000	,965**	,319
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,022	,588	,596	,297	,035	,000	,	,000	,247
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B7	,575*	,078	,077	,365	,444	,790**	,965**	1,000	,304
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,025	,781	,786	,182	,098	,000	,000	,	,271
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15
B8	,740**	,432	,323	,496	,599*	,164	,319	,304	1,000
Corrélation de Pearson									
Sig. (bilatérale)	,002	,108	,240	,060	,018	,558	,247	,271	,
N	15	15	15	15	15	15	15	15	15

\*.La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* .La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجة كل بند وبين درجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد التحفيز والإلهام)

### Corrélations

	AV_C	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
AV_C	1,000	,654**	,521*	,691**	,672**	,580*	,750**	,571*
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		,008	,047	,004	,006	,024	,001	,026
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C1	,654**	1,000	,583*	,784**	,162	,547*	,383	,280
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,008		,022	,001	,565	,035	,158	,313
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C2	,521*	,583*	1,000	,784**	,162	,156	,383	,280
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,047	,022		,001	,565	,578	,158	,313
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C3	,691**	,784**	,784**	1,000	,338	,352	,602*	,439
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,004	,001	,001		,217	,198	,018	,102
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C4	,672**	,162	,162	,338	1,000	,362	,662**	,121
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,006	,565	,565	,217		,185	,007	,669
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C5	,580*	,547*	,156	,352	,362	1,000	,329	,175
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,024	,035	,578	,198	,185		,231	,534
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C6	,750**	,383	,383	,602*	,662**	,329	1,000	,343
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,001	,158	,158	,018	,007	,231		,211
N	15	15	15	15	15	15	15	15
C7	,571*	,280	,280	,439	,121	,175	,343	1,000
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,026	,313	,313	,102	,669	,534	,211	
N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل درجة بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد التشجيع الإبداعي)

### Corrélations

	AV_D	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
AV_D	1,000	,595*	,773**	,560*	,595*	,723**	,819**	,518*
Sig. (bilatérale)	,	,019	,001	,030	,019	,002	,000	,048
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D1	,595*	1,000	,888**	,127	1,000**	,395	,535*	,452
Sig. (bilatérale)	,019	,	,000	,651	,000	,145	,040	,091
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D2	,773**	,888**	1,000	,176	,888**	,773**	,739**	,624*
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,	,530	,000	,001	,002	,013
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D3	,560*	,127	,176	1,000	,127	,176	,238	,040
Sig. (bilatérale)	,030	,651	,530	,	,651	,530	,392	,887
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D4	,595*	1,000**	,888**	,127	1,000	,395	,535*	,452
Sig. (bilatérale)	,019	,000	,000	,651	,	,145	,040	,091
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D5	,723**	,395	,773**	,176	,395	1,000	,739**	,624*
Sig. (bilatérale)	,002	,145	,001	,530	,145	,	,002	,013
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D6	,819**	,535*	,739**	,238	,535*	,739**	1,000	,634*
Sig. (bilatérale)	,000	,040	,002	,392	,040	,002	,	,011
N	15	15	15	15	15	15	15	15
D7	,518*	,452	,624*	,040	,452	,624*	,634*	1,000
Sig. (bilatérale)	,048	,091	,013	,887	,091	,013	,011	,
N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد الاهتمام الفردي)

### Corrélations

	AV_E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
AV_E	1,000	,740**	,634*	,560*	,788**	,580*	,645**	,622*
Sig. (bilatérale)	,	,002	,011	,030	,000	,023	,009	,013
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E1	,740**	1,000	,853**	,312	,892**	,701**	,620*	,389
Sig. (bilatérale)	,002	,	,000	,257	,000	,004	,014	,152
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E2	,634*	,853**	1,000	,366	,822**	,598*	,727**	,456
Sig. (bilatérale)	,011	,000	,	,180	,000	,019	,002	,087
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E3	,560*	,312	,366	1,000	,481	,262	,486	,312
Sig. (bilatérale)	,030	,257	,180	,	,069	,345	,066	,258
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E4	,788**	,892**	,822**	,481	1,000	,732**	,695**	,491
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,069	,	,002	,004	,063
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E5	,580*	,701**	,598*	,262	,732**	1,000	,323	,491
Sig. (bilatérale)	,023	,004	,019	,345	,002	,	,241	,063
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E6	,645**	,620*	,727**	,486	,695**	,323	1,000	,531*
Sig. (bilatérale)	,009	,014	,002	,066	,004	,241	,	,042
N	15	15	15	15	15	15	15	15
E7	,622*	,389	,456	,312	,491	,491	,531*	1,000
Sig. (bilatérale)	,013	,152	,087	,258	,063	,063	,042	,
N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*\* - La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* - La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل درجة بند والدرجة البعد الذي تنتمي اليه (بعد التمكين)

ملحق رقم : (08) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان سلوكيات القيادة  
التحويلية (معامل ارتباط برون) بين كل بعد والدرجة الكلية

