

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع:

مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم

— دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وادارة الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذ:

محمد بوفاتح

إعداد الطالبين:

عبد التواب عبيرات

سعيد بن دشو

لجنة المناقشة

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
محمد بوفاتح	أستاذ تعليم عالي	جامعة عمار ثلجي	مشرفا و مقررا
عبد القادر شتيح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عمار ثلجي	مناقشا
سمية جقديل	أستاذ محاضر "ب"	جامعة عمار ثلجي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020



شكر وتقدير وعرافان

فإن الله تعالى قد من علينا بفتح القسم المبارك قسم علم النفس

على أيدي نخبة من الأساتذة الأفاضل جزاهم الله عنا خير المنازل، فكان لنا

ولله الحمد حظ الالتحاق بهذا القسم، والذي وفقنا بفضلهِ وإعانتِهِ على إكمال

هذا البحث الكريم، ولولا فضل الله ورحمته لما تم بهذه

الهيئة، فله الحمد والشكر والثناء الحسن، وندعو الله أن يوفقنا للدراسات العليا

ثم نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى والدينا حفظهم الله وراعاهم وجعل الجنة

مثواهم، وإلى الأستاذ: محمد بوفاتح الذي كان له

الفضل في الإشراف على هذا البحث فقد منحنا من وقته الكثير،

ولم يبخل علينا بالإرشاد والتوجيه

كما نتوجه بالشكر إلى القائمين على إدارة القسم المبارك وفي مقدم

هؤلاء. رئيس القسم، د-شارف سعيدة، كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع

الأساتذة الأعلام والنخبة الكرام جزاهم الله عنا خير الجزاء.



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة و كشف الغمة

إلى النبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

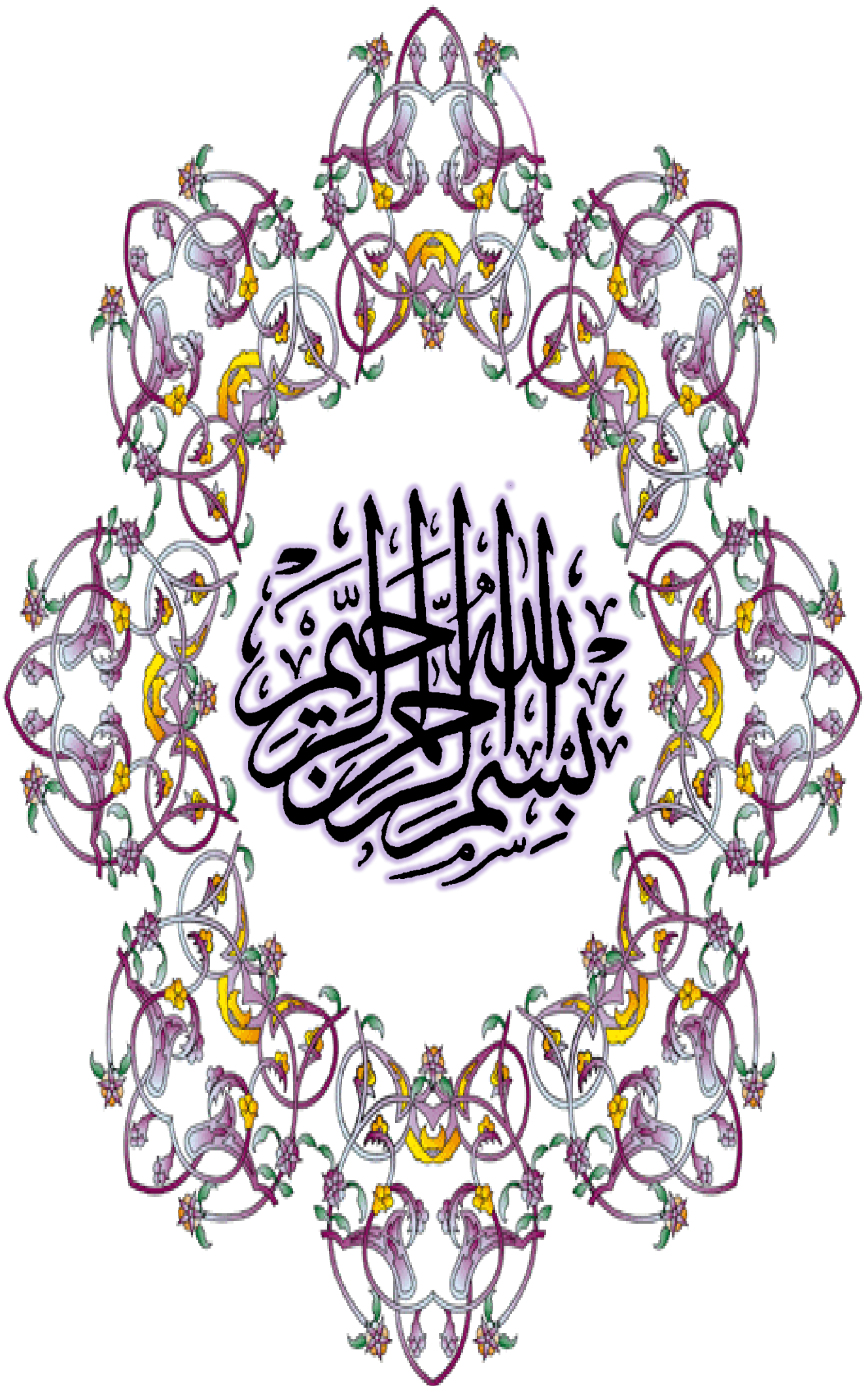
إلى أحن وأرق شخص في الدنيا من حملتني وأرضعتني وسهرت

على راحتي من ربنتي وعلمتني الحنان أمي

إلى من عمل وتعب في تربيتي وراحتي وزرع فيها الأمل في الحياة

أبي وإلى من تربو وترعرعوا إلى جانبي إخوتي و أخواتي

وإلى كل أقاربي من قريب وبعيد. وكل الأصدقاء والأحباب .



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
	ملخص
الفصل الأول : مشكلة الدراسة و اعتباراتها	
3	إشكالية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	اهمية الدراسة
6	اهداف الدراسة
6	التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
6	القيادة التحويلية (إجرائيا)
6	رؤساء الاقسام
7	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : القيادة	
11	تمهيد
12	تعريف القيادة
13	تعريف القائد
13	اساليب تأثير القائد على المرؤوسين
14	انماط القيادة
16	نظريات القيادة

فهرس المحتويات

25	فاعلية القائد
27	صفات القائد الناجح
29	خلاصة
الفصل الثالث: الإدارة الجامعية	
31	تعريف الجامعة
32	تعريف الادارة
33	مستويات الادارة
35	وظائف العمل الاداري
36	المسؤوليات العلمية والتعليمية
37	المسؤوليات الإدارية:
37	المسؤوليات السياسية والاجتماعية
38	المسؤوليات الخاصة بخدمة المجتمع
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
40	منهج الدراسة
40	حدود الدراسة
40	مجتمع وعينة الدراسة
42	2-3 : عينة الدراسة
46	خلاصة
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة	
48	اولا - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
49	ثانيا - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

فهرس المحتويات

49	ثالثا : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية التالية
50	رابعا: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية
51	مناقشة نتائج الدراسة
51	4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
53	اقتراحات الدراسة
54	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
18	شكل رقم (01) : نظرية السمات
36	الشكل رقم 2 : الوظائف الادارية
41	شكل رقم 3: الاقسام الموجودة داخل كلية العلوم الاجتماعية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاجتماعية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبيان القيادة التحويلية الذي أعده "دوح التجاني لسنة 2020-10-14 و الذي يتضمن أربعة أبعاد و20 سؤالاً، وتكونت عينة الدراسة من 56 أستاذ وأستاذة من كلية العلوم الاجتماعية، بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

وتوصلت نتائج البحث إلى:

أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية الاستشارة الفكرية) مرتفعاً بجامعة الأغواط .

لا وجود لفروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير الاقدمية.

لا توجد لفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير القسم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، رؤساء الاقسام ونوابهم

ASBARES :

This study aimed to reveal the availability of transformational leadership behaviors among department heads and deputies at Ammar Tleji University in Laghouat, Faculty of Social Sciences.

To achieve the objectives of the study: a questionnaire for the study was prepared to collect primary data from the research sample estimated at 110 male and female employees, and we distributed the questionnaire to a number of male and female employees estimated at 56 questionnaires, and this is in order to achieve the objectives of the study and reach real results.

The search results found:

First: The level of availability of transformational leadership behaviors with its dimensions (ideal influence, motivation, individual legality, intellectual arousal) is high at the University of Laghouat.

Second: And that there are no differences in the level of availability of transformational leadership among the workers of Ammar Thaleji University due to the gender variable.

Third: There are no statistically significant differences in the level of availability of transformational leadership among the workers of Ammar Thaleji University due to the variable of seniority.

Fourth: And from there, there are no statistically significant differences in the level of availability of transformational leadership among the workers of Ammar Thaleji University due to the department variable.

Thus, the importance of leadership appears as a social, administrative necessity, and it constitutes a total return to the administrative process, as it is not possible to expect the success of any administrative work without it. Rather, successful leadership is a source of the success of the organization, as the responsibility of leadership crystallizes in its ability to formulate cooperation in order to unify the efforts of subordinates in pursuit of achieving Leadership goals, meeting the needs of employees and achieving the multiple functional goals of the organization.

مقدمة

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة وملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات .

كما تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل. وعليه فإن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم بروى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب.

ومن هنا ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة إذ وضع أساس هذه التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية.

وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف "المنظمة وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية وتأثيرها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام والنواب.

الفصل الأول : مشكلة الدراسة

و اعتباراتها

- اشكالية الدراسة 
- فرضيات الدراسة 
- اهمية الدراسة 
- اهداف الدراسة 
- التعاريف الاجرائية لمفاهيم الدراسة 
- الدرؤاسات السابقة 

إشكالية الدراسة

من لا يسعى الى التطور فانه يحمل في طياته بذور الفناء" هذه المقولة توضح كيف أن من لا يتطور مصيره التبدد، ذلك لأن الدنيا من حولنا تتغير، بل أصبحت وتيرة التغيير في عصرنا الحالي متلاحقة و بسرعة أعلى مما نستطيع أن ندركه و على ذلك المنظمات التي تود أن تبقى و تنمو تدرس ما يحدث حولها، و تأثير ذلك فيها.

لقد احتلت الإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وخاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتها بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية (دباس وآخرون، 2008، ص:73)

لذا فالجامعة بوصفها من أهم مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتأهيل وتنمية الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من أهم المنظمات التعليمية التي يرتبط نجاحها بمدى كفاءة إدارتها وفعاليتها، وبهذا الشأن يشير (Layar "1976") إلى كون "الجامعة التي تمتلك جهازا إداريا كفؤا وفعالاً ستكون قادرة على تطوير مجتمعاتها، كما ستكون نموذجا متقدما للمؤسسات الأخرى في المجتمع" (رياض ستراك، 2004، ص: 407).

فهناك من رؤساء الاقسام من يتصف ببعض صفات القائد التحويلي بعلم أو بغير علم، و أن منهم من يتمسك بالقيادة التقليدية.

من هنا كان حسن اختيار عناصر أجهزتها يعد أمرا في غاية الأهمية لأن نجاح أو فشل الجامعة في تحقيقها لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فعالية ونجاح قيادتها الإدارية، ويقع عبء النهوض بهذه المسؤوليات الجسام على عاتق أفراد المستوى الأكاديمي الإداري في الكليات والأقسام، حيث تحتل الأجهزة القيادية دورا بارزا و متميزا في هذا المجال وتشكل الأقسام العلمية الوحدة التنظيمية الأساسية في المؤسسات الجامعية، إذ يقع على عاتقها الدور الأكبر في تحقيق أهداف الجامعات المتمثلة في نشر المعرفة وتنميتها عن طريق البحث وتطبيقها في خدمة المجتمع، ويعد القسم العلمي حجر الزاوية بالنسبة للجامعة فهو يمثل للجامعة ماتمثلة الخلية للجسم.

وبهذا تظهر أهمية القيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية، إدارية وهي تشكل مردود كليا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها بل أن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية، وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة (مرجع سابق، ص 410)

وعلى الرغم من أهمية رئيس القسم لكونه يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتميزها، إلا أن من يتولون

هذا المركز يتم اختيارهم بناء على معايير فردية وشخصية لعميد الكلية، وقد يكونوا ممن لديهم أقل خبرة ودراية وغير معدين مسبقا ودون أن يتلقوا التدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم، كما أن أداءهم يقوم على فلسفة إدا ريه روتينية يطغى عليها الطابع الشخصي الارتجالي والتعقيد في تسيير إجراءات العمل وانعدام الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عجز في قدرات رؤساء الأقسام ووجود بعض الجوانب السلبية في أداء رؤساء الأقسام العلمية لمهامهم (مرجع سابق ص411).

بذلك نقف عند حقيقة أن نجاح القائد(رئيس القسم) في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب اللذان ينميا لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين (المجمعي، دس، ص: 41).

وبهذا يعتبر رئيس القسم قائدا تربويا له الدور المهم، والأساس في نجاح العملية التعليمية في القسم الذي يتولى تسييره، ويفترض أن تكون لديه الخبرة، المؤهلات اللازمة والالتزام بالعمل من خلال قيادة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع الأساتذة تثير حوافزهم ودوافعهم للعمل من خلال إستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية واعتماد عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة.

وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة دراستنا في الاجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل تتوفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام و نوابهم بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟
- 2- هل توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم تعزى الجنس؟
- 3- هل توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام تعزى للأقدمية؟
- 4- هل توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام تعزى القسم؟

فرضيات الدراسة :

- 1-تتوفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم بكلية العلوم الاجتماعية.
- 2-توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بكلية العلوم الاجتماعية تعزى الجنس.
- 3-توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بكلية العلوم الاجتماعية تعزى الاقدمية
- 4-توجد فروق في توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم بكلية العلوم الاجتماعية تعزى القسم

اهمية الدراسة

تكمن اهميتها في أنها:

تتناول مفاهيم تربوية حديثة مثل القيادة التحويلية التي تعمل على زيادة فاعلية العمل الاداري و التعليمي في الجامعة.

امكانية الاستفادة من هذه الدراسة عن طريق تعميم نتائجها على قطاعات التعليم الاخرى المشابهة. أهمية المؤسسة التي نتعامل معها ألا و هي الجامعة التي تعتبر من أهم العناصر الأساسية للنهوض بالمجتمعات، فالإدارة الجامعية من العناصر المهمة في أداء المهام التربوية وعليها يتوقف نمط أداء المؤسسة الجامعية وكفاءتها، فهي المسؤولة عن الدينامية و سرعة التفاعلات بين أطراف العملية التعليمية والتربوية، ومن ثم فإن جودة الإدارة و مستوى الأداء فيها يؤثر بشكل إيجابي في كفاءة وفعالية مخرجات التعليم الجامعي من هنا تظهر أهمية القيادات في الإدارة الجامعية، حيث نال موضوع القيادة اهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول المتقدمة حتى اعتبرها البعض منهم جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وما ذاك إلا اعترافا منهم بالدور الكبير الذي يلعبه القادة في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة إذا ما اقترن بميدان مثل ميدان دراستنا ألا وهو الجامعة

- أهمية القيادة التحويلية بوصفه اسلوبا جديدا لقيادة الاقسام العلمية نحو التغيير و اثرها الفاعل في تطوير اداء رؤساء الاقسام بالجامعة.
- الوقوف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الجامعة.

اهداف الدراسة

لا تخلو أي دراسة بحثية علمية من أهداف مسطرة تحققها من خلال النتائج التي تخرج بها أو الحقائق التي تكشف عنه و عليه تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف الى مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام .
2. التعرف على مدى توافر بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام في الجامعة.
3. التعرف على مدى توافر بعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام في الجامعة
4. استكشاف نمط السلوك القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعدي المبادأة (الاهتمام بالعمل) والاعتبارية (الاهتمام بالعاملين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:**القيادة التحويلية (إجرائيا):**

هي الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة و أهدافها، و يرغب في المحافظة على عضويته فيها، و تسهيل تحقيقه للأهداف بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها (سلامة، 2003).

وتعرف إجرائيا [ان تلك السلوكيات القيادية التحويلية والمتمثلة في :التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية والتي يتميز بها رؤساء الأقسام

رؤساء الأقسام:

هم رؤساء الأقسام بجامعة عمار ثلجي ، يتم ترشيحهم من قبل عميد الكلية، و يكلفون رسميا من مدير الجامعة، يتولون مجموعة من المهام، و تفوض لهم مجموعة من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ و صنع القرارات.

الدراسات السابقة:

لقد تعرض العديد من الباحثين لموضوع القيادة التحويلية و لكن عدد قليل منهم تعرضوا الى مدى توفر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام

1 دراسة جمال الدين كواش القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر (2020)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكذلك التعرف على وجود اختلاف حول درجة توافرها وهو يعزى إلى خصائصهم الشخصية والمهنية. جمعت البيانات من 144 عضو هيئة تدريس بالاعتماد على استمارة خاصة. وأُعدت على نظام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية من أجل معالجة البيانات. توصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. كذلك جاء ترتيب أبعادها الدافعية الإلهامية في المرتبة الأولى، يليه التأثير المثالي ثم الاستثارة الفكرية، وأخيرا الاعتبارية الفردية.

كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر القيادة التحويلية التي تعزى الى الخصائص الشخصية.

في حين تم سجلت وجود فروق دالة تعزى إلى متغير الاقدمية. كما تنوقشت تأثيراتها على الجامعة الجزائرية. (جمال الدين كواش، 2020)

2 دراسة العمر (2010) وعنوانها: (خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر وممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعدها المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة اشتملت على (95) عبارة، وبلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و أبرزت الدراسة عدة نتائج منها أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأن ممارسة رؤساء الأقسام المحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، عدا محوري خصائص: (التحفيز والتشجيع والرؤية و الرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة(حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص: 13).

3 درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود يحيى عبد الله محمد الجبري

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (34) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الاقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد نال بعد الاعتبارية الفردية المرتبة الاولى و بدرجة توافر عالية بلغ متوسطها الحسابي 3.31 و جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة قريبة من العالي، بمتوسط حسابي بلغ 3,25

أما بعد الدافعية الالهامية فجاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3,16 وأخيراً حصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ 3,13

كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد). (منصور القانون، ص12 2016)

4 دراسة عباس 1994 : درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لعمداء الكليات رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين و علاقاتها بمعنوياتهم . شملت عينة البحث (452) تدريسيًا يمثلون الكليات العلمية و(302) تدريسيًا يمثلون الكليات الإنسانية

استخدم الباحث الاستبيان كأداة في بحثه . توصل الباحث إلى النتائج التالية . : أن العمداء ورؤساء الأقسام يركزون اهتمامهم بالعمل أكثر من اهتمامهم على العلاقات الإنسانية (كاظم النايف وشافي الشريفي، 2004، ص:11).