Corrélations

		AV_A	AV_B	AV_C	AV_D	AV_E	AV_TOTAL
AV_A	Corrélation de Pearson	1,000	,708**	,457	,391	,618*	,822**
	Sig. (bilatérale)	,	,003	,087	,150	,014	,000
	N	15	15	15	15	15	15
AV_B	Corrélation de Pearson	,708**	1,000	,466	,551*	,536*	,736**
	Sig. (bilatérale)	,003	,	,080	,033	,040	,002
	N	15	15	15	15	15	15
AV_C	Corrélation de Pearson	,457	,466	1,000	,724**	,757**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,087	,080	,	,002	,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15
AV_D	Corrélation de Pearson	,391	,551*	,724**	1,000	,552*	,673**
	Sig. (bilatérale)	,150	,033	,002	,	,033	,006
	N	15	15	15	15	15	15
AV_E	Corrélation de Pearson	,618*	,536*	,757**	,552*	1,000	,834**
	Sig. (bilatérale)	,014	,040	,001	,033	,	,000
	N	15	15	15	15	15	15
AV_TOTAL	Corrélation de Pearson	,822**	,736**	,808**	,673**	,834**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,006	,000	,
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* - La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* - La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم : (09) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان معوقات القيادة  
التحويلية (معامل ارتباط برون) بين كل بند والبعد الذي ينتمي إليه

Corrélations

		AV_A	A1	A2	A3	A4
AV_A	Corrélation de Pearson	1,000	,569*	,664**	,688**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,	,027	,007	,005	,003
	N	15	15	15	15	15
A1	Corrélation de Pearson	,569*	1,000	,176	,444	,491
	Sig. (bilatérale)	,027	,	,530	,097	,063
	N	15	15	15	15	15
A2	Corrélation de Pearson	,664**	,176	1,000	,396	,375
	Sig. (bilatérale)	,007	,530	,	,144	,169
	N	15	15	15	15	15
A3	Corrélation de Pearson	,688**	,444	,396	1,000	,491
	Sig. (bilatérale)	,005	,097	,144	,	,063
	N	15	15	15	15	15
A4	Corrélation de Pearson	,707**	,491	,375	,491	1,000
	Sig. (bilatérale)	,003	,063	,169	,063	,
	N	15	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد المعوقات متعلقة بالقائد)

### Corrélations

		AV_B	B1	B2	B3	B4	B5
AV_B	Corrélation de Pearson	1,000	,677**	,773**	,943**	,863**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,	,006	,001	,000	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
B1	Corrélation de Pearson	,677**	1,000	,368	,647**	,638*	,363
	Sig. (bilatérale)	,006	,	,177	,009	,010	,184
	N	15	15	15	15	15	15
B2	Corrélation de Pearson	,773**	,368	1,000	,588*	,496	,553*
	Sig. (bilatérale)	,001	,177	,	,021	,060	,032
	N	15	15	15	15	15	15
B3	Corrélation de Pearson	,943**	,647**	,588*	1,000	,831**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,021	,	,000	,000
	N	15	15	15	15	15	15
B4	Corrélation de Pearson	,863**	,638*	,496	,831**	1,000	,617*
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,060	,000	,	,014
	N	15	15	15	15	15	15
B5	Corrélation de Pearson	,827**	,363	,553*	,901**	,617*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,184	,032	,000	,014	,
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل درجة بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه (بعد المعوقات الجامعة)

### Corrélations

		AV_C	C1	C2	C3	C4	C5
AV_C	Corrélation de Pearson	1,000	,723**	,771**	,810**	,722**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,	,002	,001	,000	,002	,002
	N	15	15	15	15	15	15
C1	Corrélation de Pearson	,723**	1,000	,398	,509	,373	,391
	Sig. (bilatérale)	,002	,	,142	,053	,171	,150
	N	15	15	15	15	15	15
C2	Corrélation de Pearson	,771**	,398	1,000	,563*	,534*	,432
	Sig. (bilatérale)	,001	,142	,	,029	,040	,108
	N	15	15	15	15	15	15
C3	Corrélation de Pearson	,810**	,509	,563*	1,000	,539*	,436
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,029	,	,038	,104
	N	15	15	15	15	15	15
C4	Corrélation de Pearson	,722**	,373	,534*	,539*	1,000	,383
	Sig. (bilatérale)	,002	,171	,040	,038	,	,158
	N	15	15	15	15	15	15
C5	Corrélation de Pearson	,726**	,391	,432	,436	,383	1,000
	Sig. (bilatérale)	,002	,150	,108	,104	,158	,
	N	15	15	15	15	15	15

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة البعد الذي تنتمي إليه  
(بعد المعوقات متعلقة بهيئة التدريس)

ملحق رقم : (10) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان معوقات القيادة التحويلية  
(معامل ارتباط بارسون ) بين كل بعد والدرجة الكلية

Corrélations

		AV_TOTAL	AV_A	AV_B	AV_C
AV_TOTAL	Corrélation de Pearson	1,000	,639*	,578*	,832**
	Sig. (bilatérale)	,	,010	,024	,000
	N	15	15	15	15
AV_A	Corrélation de Pearson	,639*	1,000	,036	,552*
	Sig. (bilatérale)	,010	,	,898	,033
	N	15	15	15	15
AV_B	Corrélation de Pearson	,578*	,036	1,000	,122
	Sig. (bilatérale)	,024	,898	,	,665
	N	15	15	15	15
AV_C	Corrélation de Pearson	,832**	,552*	,122	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,033	,665	,
	N	15	15	15	15

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم : (11) : يوضح معامل الثبات " الفا " لكل من استبيان سلوكيات القيادة التحويلية  
ومعوقات القيادة التحويلية .