5 دراسة (خلف، 2010)، بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسة 2010/2009، واشتملت عينة الدراسة على (50) رئيس قسم أكاديمي.

وقد تم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد (45) استبيان من الاستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%).

2- احتل عنصر (الجاذبية" التأثير المثالي ") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي(82.89%)، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63 % في تقديرات أفراد العينة).

3- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

4-احتل عنصر(القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، بينما احتل عنصر(قبول المخاطرة) المرتبة السابعة بوزن نسبي (80.58) (% في تقديرات أفراد العينة).

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 (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). (خلف، 2010)

دراسة بطاطاش راضية (2006): أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية بجامعة سطيف

انطلاقا من أهمية السلوك القيادي لرئيس القسم جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم .

اعتمدت الباحثة كمنهج للدراسة على المنهج الوصفي . واشتملت عينة الدراسة على 108 عضو هيئة التدريس ولجمع البيانات اعتمدت على استبيان يحتوي على مقياسين، الأول لمعرفة نمط السلوك القيادي السائد مقتبس عن المقياس المترجم لكل من "هالبن" و "وينر" والذي قامت بتكييفه وفق البيئة الجامعية الجزائرية أما الثاني فخاص بالرضا الوظيفي، حيث تم إعداده من طرف الطالبة

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بالعمل (المبادأة) والعلاقات الإنسانية (الاعتبارية) لكن هناك ميل واضح للتركيز على العلاقات الإنسانية.

عدم رضا الأعضاء عن عملهم خصوصا على الحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي والرضا الوظيفي (بطاطاش راضية، 2006).

الفصل الثاني: القيادة

تعريف القيادة



تعريف القائد



اساليب تأثير القائد على المرؤسين



أنماط القياد



نظريات القيادة



تعريف القيادة



تعريف القيادة التحويلية



مفهوم القيادة التحويلية



فاعلية القائد



صفات القائد الناجح



خاتمة



تمهيد:

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن أوضاع مضطربة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به. الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الذي من شأنه تحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة. إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لا يتوقف على إعداد الخطط والسياسات بل يتعدى ذلك إلى وجود قائد كفء يشرف على سيرورة عمل المؤسسة وذلك بتغييره لطريقة العمل من حين إلى آخر والدفع بالعاملين إلى الامام بتحفيظهم، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة التحويلية.

1. تعريف القيادة

تباينت تعاريف القيادة بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية، وذلك تبعا لنوعية الدراسة وبنية المنظمة وتبعاً لذلك لم يتفق الباحثون على تعريف محدد وشامل وسنحاول تقديم بعض التعاريف :

1.1 تعريف القيادة لغة

- كلمة قيادة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل ، أو يقوم بمهمة ما (اورين بورس، ص12 ب.س) .
- قود و قودا وقيادة ، وقيادا، ومقادا، وقودة الدابة أخذ بمقودها و مشي أمامها .
- قاد قيادة الجيش ، أو الرهط من الناس .
- وظيفة القائد المكان الذي يقيم فيه القائد (نفس المرجع السابق)

2.1 تعريف القيادة إصطلاحا

- يعرفها ليدر literer بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة .
- كما يعرفها جوليمبا وسكي r . golembe wsky فن تنسيق الأشخاص، والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة(مرجع سابق. ص13)
- أما باس فعرفها بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب (حمادة طارق . ص 20. ب س)
- ويرى ليكرت بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة. فالقيادة ظاهرة اجتماعية توجد في الكثير من المواقف الاجتماعية، و تتطلبها كل جماعة صغيرة أو كبيرة، لأن القيادة هي التي تنظم نشاط الجماعة وتعمل على استمرار ووجودها، وتحقق أهدافها من خلال التأثير في سلوكها (رياض ستراك، 2004، ص 531)

- وعرفت على أساس أنها شكل من أشكال السلطة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على أساس الصفات الشخصية للقائد، والتي من خلالها يكون الإذعان الطوعي من جانب الأتباع ومن ثم تكون القيادة كلمة نافذة في اختيار الأفضليات التي تتماشى مع أهداف التنظيم وعلى ذلك فإن القيادة عبارة عن نفوذ يتصرف بمقتضاها القائد وعلى الأعضاء الإذعان له لظالما أنه يتماشى مع مهامه الوظيفية.(مرجع سابق ص531)

وقد ذهب البعض إلى وصف القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه جماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسة لهذا السلوك تتمثل في المبادرة أي تملك القائد لزاما الموقف، والعضوية أي إختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين، والعلاقات التي تحكم العمل والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في إتخاذ القرارات أو التعبير عن

الرأي والاتصال أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، والتقدير أي موافقة أو مخالفة أعضاء الجماعة، والإنتاج أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز (رياض ستراك، ، 2004، ص 533)

1. تعريف القائد

يوضح بادري أن القائد هو الذي يحمل رؤية مستقبلية للمنظمة ويقدم خطة إستراتيجية وفق هذه الرؤية ومن ثم يوحد العاملين في المنظمة على هذا التوجه ويتواصل معهم بحيث يجعلهم ملتزمين بها، وهو قادر على رفع مستوى الدافعية وتحفيز الآخرين للعمل على تحقيق الرؤية بكل تحمس وقناعة . (شاويش مصطفى . ص95. 2002)

- يحدد المسار ويطور الرؤية التي ستسير المنظمة وفقا لها وكذلك إستراتيجيات التغيير اللازمة لتحقيق هذه الرؤية
- يوحد العاملين في المنظمة على هذه الرؤية ويتواصل معهم بحيث يجعلهم ملتزمين بها.
- يحفز الآخرين للعمل على تحقيق الرؤية بكل تحمس وقناعة.(مرجع سابق)

2. اساليب تأثير القائد على المرؤوسين

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة، وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه، ولقد تعددت البحوث العلمية والكتابات العملية في تناول أساليب التأثير القيادي، حيث أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب كلما استطاع أن يضيف إلى مهاراته القيادية رصيذا أكبر في التأثير على المرؤوسين، وسنشرح فيما يلي هذه الأساليب. (شاويش مصطفى . ص 120.121. 2002.)

1. استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد منح أو سحب الحوافز الايجابية أو السلبية، الايجابية كالأجور التشجيعية والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير، والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام الحوافز السلبية بما تحتويه من لوم وإنذار، وخصم من الأجر، ونقل، وغير ذلك من الحوافز حيث أن تمتع القائد بصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على مرؤوسيه.

2. تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الإمكان، ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمرؤوسيه بهذه الأهداف، وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات و الأهداف الشخصية للمرؤوسين.

3. جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليل وانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين، فليست كل المعلومات هامة ونافعة، كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر أو أن يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر. (مرجع سابق 125)
4. تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق تنفيذه، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدرة يحتذى بها المرؤوسون.
5. تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم أو إعادة تصميم جماعات العمل، وتصميم أو تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب وستائر ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.
6. تقديم النصح والخبرة والمشورة: يوجه المرؤوسون من فترة لأخرى مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على الخبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال، وقيام القائد بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً وتأثيراً على مرؤوسيه، وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة.
7. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم، إلا أن صور المشاركة تختلف، واختيار صورة المشاركة، وتحديد من المرؤوسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كفاءة المرؤوسين.
8. رفع حماس ودافعية المرؤوسين: يواجه القائد مرؤوسين ذوي وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، أو أن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، ويساعدهم في تحديد أهدافهم وأن ييسر تحديد توقعاتهم، وأن يشرح لهم آمالهم. (شاويش مصطفى 2002. ص130.131).

3. أنماط القيادة

في مفهوم الإدارة فإن النمط يعني ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير لتحقيق الأهداف، ومن الصعب أن نحدد أسلوب القيادة النمطي الذي يجب أن ينتهجه المسير، حيث يوصف القادة الإداريون بتسميات مختلفة تبعاً لنمط سلوكهم وأسلوبهم في قيادة الآخرين ومستوى إشراكهم

للمرؤوسين في اتخاذ القرارات. (نصير نعيم..ص 62 2005) وفي ما يلي نعرض بعض الأنماط الشائعة عن سلوك القادة الإداريين :

التصنيف الأول :

من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكس Max Weber وتبعاً لذلك قسمت أنماط القيادة إلى فيبر

- النمط التقليدي Traditional ويقصد به نوع القيادة الذي يضيفها الناس على شخص يتوقعون منه القيام بدور القيادة أساسها تقديس كبير السن لديه فصاحة القول، والحكمة التي يتحلّى بها ويكون الولاء والطاعة من الأفراد الطاعة له
- النمط الجذاب Charismatic : وتقوم القيادة الجذابة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ لديه قوة خارقة وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية وأفضل ما يناسب الزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية
- النمط العقلاني Rational وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات، ويعتبر السلطة والمسؤولية و المعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين، إن هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد، وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة (عياصرة علي ، و مروان محمد، 2008 ، ص ص 151 152).

التصنيف الثاني:

وهو الذي يعتمد على أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة عملية التأثير على موظفيه حيث أن موضوع القيادة والبحث عن أفضل طريقة لقيادة المجموعة جذبت كل من Lewin, Lipitt و Wite البحث حيث أظهرت تجاربهم على أسلوب القيادة وأسبابها إلى تمييز ثلاث أنواع كبرى من الأساليب هي :

- الديمقراطية و الأوتوقراطي بالإضافة للتسيبي

القيادة الأتوقراطية الاستبدادية Autocratic leadership يوجد للقيادة عدة أساليب منها أسلوب القيادة الديكتاتورية، والذي يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب وإتخاذ القرارات الفردية وهي شكل من أشكال القيادة الأتوقراطية أو التسلطية حيث القائد الشخص الذي يركز بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل

كامل، وهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل ولا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائماً إلى توسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد، في هذا النمط يقوم بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى استشارتهم (صلاح عبد القادر النعيمي : 2008، ص120)

- القيادة الديمقراطية Democratic leadership : القيادة الديمقراطية هي القيادة الجماعية هي مانقصد به حين نقول أن الإتجاه الحديث في الإدارة يرمي أن يجعل من الرؤساء قادة من أبرز صفاتهم أن الجماعة هي التي تتخذ القرارات وليس القائد بمفرده، فالقائد الديمقراطي يشارك، يستشير، يوزع السلطة، المسؤولية ويشجع كل الأفراد على إبداء رأيه وإفساح المجال للمبادرة، الإبداع، تقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً الحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية وتتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، وتنعمد روح العدا بين العاملين أو تكون بسيطة جداً إن وجدت بين العاملين في التنظيم

ويبرز في هذا النمط تفويض السلطة من قبل القائد للمرؤوسين، وذلك لزيادة المشاركة والتعاون الذي ينعكس بالإيجاب على الروح المعنوية لدى التابعين وزيادة الثقة بالقائد

ومن الإنتقادات التي وجهت للقيادة الديمقراطية أنها تعتمد على المشاركة كركيزة أساسية للقيادة من حيث أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها، وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى (صلاح عبد القادر النعيمي 2008، ص121ص122)

القيادة التسببية Laisser - faire leadership :

ويعرف هذا النمط أيضاً بنمط إطلاق العنان، ويتميز بعدم الالتزام ويتسم بالفوضى، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف أو المرؤوس لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة يسمح القائد التسببي للمرؤوسين بحرية التصرف و يترك العنان ليفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم والقائد الفوضوي يشترك إشتراكاً له أثر في شؤون الجماعة، و التنسيق بين وحداتها. (صلاح عبد القادر النعيمي 2008، ص128)

4. نظريات القيادة

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت القيادة، والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، و استخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وأهمها الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، وسيتم إستعراض بعض النظريات التي حاولت أن تقدم تفسيراً لطبيعة القيادة (صلاح عبد القادر النعيمي 2008، ص130)

وللعوامل المتصلة بظهور القادة :

1 النظريات الذاتية (مداخل الصفات):

تركز مداخل الصفات القيادية على جملة إفتراضات مفادها أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص الطبيعية، والبدنية والشخصية، والاجتماعية يتحلى بها القائد، وبناء على ذلك تقول الفرضية أن وجود أو غياب بعض هذه الصفات يميز بين شخصية الفرد القائد وغير القائد (مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد، 2008، ص 91)

تعد النظرية بمثابة نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة وتبحث في السمات الشخصية الأساسية لنجاح القائد وتضم بدورها نظريتين أساسيتين هما

أ. نظرية الرجل العظيم

تأثرت العديد من النظريات الأولى حول القيادة بدراسة جالتون "galton" عام 1879 عن القيادة حيث تترجم هذه النظرية حقيقة الإعتقاد الذي كان سائدا في التاريخ الإغريقي، والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم (عبد الصمد الأغبري، 2000، ص 88)

ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات، مواهب عظيمة، خصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت العواقب الإجتماعية التي يواجهونها، وتعتبر هذه النظرية أن القائد يتمتع بقوة جاذبية شخصية، وتتنظر الجماعة إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقاتهم به على أساس الولاء الكامل وهم مؤيدوه وأي إشارة أو تلميح تعتبر بالنسبة لهم أمر يجب تنفيذه (عبد العزيز عطا الله المعاينة، 2007، ص 225)

ومن الإنتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الأفاضل الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال الأفاضل عن قيادة جماعات أخرى غير جماعتهم الأصلية، حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لا بد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية، والمبادئ التي توصل إليها الإنسان بالبحث، والتجريب كما لا بد من التدريب لأن القيادة فن وعلم (جودت عطوي، 2004، ص: 81) كما أن نظرية الرجل العظيم تؤدي إلى مقولة صعبة وهي أن القادة ولدوا قادة، وإذا كان ذلك كذلك فإننا لا نستطيع بسهولة أن نؤهل الأشخاص ليكونوا قادة، لأنه من الصعب أن نجعل من شخص قائدا إذا لم يكن ولد كذلك على حد زعم نظرية الرجل العظيم (مرجع سابق، ص 294)

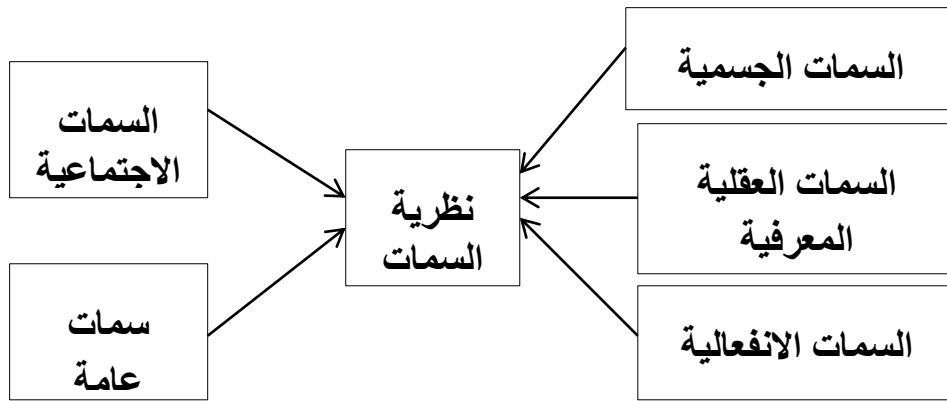
ب. نظرية السمات

يركز المفهوم على الخصائص، والسمات الشخصية للقائد إلى جانب إستعداده وأقدراته البدنية التي تميزه عن الآخرين، وتجعلهم مستعدين للقبول بتوجيهاته، حيث اعتمدت على أن القائد يحمل صفة

القيادة منذ ولادته، وبالتالي فالقائد حسب هذه النظرية التقليدية يولد ولا يصنع (محفوظ احمد جودة، 2004، ص 93)

ولقد قسمت هذه الخصائص إلى أربعة مجموعات هي

- 1- الخصائص الفسيولوجية مثل الجاذبية والطول، القوة، نبرة الصوت وحجم الجسم.
- 2- الخصائص الاجتماعية كالتعاون والصبر، واللباقة، النضج العاطفي والاجتماعي ..
- 3- خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، السيطرة، الشجاعة، الاحترام، الحماس ..
- 4- خصائص ذاتية مثل الشعور بالمسؤولية، الاستعداد للتضحية، الذكاء والمهارات الخاصة (مرجع سابق، ص 99)



شكل رقم (01) : نظرية السمات (عايدة ذيب وقطناني، 2010، ص 234)

- اختلاف عدد السمات أو الخصائص التي تمت دراستها من قبل الباحثين، لذا فإن وجود عدد متفق عليه من السمات أو الخصائص يجعل من الصعوبة عقد المقارنات بين الدراسة لتحديد أهم السمات، ففي عام 1940 قام تشارلز بيرد ch. Byrd بدراسة عشرين قائمة تحتوي كل منها مجموعة السمات التي خرجت بها الإستبانات المختلفة، غير أنه لم يجد سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين (ناصر محمد العديلي، 1995، ص : 331)

- فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك ونماذجه، واكتفت بوصف السلوك

- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة، وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة (المغربي، 2010، ص : 203).

- إن الكثير من السمات التي إفتراض أنصار نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير القادة الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا (عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي 2004، ص 281 280)

- أهملت دور المرؤسين في نجاح عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد (مرجع سابق، ص 182)
- وقد إتهم النقاد نظرية السمات بالإفراط في البساطة والتركيز على القائد فقط، وإغفال ديناميكيات القيادة، بالإضافة إلى خصائص الموقف الذي قد ينجم عنه بزوغ نجم قائد ما (مرجع سابق، ص182)
- ج. النظريات السلوكية
- حاول مدخل السلوكي تحديد سلوك القائد الفعال نحو تابعيه، والتي تميزه عن القائد الغير فعال فمثلا حاول أنصار هذا المدخل الإجابة على التساؤلات التالية
- هل ينبغي على القادة التركيز إنجاز العمل، أم يركزوا الإهتمام على مدى سعادة التابعين، ودرجة رضائهم عنهم؟
- أيهما أجدى في التعامل مع المرؤوسين النمط الإستبدادي، أم النمط المتسيب (يمثل الحرية المطلقة حيث يترك إتخاذ القرارات للمرؤوسين)؟
- وقد أطلق باحثوا المدخل السلوكي على السلوك الذي يبديه القائد تجاه تابعيه بنمط القيادة و الذي يمكن تعريفه كمايلي:
- النمط هو سلوك الفرد كما يراه غيره وليس كما يراه هو (فريد فهمي زيارة، 2009، ص 324)
- النمط ينظر إلى السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ، و يقتدي الأتباع به في سلوكياتهم بنمط القيادة
- النمط القيادي هو أسلوب القائد، وطريقته في عملية التأثير على موظفيه، وهو تعبير عن سلوك المدير الناجح تجاه جميع أطراف، وعناصر الموقف الذي يواجهه
- السلوك القيادي يقصد به التصرفات، والأداء الذي يقوم به القائد من أجل تحقيق نتائج معينة بواسطة جماعات العمل التي يشرف عليها، وهذا يحتاج إلى معرفة أنماط القيادة المناسبة، والتي تحقق نتائج أفضل. وقد أجمعت الأبحاث على إعتبار السلوك القيادي يتمثل في تلك الأفعال، أو الأعمال التي يؤديها القائد (حسن العجمي، 2008، ص 137) وترتبط وظيفيا بما يلي:
- تحقيق أهداف و غايات الجماعة
- صيانة و تعزيز قوة الجماعة، و تماسكها
- و عرض باحثوا المدخل السلوكي نمطين قياديين متقابلين يلخصهما الجدول التالي (مرجع سابق ، ص 139)