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AV_A	5,9960	1,9221	,7158	,8198
AV_B	5,9240	2,0714	,6163	,8460
AV_C	6,1060	2,1776	,7049	,8265
AV_D	6,0413	2,2483	,6654	,8362
AV_E	6,0233	1,8377	,7226	,8197

Reliability Coefficients

N of Cases =      15,0

N of Items =    5

Alpha =      ,8593

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AV_A	5,1700	,5692	,7882	,8341
AV_B	5,3333	,4942	,7442	,8576
AV_C	5,2700	,4367	,8096	,8025

Reliability Coefficients

N of Cases =      15,0

N of Items =    3

Alpha =          ,8818

معامل الثبات " الفا " استبيان معوقات سلوكيات القيادة التحويلية

ملحق رقم (12) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجراف سمرنوف) لاستخدام اختبار

(ت) وتحليل التباين الأحادي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

			الدرجة الكلية
N			150
Paramètres normaux	a,b	Moyenne	1.5951
		Ecart-type	.1955
Différences les plus extrêmes		Absolue	,072
		Positive	,072
		Négative	-,036
Z de Kolmogorov-Smirnov			,882
Signification asymptotique (bilatérale)			,418

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج التوزيع الطبيعي لاستبيان سلوكيات القيادة التحويلية

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

			الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية
N			150
Paramètres normaux	a,b	Moyenne	2.3502
		Ecart-type	.2173
Différences les plus extrêmes		Absolue	,045
		Positive	,045
		Négative	-,035
Z de Kolmogorov-Smirnov			,557
Signification asymptotique (bilatérale)			,916

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج التوزيع الطبيعي لاستبيان معوقات القيادة التحويلية

Tests de normalité

	ذكور - اناث	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	ذكر	,086	83	,194
	انثى	,079	67	,200*

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني

### Tests de normalité

	كلية ادبية - كلية تقنية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	كلية ادبية	,078	86	,200*
	كلية تقنية	,088	64	,200*

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث

### Tests de normalité

سنوات العمل	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
أقل من 5 سنوات	,114	48	,151	,970	48	,428
من 5 الى 10 سنوات	,083	91	,157			
اكثر من 10 سنوات	,113	11	,200*	,967	11	,833

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع

### Tests de normalité

الرتبة الوظيفية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
استاذ مساعد درجة الكلية للقيادة التحويلية	,085	82	,200*			
استاذ محاضر	,093	58	,200*			
استاذ التعليم العالي	,137	10	,200*	,956	10	,707

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس

### Tests de normalité

الجنس ذكر - انثى	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية لمعوقات	,081	83	,200*
ممارسة القيادة التحويلية	,094	67	,200*

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال السابع

### Tests de normalité

نوع الكلية أدبية - انسانية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية لمعوقات	,069	86	,200*
ممارسة القيادة التحولية	,088	64	,200*

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثامن

### Tests de normalité

سنوات العمل	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية لمعوقات	,086	48	,200*	,970	48	,417
ممارسة القيادة التحولية	,074	91	,200*			
اقل من 05 سنوات	,130	11	,200*	,972	11	,890

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال التاسع

### Tests de normalité

الرتبة الوظيفية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الدرجة الكلية لمعوقات	,057	82	,200*			
ممارسة القيادة التحولية	,093	58	,200*			
استاذ مساعد	,127	10	,200*	,960	10	,765

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بالفرضية المنبثقة عن السؤال العاشر

ملحق رقم (13) : يوضح اختبار التجانس (ليفين) لاستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

Test de Levene sur l'égalité des variances			
الدرجة الكلية لسلوكيات القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales	F	.Sig
		Hypothèse de variances inégales	3,513

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثاني

Test de Levene sur l'égalité des variances			
الدرجة الكلية لسلوكيات القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales	F	.Sig
		Hypothèse de variances inégales	0,521

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث

#### Test d'homogénéité des variances

الدرجة الكلية

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,379	2	147	,685

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال الرابع

#### Test d'homogénéité des variances

الدرجة الكلية

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
,001	2	147	,999

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال الخامس

Test de Levene sur l'égalité des variances			
الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	F	.Sig
		1,990	0,160

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال السابع

Test de Levene sur l'égalité des variances			
الدرجة الكلية لمعوقات القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	F	.Sig
		0,447	0,50

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال الثامن

Test d'homogénéité des variances

الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
1,488	2	147	,229

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال التاسع

Test d'homogénéité des variances

الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية

Statistique de Levene	ddl1=	ddl2	Signification
1,121	2	147	,329

نتائج اختبار التجانس المتعلق بالفرضية المنبثقة عن السؤال العاشر

ملحق رقم : (14) : يوضح نتائج الدراسة النهائية بواسطة برنامج SPSS

\* النتائج الإحصائية باستخدام برنامج SPSS \*

\* خصائص العينة Frequencies \*

Statistiques

		ذكور - اناث	كلية ادبية - كلية تقنية	سنوات العمل	الرتبة الوظيفية
N	Valide	150	150	150	150
	Manquante	0	0	0	0

Frequency Table

\* الجنس \*

ذكور - اناث

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	83	55,3	55,3	55,3
	انثى	67	44,7	44,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