م	سلوك قيادي موجه بالمهام	سلوك قيادي موجه بالأفراد
1	تخطيط الأعمال المطلوب إنجازها	دعم المرؤوسين بصورة متواصلة
2	تخصيص مهام لكل فرد و تحديد مسؤليته	التفاعل الإجتماعي مع المرؤوسين عنها
3	مطالبة المرؤوسين بإنجاز المهام على الوجه الاكمل	إحترام مشاعر المرؤوسين
4	مراقبة اداء المرؤوسين و تقييم نتائج هذا الأداء	اظهار الثقة في المرؤوسين

جدول رقم (01) : أنماط السلوك القيادي حسب النظرية السلوكية (طارق طه، 2007، ص 229)

3 النظريات الموقفية الظرفية:

بدأت هذه النظرية عام (1941) عندما ذكر "stogdil" أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، وإنما لا بد من التطرق للمواقف.

وقد سميت بالإحتمالية والشرطية، وفي ظل هذه المداخل يعد الموقف الواحد بمؤثراته حالة مكونة للنمط القيادي، ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله (عبد الباقي كاظم 2004، ص 282)

ولقد ظهرت العديد من المداخل حاولت تحديد المتغيرات الموقفية الأساسية وكان من أهمها . يتفق فيدلر " fiedler" مع غيره من الباحثين من أنصار هذه النظرية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا

الموقف واستند "fiedler" في صياغة النظرية إلى الافتراضات :

- يحدد الثبات النسبي لسمات الشخصية سلوك الفرد ودفاعيته وقد حددها في بعدي أ- الإهتمام بالأفراد حيث ينصب الإهتمام على العلاقات الإنسانية
- ب - الإهتمام بالعمل : تحقيق الأهداف بالتركيز على العمل ، و إصدار الأوامر
- تتدخل مكونات موقفية عديد في تحديد سلوك القيادة، ومنها سمات الأفراد مدى التجانس بين المجموعة، والقائد والجماعة (مرجع سابق ، ص 283).

أما عن الموقف الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد، ومروءوسه عملهما في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي :

- 1- علاقة القائد بالأتباع، وهي التي تحدد مدى قبول الأتباع للقائد، بمعنى ما يخص به القائد من قبول أعضاء الجماعة اعتماداً على العلاقة التبادلية القائمة بينهم، وعلى ما يحول إليهم من خبراته مما يجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم وعلى مكانته بينهم، كل ذلك قد يدفع القائد الى عدم استخدام الصلاحيات الرسمية لإدارة دفة العمل، بل اعتماداً على العلاقة القائمة مع الأتباع
- 2- هيكل المهمة و تعني روتينية الأعمال العمل البسيط والروتيني واضح والأهداف وبالإمكان قياس إنجازها، في حين أن العمل المعقد يعرف القائد والتابع بدائل إنجازها بمعنى عدم وجود موجّهات و مؤشرات محددة يمكن اعتمادها، وهنا ينبغي على القائد أن يلعب دوراً رئيساً في توجيه أعضاء فريق العمل
- 3- قوة مركز القائد : وهذا يعني الى أي مدى يلجأ القائد على ممارسة القوة التي يستمد منها قدرته في إدارة فريق العمل (قوة قسرية ، أو شرعية ، أو تكريمية) ، وكلما كان للقائد قوة غالبية يؤثر من خلالها في الأتباع يصبح أكثر قدرة في إدارتهم وتوجيههم نحو الغايات المنشودة (مرجع سابق ص، 284، 285)

أما القيادة وفق النظرية الموقفية فتنتقل من أنه لا وجود لأسلوب في نجاح المؤسسات ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم ضمن معطيات المؤسسة وبيئتها

أما في التطبيق العملي لهذا النموذج تشير إحدى الدراسات إلى أن هذا النموذج لا يقدم حلاً مناسباً للمشكلات القيادة والإدارة لصعوبات استخدامه عملياً، ويؤيد ذلك دراسة أخرى توصلت الى نتيجة مؤداها أنه ينبغي تبسيط نموذج فيدلر حتى يكون جيداً، ويمكن استخدامه عملياً (مرجع سابق، ص 286).

. نظرية طريق الهدف :

وهي لعالم الاجتماعي روبرت هوز Robert house المتخصص في علم النفس الاجتماعي "social psychology" والتي قدم فيها الورقة الأولى لنظرية جديدة في فن القيادة وسماها بنظرية الوسيلة والهدف وضع هذه النظرية على أساس نظرية توقع تحفيز العمال، و تعكس معتقداتهم بأن المجهودات تؤدي إلى نتائج مرضية و يضع القائد طريق واضحة وإرشادات كاملة يتمكن المرؤوسون من خلالها من تحقيق الأهداف الشخصية والأهداف الجماعية و تساعدهم على تحقيق هذه الأهداف وهذا من شأنه أن يجعل سلوك القائد مقبولاً لدى المرؤوسين، إذ يرون فيه مصدراً للرضاء الوظيفي أو مصدراً للحصول عليه (صورية بو طرفة ، 2016، ص80)

ويرى هاوس أن النمط القيادي الفعال يرتبط بالموقف الذي يواجهه القائد، لذا يجب أن يكون القائد مرناً بمعنى أن يتشكل نمط قياداته حسب الموقف، وبالتالي فالقائد الواحد يمكن أن يكون له أكثر

من نمط قيادة حسب الموقف الذي يوجد فيه، وذلك خلافا لنظرية فيدلر التي إفتترضت أن هناك نمط واحد للقيادة يتصف به كل قائد وإفتترضت مايلي:

1 - يتوقف قبول المرؤوسين لنمط سلوك القائد على مدى إدراك هؤلاء المرؤوسين أن هذا السلوك يقودهم الى المسار المحقق لرضاهم

2 - يتوقف تأثير القائد في تحقيق أداء ورضا مرتفع للمرؤوسين عندما تكون المهام التي يقوم بها هؤلاء المرؤوسين مقننة جيدا، فهم في هذه الحالة لا يحتاجون إلى توجيه بقدر حاجتهم للتدعيم النفسي

3 - يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى تحقيق معدلات أداء ورضا مرتفع في الموقف التي يمثل فيها العمل تحديا لقدرات المرؤوسين ويثقون في قدراتهم على إنجاز المهام، ويتصفون بالنزعة الإستقلالية و الرغبة في التحكم أو السيطرة على العوامل المتعلقة بأدائهم، ويتأتى ذلك من خلال المشاركة (مرجع سابق 82)

4- يحقق نمط القيادة الموجهة بالإنجاز معدلات أداء ورضا مرتفع للمرؤوسين عندما تكون المهام غير واضحة وغير متكررة، ويثق القائد في قدرات المرؤوسين، وهو ما يثير حماسهم و دافعيتهم إلى الوصول

المعدلات المعيارية المطلوبة

أما عوامل الموقفية الشرطية فقد صنفتها هاوس إلى نوعين على النحو التالي

1- عوامل بيئية

2- عوامل موقفية:

يتضح عدم إحتواء هذه النظرية على التعقيدات الخاصة بالقيادة وعملية الحوافز، ولكن لا توجد نظرية يمكنها القيام بذلك، وقد أسهمت نظرية المسار والهدف بشكل واضح في تفهم القيادة واستكشاف الروابط بين سلوك القائد، وتحفيز المرؤوسين

4 النظرية الوظيفية

القيادة في ضوء هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة وتحسين العلاقات القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة، و لذلك فليس من الضروري أن يقوم بالقيادة شخص واحد بل يقوم بها عدة أشخاص ، فالقيادة وفقا لهذه النظرية هي قيام فرد أو مجموعة من الأفراد بعدد من الأعمال التي تساعد على تحديد أهدافها وتحريكها لتحقيق هذه الأهداف وتحسين العلاقات القائمة بين أعضائها لحفظ تماسكها، وتتضمن هذه النظرية جانبين

• الجانب الأول : يشير إلى أن سمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة سوف تختلف أو تتغير حسب خصائص الجماعة، كذلك فإن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنواعا مختلفة من القادة

ونشاط القيادة إذا وقعت تحت ظروف مختلفة • الجانب الثاني ويتعلق بمدى تعاون الفرد مع الجماعة لكي تحقق أهدافها وعلى استمرار هذه الأهداف، وبهذا المدى من التعاون يشترك الفرد في دور القيادة

تؤكد هذه النظرية أن وظائف الفرد أي ما يفعله ويؤديه لتحقيق أهداف الجماعة هي التي تؤهله لأن يكون قائدا للجماعة وليست صفاته أو سماته الشخصية، ولقد أجريت العديد من الدراسات أسفرت نتائجها عن وجود اختلافات في أهمية وطبيعة الوظائف التي تجعل من القائد قائدا ناجحا ومن أهم هذه الدراسات دراسة "كاتل" (1951) والذي ذهب إلى القول بأن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة نحو أهدافها يعتبر هذا من وظيفة القيادة فكل أفراد الجماعة قادة بحد أدنى أو بحد أعلى، أي يختلف مدى سلوكهم من حيث تحريكه للجماعة نحو أهدافها. (مرجع سابق، ص 83، 84)

تعريف القيادة التحويلية:

نشأة القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة لذلك سناول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة القيادة التحويلية.