\* الكلية \*

كلية ادبية - كلية تقنية

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كلية ادبية	86	57,3	57,3	57,3
	كلية تقنية	64	42,7	42,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

\* سنوات العمل \*

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	48	32,0	32,0	32,0
من 5 الى 10 سنوات	91	60,7	60,7	92,7
اكثر من 10 سنوات	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

\* الرتبة الوظيفية \*

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ مساعد	82	54,7	54,7	54,7
استاذ محاضر	58	38,7	38,7	93,3
استاذ التعليم العالي	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان سلوكيات

القيادة التحويلية

Statistiques

	متوسط التأثير المثالي	متوسط التحفيز والالهام	متوسط التشجيع الابداعي	متوسط الاهتمام الفردي	متوسط التمكين	الدرجة الكلية لمستوى الممارسة
N Valide	150	150	150	150	150	150
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1.7460	1.6415	1.5514	1.3949	1.6853	1.5951
Ecart-type	.3174	.2730	.2919	.3650	.3376	.1955

Statistiques de groupe

	ذكور - اناث	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التأثير المثالي	ذكر	83	1.7563	.3201	.0351
	انثى	67	1.7333	.3161	.0386
التحفيز و الالهام	ذكر	83	1.6571	.2892	.0317
	انثى	67	1.6222	.2524	.0308
التشجيع الابداعي	ذكر	83	1.5439	.2654	.0291
	انثى	67	1.5607	.3236	.0395
الاهتمام الفدري	ذكر	83	1.3917	.3694	.0405
	انثى	67	1.3990	.3623	.0443
التمكين	ذكر	83	1.6723	.3309	.0363
	انثى	67	1.7015	.3476	.0425
درجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	ذكر	83	1.5963	.1815	.0199
	انثى	67	1.5936	.2130	.0260

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التأثير المثالي	Hypothèse de variances égales	,253	,616	,440	148	,661	.0230	.0523	-.0803	.1263
	Hypothèse de variances inégales			,440	142,106	,660	.0230	.0522	-.0802	.1262
تحفيز و الالهام	Hypothèse de variances égales	2,600	,109	,777	148	,439	.0349	.0449	-.0539	.1236
	Hypothèse de variances inégales			,788	147,067	,432	.0349	.0443	-.0526	.1223
تشجيع الابداعي	Hypothèse de variances égales	3,258	,073	-,351	148	,726	-.0169	.0481	-.1119	.0781
	Hypothèse de variances inégales			-,344	127,007	,731	-.0169	.0491	-.1141	.0803
الاهتمام الفدري	Hypothèse de variances égales	,000	,984	-,121	148	,904	-.0073	.0601	-.1261	.1116
	Hypothèse de variances inégales			-,121	142,487	,904	-.0073	.0600	-.1259	.1114
التمكين	Hypothèse de variances égales	,239	,625	-,525	148	,600	-.0292	.0556	-.1390	.0806
	Hypothèse de variances inégales			-,523	138,297	,602	-.0292	.0559	-.1397	.0813
الدرجة الكلية	Hypothèse de variances égales	3,513	,063	,083	148	,934	.0027	.0322	-.0610	.0664
	Hypothèse de variances inégales			,082	130,063	,935	.0027	.0328	-.0622	.0675

Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
كلية ادبية - كلية تقنية				
التأثير المثالي كلية أدبية	86	1.7380	.3114	.0336
كلية تقنية	64	1.7567	.3276	.0409
التحفيز و الإلهام كلية أدبية	86	1.6714	.2958	.0319
كلية تقنية	64	1.6014	.2353	.0294
التشجيع الإبداعي كلية أدبية	86	1.5631	.2766	.0298
كلية تقنية	64	1.5356	.3129	.0391
الاهتمام الفدري كلية أدبية	86	1.3734	.3803	.0410
كلية تقنية	64	1.4239	.3443	.0430
التمكين كلية أدبية	86	1.6572	.3380	.0364
كلية تقنية	64	1.7231	.3361	.0420
الدرجة الكلية كلية أدبية	86	1.5922	.2100	.0226
كلية تقنية	64	1.5989	.1758	.0220

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
التأثير المثالي	,262	,609	-,356	148	,723	-.0187	.0526	-.1226	.0852
			-,353	131,983	,725	-.0187	.0530	-.1234	.0861
تحفيز و الإلهام	3,999	,047	1,560	148	,121	.0700	.0449	-.0186	.1586
			1,613	147,309	,109	.0700	.0434	-.0158	.1557
تشجيع الإبداعي	1,038	,310	,570	148	,570	.0275	.0483	-.0679	.1230
			,559	125,984	,577	.0275	.0492	-.0698	.1249
الاهتمام الفدري	,977	,324	-,838	148	,404	-.0505	.0603	-.1697	.0687
			-,850	142,356	,397	-.0505	.0594	-.1680	.0670
التمكين	,011	,916	-1,184	148	,238	-.0659	.0557	-.1759	.0441
			-1,185	136,298	,238	-.0659	.0556	-.1759	.0441
الدرجة الكلية	,521	,471	-,207	148	,836	-.0067	.0324	-.0707	.0573
			-,212	145,895	,832	-.0067	.0316	-.0691	.0557

## الفروق في سنوات العمل تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
التأثير المثالي	أقل من 5 سنوات	48	1.8054	.3144	.0454	1.7141	1.8967	1.28	2.57
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.7144	.3183	.0334	1.6481	1.7807	1.00	2.57
	أكثر من 10 سنوات	11	1.7482	.3146	.0949	1.5368	1.9595	1.28	2.28
	Total	150	1.7460	.3174	.0259	1.6948	1.7972	1.00	2.57
التحفيز و الإلهام	أقل من 5 سنوات	48	1.6898	.2563	.0370	1.6154	1.7642	1.25	2.37
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.6321	.2764	.0290	1.5745	1.6896	1.00	2.50
	أكثر من 10 سنوات	11	1.5091	.2883	.0869	1.3154	1.7028	1.12	2.00
	Total	150	1.6415	.2730	.0223	1.5975	1.6856	1.00	2.50
التشجيع الإبداعي	أقل من 5 سنوات	48	1.6146	.2618	.0378	1.5386	1.6906	1.00	2.14
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.5225	.3021	.0317	1.4596	1.5854	1.00	2.42
	أكثر من 10 سنوات	11	1.5145	.3131	.0944	1.3042	1.7249	1.00	1.85
	Total	150	1.5514	.2919	.0238	1.5043	1.5985	1.00	2.42
الاهتمام الفدري	أقل من 5 سنوات	48	1.4125	.4139	.0597	1.2923	1.5327	1.00	2.28
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.3601	.3258	.0342	1.2923	1.4280	1.00	2.28
	أكثر من 10 سنوات	11	1.6064	.4037	.1217	1.3352	1.8776	1.00	2.28
	Total	150	1.3949	.3650	.0298	1.3360	1.4538	1.00	2.28
التمكين	أقل من 5 سنوات	48	1.6833	.3573	.0516	1.5796	1.7871	1.00	2.42
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.6613	.3098	.0325	1.5968	1.7258	1.00	2.57
	أكثر من 10 سنوات	11	1.8927	.4270	.1287	1.6059	2.1796	1.00	2.42
	Total	150	1.6853	.3376	.0276	1.6309	1.7398	1.00	2.57
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	48	1.6352	.1772	.0256	1.5838	1.6867	1.29	2.10
	ن 5 الى 10 سنوات	91	1.5670	.2045	.0214	1.5244	1.6096	1.04	2.43
	أكثر من 10 سنوات	11	1.6518	.1649	.0497	1.5411	1.7626	1.39	1.89
	Total	150	1.5951	.1955	.0160	1.5635	1.6266	1.04	2.43

### Oneway

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
التأثير المثالي	Inter-groupes	,260	2	,130	1,297	,276
	Intra-groupes	14,755	147	,100		
	Total	15,015	149			
التحفيز و الإلهام	Inter-groupes	,313	2	,156	2,131	,122
	Intra-groupes	10,792	147	7,342E-02		
	Total	11,105	149			
التشجيع الإبداعي	Inter-groupes	,282	2	,141	1,672	,191
	Intra-groupes	12,417	147	8,447E-02		
	Total	12,699	149			
الاهتمام الفدري	Inter-groupes	,617	2	,308	2,357	,098
	Intra-groupes	19,236	147	,131		
	Total	19,853	149			
التمكين	Inter-groupes	,526	2	,263	2,348	,099
	Intra-groupes	16,458	147	,112		
	Total	16,984	149			
الدرجة الكلية	Inter-groupes	,184	2	9,214E-02	2,457	,089
	Intra-groupes	5,512	147	3,750E-02		
	Total	5,697	149			

## الفروق في الرتبة الوظيفية اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
التأثير المثالي								
أستاذ مساعد	82	1.7535	.3333	.0368	1.6803	1.8268	1.00	2.57
أستاذ محاضر	58	1.7441	.3052	.0401	1.6639	1.8244	1.14	2.57
أستاذ التعليم العالي	10	1.6950	.2746	.0868	1.4986	1.8914	1.28	2.14
Total	150	1.7460	.3174	.0259	1.6948	1.7972	1.00	2.57
التحفيز و الإلهام								
أستاذ مساعد	82	1.6438	.2711	.0299	1.5842	1.7033	1.00	2.37
أستاذ محاضر	58	1.6697	.2718	.0357	1.5982	1.7411	1.00	2.50
أستاذ التعليم العالي	10	1.4600	.2508	.0793	1.2806	1.6394	1.12	1.87
Total	150	1.6415	.2730	.0223	1.5975	1.6856	1.00	2.50
التشجيع الإبداعي								
أستاذ مساعد	82	1.5685	.3009	.0332	1.5024	1.6346	1.00	2.42
أستاذ محاضر	58	1.5345	.2757	.0362	1.4620	1.6070	1.00	2.42
أستاذ التعليم العالي	10	1.5090	.3295	.1042	1.2733	1.7447	1.00	1.85
Total	150	1.5514	.2919	.0238	1.5043	1.5985	1.00	2.42
الاهتمام الفردي								
أستاذ مساعد	82	1.3930	.3741	.0413	1.3108	1.4753	1.00	2.28
أستاذ محاضر	58	1.3605	.3339	.0438	1.2727	1.4483	1.00	2.28
أستاذ التعليم العالي	10	1.6100	.4253	.1345	1.3057	1.9143	1.00	2.28
Total	150	1.3949	.3650	.0298	1.3360	1.4538	1.00	2.28
التمكين								
أستاذ مساعد	82	1.6509	.3419	.0378	1.5757	1.7260	1.00	2.42
أستاذ محاضر	58	1.6829	.3132	.0411	1.6006	1.7653	1.00	2.57
أستاذ التعليم العالي	10	1.9820	.3243	.1025	1.7500	2.2140	1.57	2.42
Total	150	1.6853	.3376	.0276	1.6309	1.7398	1.00	2.57
الدرجة الكلية								
أستاذ مساعد	82	1.5952	.1909	.0211	1.5533	1.6372	1.05	2.10
أستاذ محاضر	58	1.5855	.2069	.0272	1.5311	1.6399	1.04	2.43
أستاذ التعليم العالي	10	1.6490	.1735	.0549	1.5249	1.7731	1.39	1.89
Total	150	1.5951	.1955	.0160	1.5635	1.6266	1.04	2.43