كان أغلب الباحثين والمهتمين في علم الإدارة قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابيا ويخدم أهداف المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبيا لا يحقق الأهداف المطلوبة، وقد ركزت على التكامل بين الجماعات والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية، حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمّل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية . (Bratton,ETAL 2005P9). في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Burns. ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. (STONER.2004.P476)

أما في بداية عام 1991 قام Avolio Bass بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، وفي عام (1994) صنفها إلى صنفان (صنف فعال وصنف غير فعال)، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي)، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم

(التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين، وطبقا ل Hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف (TOMEY.2009.P183)

مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المطلب بتعريف التحويل لغة ثم تعريف القيادة التحويلية.

أولاً: مفهوم التحويل لغة

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين يكون تغييرا ويكون تحولا (NORTHOUSE.2001.P14).

ثانياً : مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي تنتج عنه تعدد التعاريف من أهمها:

أشار فير هولم إلى أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة التحقيق الأهداف المشتركة (BARNETT AND COMERS .2001.P35)

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكريا وعمليا، والارتقاء بمعنوياتهم، لاستثمار أقصى طاقتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

أما (Bass1988) عرف القيادة التحويلية بأنها: "تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة الإنسانية التي يجب أن تتبع بالأساس من أخلاق وقيم القائد". (BARNETT AND COMERS .2001.P 36) نستنتج من خلال هذا التعريف أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

وحسب (Devanna1990&Tichy) فإن القيادة التحويلية هي: "عملية تتضمن خطوات واضحة ومنتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملا مؤسسا يشارك فيه جميع العاملين في المؤسسة حسب هذا التعريف إن القيادة التحويلية تتضمن خطوات واضحة و تعتبر التغيير عملية مستمرة وتتبنى رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين ويحرصون على تحقيقها.

ويعرف البعض القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"، (BARNETT AND COMERS .2001.P40)

حسب هذا التعريف يتضح لنا على القائد أن ينمي ويطور مرؤوسيه، بتدريبهم، وتحمل المسؤولية وفق قدراتهم، وتوسيع مداركهم العلمية والعملية، وكذلك العمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

ومن وجهة نظر (Bass1999): القيادة التحويلية" تشير إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية، من خلال التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوي الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام بالإنجاز، وتحقيق الذات، وتحقيق الرفاهة للآخرين وللمنظمة والمجتمع.

نستخلص من هذا التعريف أن القيادة التحويلية هي العملية التي يقوم من خلالها القائد باستثارة وتأثير وتحفيز التابعين، والعمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة.

نستنتج تعريفا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة "التي تضع رؤية واضحة لمؤسستها وتشجع العاملين على تنفيذ الرؤية وتدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المؤسسة لمواجهة التطورات". (BARNETT AND COMERS .2001.P.42.43)

5. فاعلية القائد

من الخطأ أن نتصور أن القائد الإداري وحده المسؤول عن كفاءة وفعالية المنظمة، وأنه بإمكانه أن يحقق المعجزات دون توفر المقومات الأخرى لنجاح المنظمة وتقدمها، وإنما يفترض أن القائد الإداري يتوفر على السمات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تهيئة بيئة العمل المحفزة الميسرة لأعضاء المنظمة لبذل قصارى جهدهم، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الانجازات والنتائج المستهدفة، وتحدد الأدوار الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، إذ تختلف هذه الأدوار باختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم، فوظيفة القائد مثلا في جماعة استبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية، ومن الأدوار الأساسية التي يقوم بها القائد ما يلي: (BARNETT 45) (AND COMERS .2001.P)

1. **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها، وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة
2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية، ولكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الاختصاصات فنجد القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين والأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة، ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق مايلي:
 - أ. **ديمقراطية القاعدة:** قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية واتفاق الرأي.
 - ب. **الديمقراطية المركزية:** حيث تفوض الجماعة القائد اتخاذ القرارات.
 - ت. **من السلطات العليا للجماعة:** مثل الأوامر التي تجري من الرتب العسكرية.
4. **القائد كمخطط:** يتولى القائد في إطار السياسة العامة والأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف وإستراتيجية وأخرى تكتيكية وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني، ويمكن أن يتحمل معه بعض أفراد الجماعة مسؤولية إعداد الخطة. (مصطفى يوسف عبد المعطي. 2002 ص65 .)
5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. **القائد كممثل خارجي للجماعة:** يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين، حيث من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد.
7. **القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية:** يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.
8. **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الايجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك، من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة كأسس موضوعية لاستصدار مثل هذه التوجيهات باعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة لنجاح العمل.
9. **القائد كراع أبوي:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم. (مصطفى. يوسف عبدالمعطي 2002 ص66.67).

6. صفات القائد الناجح

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

1. التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.
2. اليقظة: على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
3. الحرص على تحقيق هدف الجماعة، ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة للتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء (الياس طه.الحاج.1984.ص80)
4. الشجاعة: على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على الخوف من التغلب مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
5. الحماس والإيجابية والمبادأة: ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
6. قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
7. التنظيم: ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
8. قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة (مصطفى يوسف عبد المعطي.2002 ص 188).
9. التمثيل الخارجي للجماعة: وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.
10. الذكاء: ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.
11. التخطيط: على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
12. الحكمة: ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
13. العلاقات العامة: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.(المغربي.عبد الحميد. 2004 ص88)

14. التواضع: على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
15. الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
16. العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
17. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع، ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
18. الولاء: سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
19. الإنتاج: وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية. (مرجع سابق ص 89)
20. الثقافة: على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.
21. الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
22. التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
23. القيم الدينية: وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
24. النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
25. الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
26. إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
27. الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
28. اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
29. العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
30. إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة المغربي. عبد الحميد 2004 ص 91)

خلاصة :

في هذا الفصل تطرقنا الى تعريف القيادة التحويلية كإحدى الأنماط القيادية الفعالة في إدارة التغيير، و تحقيق هذا الغرض بالنظرة المستقبلية الثاقبة و اهتمامها بالمبادئ والقيم الثقافية التي تحفز وتهتم بتنمية مهارات الافراد ونمو المؤسسة وعمل تغيير في واقع المؤسسة الى واقع مختلف تماما، لذلك تطرقنا لمفهومها واهميتها وتعرفنا على خصائصها ووظائفها والمزايا والابعاد المتعلقة بها.

الفصل الثالث: الإدارة الجامعية

تعريف الجامعة

تعريف الادارة

مستويات الادارة

وظائف العمل الاداري

مهام رؤساء الاقسام

تعريف الجامعة:

اختلف الباحثون في تعريفهم للجامعة بين من يعرفها على أساس عنصرها ومن يعرفها على أساس طبيعتها، فالجامعة لا تحدد أهدافها بمفردها وتوجهها بل تتلقاها من المجتمع الذي يعطيها معنى ووجودا.

إن مفهوم "الجامعة" كما هو في التراث الغربي مترجم إلى العربية (universite) يعني "مؤسسة مرتبطة بالكنيسة في القرون الوسطى، وكانت مهمتها ضمان التعليم في المستويين الثانوي والعالي". ثم صارت تعرف بأنها «مؤسسة شعبية رسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، متميزة بنوع من الحرية والقدرة على التمكين من شهادات ذات صفة وطنية».

أما موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية فتعرف الجامعات بما يشبه التعريف السابق وهي «مؤسسات للتعليم العالي والأبحاث، تعطي شهادات أو إجازات أكاديمية الخريجيا. وتوفر دراسة من المستوى الثالث والرابع كاستكمال للدراسة الابتدائية والثانوية). وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع... ففيها يجتمع الناس للعلم».

إن التعريفين السابقين كلاسيكيان لا يتلاءمان والطبيعة المتغيرة للبحث العلمي الذي تنتجه الجامعة ولا محيطها المتميز بالتطور السريع في عصر ثورة المعلومات. وقد عرفها "رامون ماسيا مانسو" (Ramon-Macia-Manco) على أنها "مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا". (هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، 2009 ص68)

إذن فإن مانسو يعرفها على أساس أنها تتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر البشري العنصر المادي، والعنصر القانوني التنظيمي، هدفها بالأساس يتمثل في الوصول إلى المعرفة العليا بشتى الطرق.

أما "أبراهام فلكر" (Abraham Fleqcer) فعرفها على أنها "مركز للتعليم للحفاظ على المعرفة، وزيادة المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب الذين فوق مستوى المرحلة الثانوية". (مرجع سابق).

نلاحظ أن هذا التعريف قد ركز على الجانب المعرفي واعتبر الجامعة مجرد مكان للمعرفة وزيادة الخبرة العلمية لمجموعة من الطلبة يفوق مستواهم المرحلة الثانوية، فهو يتسم بنوع من الضيق والنقص حيث أبرز أهميتها وأهم مكوناتها.