### Oneway

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
التأثير المثالي	Inter-groupes	3,087E-02	2	1,543E-02	,151	,860
	Intra-groupes	14,985	147	,102		
	Total	15,015	149			
التحفيز و الإلهام	Inter-groupes	,376	2	,188	2,575	,080
	Intra-groupes	10,730	147	7,299E-02		
	Total	11,105	149			
التشجيع الإبداعي	Inter-groupes	5,866E-02	2	2,933E-02	,341	,712
	Intra-groupes	12,641	147	8,599E-02		
	Total	12,699	149			
الاهتمام الفردي	Inter-groupes	,532	2	,266	2,022	,136
	Intra-groupes	19,321	147	,131		
	Total	19,853	149			
التمكين	Inter-groupes	,196	2	9,779E-02	2,029	,135
	Intra-groupes	7,087	147	4,821E-02		
	Total	7,282	149			
الدرجة الكلية للاستبيان	Inter-groupes	5,545E-03	2	2,772E-03	,094	,910
	Intra-groupes	4,326	147	2,943E-02		
	Total	4,331	149			

معوقات القيادة التحويلية

Fréquences

Statistiques

		المعوقات المتعلقة بالقائد	المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية
N	Valide	150	150	150	150
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2.4367	2.6720	1.9867	2.3502
Ecart-type		.3734	.2422	.4574	.2173

الفروق في الجنس Test-t

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية				
ذكر	83	2.3481	.2026	.0222
انثى	67	2.3528	.2357	.0288
المعوقات المتعلقة بالقائد				
ذكر	83	2.4548	.3808	.0418
انثى	67	2.4142	.3655	.0447
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة				
ذكر	83	2.6819	.2275	.0250
انثى	67	2.6597	.2606	.0318
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس				
ذكر	83	1.9807	.4424	.0486
انثى	67	1.9940	.4786	.0585

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	tervalle de confiance 5% de la différence		
								inférieure	supérieure	
المعوقات المتعلقة بالقائد	Hypothèse de variances égales	,406	,525	,792	148	,430	.0484	.0611	-.0723	.1690
				,792	147,456	,430	.0484	.0611	-.0723	.1691
المعلقة بإدارة الجامعة	Hypothèse de variances égales	,551	,459	,490	148	,625	.0194	.0397	-.0590	.0978
				,489	145,888	,626	.0194	.0397	-.0591	.0979
المعلقة بهيئة التدريس	Hypothèse de variances égales	2,470	,118	-,995	148	,321	-.0743	.0747	-.2219	.0733
				-,993	144,495	,322	-.0743	.0748	-.2222	.0736
الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales	1,990	,160	-,717	148	,475	-.0255	.0355	-.0957	.0448
				-,715	143,303	,476	-.0255	.0356	-.0959	.0449

## الفروق في الكلية (أدبية – تقنية) Test-t

### Statistiques de groupe

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المعوقات المتعلقة بالقائد	86	2.4593	.3533	.0381
المعوقات المتعلقة بالجامعة	64	2.4063	.3997	.0500
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	86	2.6837	.2425	.0261
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	64	2.6563	.2429	.0304
المعوقات المتعلقة بالقيادة التحويلية	86	2.0116	.4656	.0502
المعوقات المتعلقة بالقيادة التحويلية	64	1.9531	.4476	.0559
المعوقات المتعلقة بالقيادة التحويلية	86	2.3700	.2285	.0246
المعوقات المتعلقة بالقيادة التحويلية	64	2.3236	.1999	.0250

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur égalité des variance		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
								inférieure	Supérieure
المعوقات المتعلقة بالقائد	2,405	,123	,860	148	,391	.0531	.0617	-.0689	.1750
			,844	125,991	,400	.0531	.0628	-.0713	.1774
المعوقات المتعلقة بالجامعة	,231	,631	,686	148	,494	.0275	.0401	-.0517	.1066
			,686	135,746	,494	.0275	.0401	-.0518	.1067
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	,004	,948	,774	148	,440	.0585	.0756	-.0909	.2079
			,778	138,678	,438	.0585	.0752	-.0901	.2071
الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	,448	,504	1,297	148	,197	.0464	.0358	-.0243	.1171
			1,322	144,090	,188	.0464	.0351	-.0230	.1158

## الفروق في سنوات العمل تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
المعوقات المتعلقة بالقائد	48	2.3646	.4220	.0609	2.2420	2.4871	1.75	3.00	
قل من 05 سنوات	91	2.4643	.3488	.0366	2.3917	2.5369	1.75	3.00	
5 الى 10 سنوات	11	2.5227	.3251	.0980	2.3043	2.7411	2.00	3.00	
أكثر من 10 سنوات	Total	150	2.4367	.3734	.0305	2.3764	2.4969	1.75	3.00
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	48	2.6792	.2250	.0325	2.6138	2.7445	2.00	3.00	
قل من 05 سنوات	91	2.6593	.2538	.0266	2.6065	2.7122	2.00	3.00	
5 الى 10 سنوات	11	2.7455	.2207	.0666	2.5972	2.8938	2.40	3.00	
أكثر من 10 سنوات	Total	150	2.6720	.2422	.0198	2.6329	2.7111	2.00	3.00
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	48	2.0833	.5050	.0729	1.9367	2.2300	1.40	3.00	
قل من 05 سنوات	91	1.8725	.3754	.0393	1.7944	1.9507	1.40	3.00	
5 الى 10 سنوات	11	2.5091	.4323	.1304	2.2186	2.7995	1.80	3.00	
أكثر من 10 سنوات	Total	150	1.9867	.4574	.0373	1.9129	2.0605	1.40	3.00
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	48	2.3535	.2360	.0341	2.2850	2.4221	1.91	2.85	
قل من 05 سنوات	91	2.3273	.1937	.0203	2.2869	2.3676	1.93	3.00	
5 الى 10 سنوات	11	2.5255	.2552	.0769	2.3540	2.6969	2.00	2.93	
أكثر من 10 سنوات	Total	150	2.3502	.2173	.0177	2.3151	2.3853	1.91	3.00

### Oneway

#### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المعوقات المتعلقة بالقائد					
Inter-groupes	,400	2	,200	1,444	,239
Intra-groupes	20,373	147	,139		
Total	20,773	149			
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة					
Inter-groupes	7,640E-02	2	3,820E-02	,648	,525
Intra-groupes	8,666	147	5,895E-02		
Total	8,742	149			
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس					
Inter-groupes	4,636	2	2,318	12,841	,000
Intra-groupes	26,537	147	,181		
Total	31,173	149			
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية					
Inter-groupes	,386	2	,193	4,272	,016
Intra-groupes	6,647	147	4,522E-02		
Total	7,033	149			

Scheffe

Variable dépendante (I) سنوات العمل (J) سنوات العمل	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
عقوبات المتعلقة بهيئة التدريس	من 5 الى 10 سنوات	.0758	,023	.0234	.3982	
	اقل من 05 سنوات	-.4258*	,013	-.7770	-.0745	
	اقل من 05 سنوات	-.2108*	,0758	,023	-.3982	-.0234
	اكثر من 10 سنوات	-.6366*	,1356	,000	-.9720	-.3012
	اقل من 05 سنوات	.4258*	,1420	,013	.0745	.7770
	من 5 الى 10 سنوات	.6366*	,1356	,000	.3012	.9720
القيادة التحويلية	من 5 الى 10 سنوات	.0263	,787	-.0675	.1201	
	اقل من 05 سنوات	-.1719	,0711	-.3477	.0039	
	اقل من 05 سنوات	-.0263	,0379	,787	-.1201	.0675
	اكثر من 10 سنوات	-.1982*	,0679	,016	-.3661	-.0303
	اقل من 05 سنوات	.1719	,0711	,057	-.0039	.3477
	من 5 الى 10 سنوات	.1982*	,0679	,016	.0303	.3661

\*. La différence de moyennes est significative au niveau .05.

### اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية في بعد المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس والدرجة الكلية

## Sous-ensembles homogènes

المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس

Scheffe a,b

سنوات العمل	N	Sous-ensemble pour alpha = .05	
		1	2
من 5 الى 10 سنوات	91	1.8725	
اقل من 05 سنوات	48	2.0833	
اكثر من 10 سنوات	11		2.5091
Signification		,226	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 24,444.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux.

الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية

Scheffe a,b

سنوات العمل	N	Sous-ensemble pour alpha = .05	
		1	2
من 5 الى 10 سنوات	91	2.3273	
اقل من 05 سنوات	48	2.3535	
اكثر من 10 سنوات	11		2.5255
Signification		,911	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 24,444.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

## الفروق في الرتبة الوظيفية تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
المعوقات المتعلقة بالقائد	82	2.3811	.3933	.0434	2.2947	2.4675	1.75	3.00
استاذ مساعد	58	2.4828	.3469	.0455	2.3916	2.5740	1.75	3.00
استاذ محاضر	10	2.6250	.2700	.0854	2.4318	2.8182	2.25	3.00
بإذ التعليم العالي	150	2.4367	.3734	.0305	2.3764	2.4969	1.75	3.00
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	82	2.6707	.2253	.0249	2.6212	2.7202	2.00	3.00
استاذ مساعد	58	2.6586	.2702	.0355	2.5876	2.7297	2.00	3.00
استاذ محاضر	10	2.7600	.2066	.0653	2.6122	2.9078	2.40	3.00
بإذ التعليم العالي	150	2.6720	.2422	.0198	2.6329	2.7111	2.00	3.00
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	82	2.0195	.4678	.0517	1.9167	2.1223	1.40	3.00
استاذ مساعد	58	1.8483	.3599	.0473	1.7536	1.9429	1.40	3.00
استاذ محاضر	10	2.5200	.4733	.1497	2.1814	2.8586	1.80	3.00
بإذ التعليم العالي	150	1.9867	.4574	.0373	1.9129	2.0605	1.40	3.00
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	82	2.3420	.2221	.0245	2.2932	2.3907	1.91	3.00
استاذ مساعد	58	2.3255	.1810	.0238	2.2779	2.3731	1.93	2.60
استاذ محاضر	10	2.5610	.2763	.0874	2.3633	2.7587	2.00	2.93
بإذ التعليم العالي	150	2.3502	.2173	.0177	2.3151	2.3853	1.91	3.00