أما محمد الصالح مرمول فقد عرفها على أنها: "المؤسسة العلمية التي تضم النخبة الممتازة في المجتمع ويمكن اعتبارها من هذه الناحية السلطة العليا بفضل ما يوجد فيها من أنواع العلم والمعرفة والبحث والاستكشاف والاختراع في مختلف ميادين العلم". (خالد خميس السحاتي 2018 ص25،)

هذا التعريف يتسم أيضا بقليل من التضييق والنقص حيث يرى صاحبه أن الجامعة عبارة عن مؤسسة اجتماعية تجمع خيرة أبناء المجتمع الذين يخولون لها السلطة في المجتمع بفضل ما توفره لهم من مختلف العلوم والمعارف، أي أنه يعرفها على أساس طبيعتها ويتجاهل العناصر المكونة لها.

ويعرفها "عبد الله محمد عبد الرحمن" على أنها إحدى المؤسسات الاجتماعية 202 والثقافية والعلمية، فهي بمثابة تنظيمات معقدة وتتغير بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي أو ما يسمى بالبيئة الخارجية".

على خلاف التعاريف السابقة فعبد الله محمد عبد الرحمن يعرف الجامعة بصفتها مؤسسة اجتماعية وثقافية وعلمية قبل كل شيء وهي في تواصل دائم مع محيطها الخارجي. يعرفها أيضا "سلامة خميسي" على أنها "تلك المؤسسة التي تتبنى المستويات الرفيعة من الثقافة، فتحافظ عليها، وتضيف لها وتقدمها بعد ذلك إلى الطالب الذي يلتحق بها ما يجعل منه إنسانا مثقفا وشخصا مهنيا". (السيد سلامة الخميسي 2003، ص 15).

أما جابر عصفور فيعرفها على أنها: "زمن العقل الذي استبدله التطور الثقافي الاجتماعي بالنقل، ساحة السؤال الذي أحله تقدم العلم محل التسليم، الشك الذي أنزلته معرفة العصر المتصاعدة منزلة التصديق، العلم الذي نجح في إزاحة الخرافة، حق الاختلاف الذي أبطل معنى الإجماع، روح المبادرة الفردية التي قضت على ضرورة لزوم الجماعة وعدم الخروج عليها".

إن هذا التعريف ولا شك يستوقف القارئ فهو تعريف فكري يحل كيف انتقلت المعرفة الإنسانية من التسليم والتصديق والميل إلى الخرافة إلى الفحص والتدقيق والتشكيك والتساؤل، وهذا ما فتح باب الاختلاف ودعم الإبداع والمبادرة، إن تعريف جابر عصفور ركز على إبراز النقلة المعرفية الإنسانية ما بين العصور.

تعريف الإدارة:

تُعَدُّ الإدارة (بالإنجليزية (Management): عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تُشكِّلُ مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول أيضاً؛ فهي مُحركٌ للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، علماً بأن هذه الإدارة لا بُدَّ من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلاً لها، حيث إنها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، ولإدارة المقدر على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك

عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتوفرة. (قاسم المحيادي، 2007، ص 17، 21)

مستويات الإدارة

يشير مصطلح "مستويات الإدارة" إلى خط ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية في المنظمة. فعدد المستويات في الإدارة يزيد عندما يزيد حجم العمل والقوى العاملة، والعكس بالعكس. ويحدد مستوى الإدارة سلسلة من الأوامر، وكمية من السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري. (قاسم المحيادي، 2007، ص 25)

ويمكن تصنيف مستويات الإدارة في ثلاث فئات رئيسية:

1. مستوى الإدارة العليا / المستوى الإداري .
 2. مستوى الإدارة الوسطى / تنفيذي .
 3. مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة / إشرافي / التشغيل / رؤساء الخط الأول .
- ويقوم رؤساء القسم في هذه المستويات بأداء وظائف ومهام مختلفة . وفيما يلي نناقش دور المدراء في الثلاثة مستويات الإدارية :

1. مستوى الإدارة العليا :

تتألف من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والعضو المنتدب . فالإدارة العليا هي مصدر النهائي للسلطة وتدير أهداف وسياسات المنظمة ، وتكرس المزيد من الوقت لتخطيط وتنسيق الوظائف . (مرجع سابق ص 26).

ويمكن تلخيص دور الإدارة العليا على النحو التالي:

- الإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة .
- تصدر التعليمات اللازمة لإعداد قسم الميزانيات والإجراءات والجدول الزمنية .
- تجهيز الخطط الإستراتيجية والسياسية للمنظمة .
- تنتخب اللجنة التنفيذية لمستوى الإدارة الوسطى ؛ أي مدير الإدارات .
- تتحكم وتنسق الأنشطة في جميع الإدارات .
- وهي أيضاً المسؤولة عن الحفاظ على الإتصال مع العالم الخارجي .
- توفر الإرشاد والتوجيه .
- الإدارة العليا مسؤولة أيضاً عن أداء المؤسسة تجاه المساهمين .

2. مستوى الإدارة الوسطى

يتألف من مديري الفروع ومديري الإدارات . وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم . وهي تكرس المزيد من الوقت للمهام التنظيمية والتوجيهية . ففي المؤسسة الصغيرة، هناك طبقة واحدة فقط من مستوى الإدارة الوسطى ، ولكن في الشركات الكبيرة، قد يكون هناك كبار وصغار في مستوى الإدارة الوسطى. يمكن التأكيد على دورها كالاتي :

يقومون بتنفيذ خطط المنظمة وفقاً لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا .
 يضعون الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة .
 المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا .
 شرح وتفسير السياسات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا .
 مسئولة عن تنسيق الأنشطة داخل القسم أو الإدارة .
 كما أنه يرسل التقارير الهامة والبيانات الهامة إلى مستوى الإدارة العليا .
 تقييم أداء ضغار المديرين .
 كما أنها مسئولة عن إلهام وتوجيه مديري المستوى الأدنى لتحسين أدائهم . (مرجع سابق ص27)

3. مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة

يعرف مستوى الإدارة الدنيا بالمستوى العملي للإدارة أو الإشرافي ، ويتألف من المشرفين ورؤساء العمل وضباط القسم والمدراء . وطبقاً إلى ديفيس "إن الإدارة الإشرافية تشير إلى هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتصل عملهم إلى حد كبير بالمراقبة والتوجيه الفعال للموظفين" بمعنى آخر أنهم حريصون على التوجيه والسيطرة على الوظيفة الإدارية . وتشمل أنشطتها :

- إسناد الوظائف والمهام لمختلف العاملين .
- إرشاد وتوجيه العاملين في الأنشطة اليومية .
- مسئولة عن جودة وكمية الإنتاج .
- مكلفة أيضاً بمسئولية الحفاظ على العلاقات الجيدة .
- المساعدة على حل شكاوي العمال .
- الإشراف والتوجيه على الإدارة الفرعية .
- مسئولة عن توفير التدريب للعمال .
- إعداد تقارير دورية عن أداء العمال .
- توفير الأدوات والمعدات والأليات اللازمة لإنهاء الأعمال .
- تعزيز الإنضباط في المؤسسة .
- تحفيز العاملين .
- يعتبرون واجهة المؤسسة بسبب تعاملهم المباشر مع العمال . (مرجع سابق ص27)

وظائف العمل الإداري:

تُعدّ الوظائف الإدارية بالإنجليزية: (Managerial Functions) : مهام رئيسية في أيّ مُنظمة، بغض النظر عن نوع نشاطها، وهي تتم من قِبَل المُدراء جميعهم من المستويات الإدارية المختلفة، وهي على النحو الآتي: (حريم حسن ، 2006، ص 30)

- التخطيط بالإنجليزية: (Planning) : حيث يتم فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتم استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤدي إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المُخطّط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

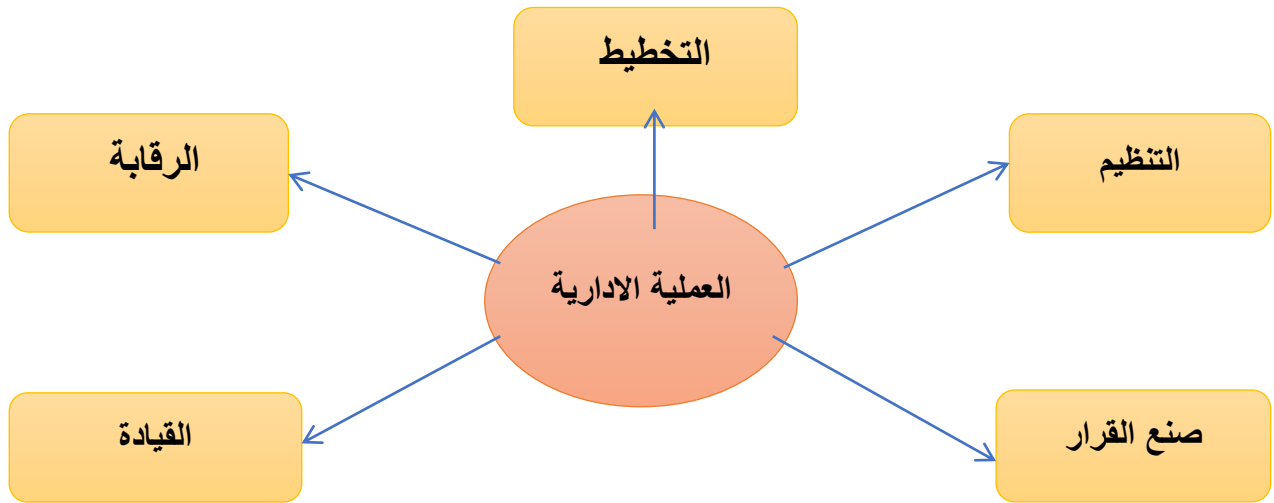
التنظيم بالإنجليزية: (Organizing) : وهي عملية تتضمن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهام، والموارد المختلفة، حيث تتضمن هذه العملية عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وغيرها الكثير. (مرجع سابق)