### Oneway

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المعوقات المتعلقة بالقائد	Inter-groupes	,731	2	,366	2,681	,072
	Intra-groupes	20,042	147	,136		
	Total	20,773	149			
المعوقات المتعلقة بإدارة الجامعة	Inter-groupes	8,795E-02	2	4,398E-02	,747	,476
	Intra-groupes	8,654	147	5,887E-02		
	Total	8,742	149			
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	Inter-groupes	4,044	2	2,022	10,955	,000
	Intra-groupes	27,130	147	,185		
	Total	31,173	149			
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	Inter-groupes	,485	2	,243	5,447	,005
	Intra-groupes	6,548	147	4,455E-02		
	Total	7,033	149			

## Tests post hoc

### Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante (I) الرتبة الوظيفية (J)	الرتبة الوظيفية (J) الرتبة الوظيفية (I)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس	استاذ محاضر	.1712	.0737	,071	-.0110	.3535
	استاذ التعليم العالي	-.5005*	.1439	,003	-.8563	-.1446
	استاذ مساعد	-.1712	.0737	,071	-.3535	.0110
	استاذ التعليم العالي	-.6717*	.1471	,000	-1.0355	-.3080
	استاذ مساعد	.5005*	.1439	,003	.1446	.8563
	استاذ محاضر	.6717*	.1471	,000	.3080	1.0355
الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية	استاذ محاضر	.0164	.0362	,902	-.0731	.1060
	استاذ التعليم العالي	-.2190*	.0707	,010	-.3939	-.0442
	استاذ مساعد	-.0164	.0362	,902	-.1060	.0731
	استاذ التعليم العالي	-.2355*	.0723	,006	-.4142	-.0568
	استاذ مساعد	.2190*	.0707	,010	.0442	.3939
	استاذ محاضر	.2355*	.0723	,006	.0568	.4142

\*. La différence de moyennes est significative au niveau .05.

## Sous-ensembles homogènes

المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس

Scheffe a,b

الرتبة الوظيفية	N	Sous-ensemble pour alpha = .05	
		1	2
استاذ محاضر	58	1.8483	
استاذ مساعد	82	2.0195	
استاذ التعليم العالي	10		2.5200
Signification		,401	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 23,177.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة القيادة التحويلية

Scheffe a,b

الرتبة الوظيفية	N	Sous-ensemble pour alpha = .05	
		1	2
استاذ محاضر	58	2.3255	
استاذ مساعد	82	2.3420	
استاذ التعليم العالي	10		2.5610
Signification		,965	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 23,177.
- Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وأختيرت جامعة عنابة نموذجاً، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومُعوقاتها، حيث تكونت العينة من (150) من هيئة التدريس الدائمين أختيرت بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات)، وأُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه Scheffe، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، كما أن درجة مُعوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة، كما بينت النتائج أنه لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس والكلية وسنوات العمل والرتبة الوظيفية، كما لا توجد فروق في درجة المعوقات تبعاً لمتغير الجنس و الكلية، و متغير سنوات العمل والرتبة الوظيفية في بُعدي المعوقات المتعلقة بالقائد و إدارة الجامعة فيما توجد فروق في بُعد معوقات المتعلقة بهيئة التدريس والدرجة الكلية لصالح الأكثر سنوات عمل والأعلى رتبة، و أوصت 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

### Summary of the study:

This study aimed to determine to which degree is practiced the administrative leadership from the transformational leadership and its constraints within the Algerian university.

The University of Annaba was chosen as a model. In addition, this study also determines the semantic differences of teachers' reactions to the degree of the transformational leadership practice and its constraints. . The sample was composed of 150 permanent teachers who were randomly selected and to achieve the aims of this study the questionnaire was chosen as the main tool and its psychometric properties (reliability and validity) were checked. The Arithmetic averages, standard deviations, the test (T), analysis of variance and Scheffe test were used. The results of the study after the statistical analysis concluded that the practice degree of the administrative leadership to the behaviours of the transformational leadership was low and that the degree of the transformational leadership constraints was high.

These have also shown that there is no statistically significant difference in the degree of the administrative leader's practice of the transformational leadership behaviours according to gender variable, faculty, years of work and functional. In addition, there is no difference in the constraints degree according to the gender variable, faculty, years of work and functional grade at the level of constraints concerning the leader and the university administration. Although there are differences in constraints related to the teachers and the total score for those who work most of the year and those who had the highest grade.

The study recommended the formation of administrative leadership at the University with modern management techniques and the management of university institutions with taking en consideration the transformational leadership for successive technical developments.

**Keywords: transformational leadership behaviours, constraints of the transformational leadership, administrative leadership.**