- صنع القرار واتخاذ بالإنجليزية: (Dicision Making) : وفي هذه العملية يتم الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتم طرحها وفق معايير مُحدّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرة في هذه العملية؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

- القيادة بالإنجليزية: (Leadership) : حيث تُعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية، إذ إنّّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤدي إلى أدائهم للأعمال التي يُكلّفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة، مثل: التحفيز، والاتصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

- الرقابة بالإنجليزية: (Controlling) : وهي تُعتبر المرحلة الأخير في عملية الإدارة؛ إذ إنّ الهدف منها هو متابعة مستوى التقدّم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. قياس الأداء الفعلي، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مُسبقاً. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها. اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المُخطّط، والمُنفّذ، وتصحيح الأداء. (مرجع سابق. ص 31)

الشكل رقم 2 : الوظائف الإدارية



مهام رؤساء الأقسام:

تتمثل مهام رؤساء الأقسام في ما يلي:

1. المسؤوليات العلمية والتعليمية:

تعد المسؤوليات العلمية والتعليمية من أبرز المسؤوليات المرتبطة بعمل رئيس القسم لارتباطها بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، لذا فمسئولية القيادة الجامعية على جميع مستوياتها- وعلى رأسها رئاسة القسم - ضرورية لتهيئة أفضل الشروط لعملية التعليم والتعلم، وفي تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للنمو والبحث والتحصيل. وتشمل هذه المسؤوليات تحديد فلسفة القسم وأهدافه ومتطلباته، وتبصير أعضاء هيئة القسم بها، وتطوير محتوى المقررات الدراسية، والتأكد من مناسبة محتواها لمستوى الطلاب، واقتراح معايير مناسبة لتقويم الطلاب ومتابعة تنفيذها، فضلا عن متابعة الإصدارات العلمية وتنظيم الندوات والمؤتمرات التخصصية والمساهمة فيها. ووضع خطة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتوجيه أدائهم ومعالجته، وتخطيط وتنظيم برامج ودورات لنموهم المهني، ومتابعة التزامهم بأداب السلوك الذي تقتضيه مهنتهم، واقتراح خطة للبحوث في القسم ومتابعة تنفيذها، وتشجيع أعضاء القسم على البحث الفردي والجماعي (العريقي. منصو محمد اسماعيل 2005 ص 29).

والعمل على تنويع وإتقان أساليب التعليم والتعلم بالقسم، ودراسة مشكلات الطلاب الأكاديمية والعمل على حلها، ووضع خطة للإرشاد الأكاديمي ومتابعة تنفيذها، وهذا يتطلب خبرة كبيرة لرئيس القسم ودراية واسعة في التخطيط، وقدرة عالية على التجديد والإبداع،

ودعم وتعاون من أعضاء القسم ومساندة قوية من الإدارة المركزية للمؤسسة الأكاديمية (مرجع سابق ص 30).

2. المسؤوليات الإدارية:

بلغت أهمية مسؤوليات رئيس القسم الإدارية الدرجة التي جعلت البعض يصور منصب رئيس القسم على أنه انتقال من دور مهني إلى دور شبه إداري. ذلك لأن معظم القرارات الإدارية تتخذ على مستوى القسم، ثم يوافق عليها مجلس الكلية، فمجلس الجامعة، وإن اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات فلا يتم ذلك إلا بعد الرجوع إلى القسم مرة أخرى. كما تنبع أهمية هذه المسؤوليات كذلك، من ضرورة قيام رئيس القسم بدور الوسيط في نقل اهتمامات وهوموم الإدارة إلى أعضاء هيئة التدريس، ونقل مطالب وحاجات أعضاء هيئة التدريس إلى الإدارة. وهو في بعض الأحيان يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية، وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الأعضاء بتحمل الأعباء الإدارية؛ ليتسنى لهم التركيز على الأمور الأكاديمية، وفي أحيان أخرى قد يميل إلى جانب الإدارة؛ فيؤكد على الإنتاجية وتقليل النفقات.

ويمكن إجمال أهم المسؤوليات الإدارية لرئيس القسم في:

تقرير نظام مناسب لتوزيع الأعباء التدريسية على أعضاء القسم، وإعداد جداول المقررات الدراسية، وتحديد مواعيدها، ووضع المبادئ المنظمة لاستشارات أعضاء القسم خارج الجامعة، وإشراك أعضاء القسم في القرارات المهمة، وتنمية روحهم المعنوية داخل القسم، ومتابعة انتظام الأعضاء والعاملين بالقسم، ووضع إرشادات تحدد طرق تعامل الأعضاء مع الموظفين والعاملين وتحديد اختصاصاتهم ومسئولياتهم وتقويم أداء أعضاء هيئة القسم والموظفين والعاملين. ومعرفة ديناميات السلطة داخل القسم وخارجه، وتكليف أعضاء القسم بالأعمال المناسبة لهم، والتنسيق بين أعمال القسم، وما عداها من أعمال، وتوفير الخامات والامكانات والأجهزة والأدوات اللازمة للعمل في القسم. (حافظ اجلال واخرون 2002, ص 33).

3. المسؤوليات السياسية والاجتماعية:

من أهم خصائص رئيس القسم أنه رائد اجتماعي وسياسي، يجيد عملية التواصل الفعال داخلياً وخارجياً، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية. وهذا يفرض عليه أداء مسؤوليات اجتماعية وسياسية تمكنه من التعامل مع مجالات مختلفة لقوى الضغط التي قد تنشأ في القسم خاصة عند طرح قضايا جديدة، أو ظهور مشكلات مفاجئة، أو التي قد تنشأ في الكلية أو الجامعة، نتيجة لتعارض أو تشابك المصالح بينها. (حافظ اجلال واخرون 2002 ص 34).

وواجب رئيس القسم تجاه هذه القوى الضاغطة، واجب محوري، إذ ينبغي عليه التوسط بين الاهتمامات المتنافسة والمتعارضة في كثير من الأحيان لهذه القوى، وهذا يتطلب منه أن يكون مفاوضاً بارعاً وسياسياً حكيماً، اجتماعياً ودوداً حتى يستطيع أن يحصل دائماً على دعم ومساندة أعضاء قسمه، والأقسام الأخرى وعميد الكلية والإدارة المركزية.

ومن أهم الأدوار السياسية والاجتماعية لرئيس القسم، التزود بقيادة غير رسمية، حتى يمكن التأثير في أعضاء القسم، تحقيقاً لأهداف القسم، وتهيئة مناخ عمل إيجابي يؤدي إلى تقليل الصراعات بين أعضاء القسم، وتشجيع البحث والنشر لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بعلاقات التعاون، والتنسيق مع الأقسام الأخرى الموازية في الكلية والجامعة نفسها أو الجامعات الأخرى، وتنمية علاقات ودية مع الإدارة العليا لحماية مصالح القسم وتطويرها، والتوفيق بين مصالح أعضاء هيئة التدريس وحمائهم والمحافظة على حقوقهم، وإنصاف الطلاب وحمائهم والمحافظة على حقوقهم، ودراسة مقترحاتهم وشكاويهم، والعمل على حلها، وتبصير الأعضاء الجدد بالموارد والإمكانيات المتاحة داخل القسم وخارجه، والتعرف على مشكلات أعضاء القسم ومساعدتهم على حلها، وحضور برامج التنمية الاجتماعية والسياسية التي تعقد داخل الجامعة وخارجها. (مرجع سابق 2002 ص 45).

4. المسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع:

تنطلق هذه المسئوليات من الوظيفة الثالثة للجامعة، وهي الخاصة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بالجامعات والقسم. فالقسم وفق هذه الوظيفة يعتبر بيت خبرة يسهم في حل مشكلات الإقليم وتنمية موارده، ولا تستطيع الجامعة - وفق ما يرى عبد المجيد شيحة - أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها في تنمية البيئة وخدمة المجتمع إلا من خلال أقسامها العلمية. (مرجع سابق 2002 ص 47).

وعادة ما تجتهد الأقسام العلمية في تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف من خلال تنفيذها، المساهمة في نقل التجارب والتطبيقات المتطورة إلى ميدان العمل، وإكساب المتدربين المهارات المطلوبة، فضلاً عن ذلك فإن اشتراك أعضاء هيئة التدريس بالقسم في هذه البرامج يعود عليهم معنوياً ومادياً، مما يسهم في منحهم المزيد من الاستقرار الوظيفي والمهني. (مرجع سابق).

ومن أهم مسئوليات رئيس القسم في هذا المجال، تخطيط برامج خدمة المجتمع، وتوزيعها على أعضاء القسم، وإعداد كتيبات توضح الخدمات التخصصية والاستشارات الفنية، التي يمكن أن يقوم بها القسم وأعضائه وتسويقها، وتشكيل فرق بحثية لحل المشكلات الاجتماعية بالتعاون من الأقسام الأخرى، والتعرف على حاجات الخريجين وقدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لسوق العمل ومتابعة الاتصال بالمؤسسات التي توظف خريجي القسم، بما يسهم في تقوية الصلة بين القسم وخريجيه. (حافظ اجلال واخرون 2002، ص47)

الفصل الرابع: الإجراءات

الميدانية للدراسة

- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- ادوات جمع البيانات
- الاساليب الاحصائية
- الخصائص السيكومترية الاداة القياس

1- منهج الدراسة : اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي.

2- حدود الدراسة

الحدود الزمنية: من 2021/03/15 إلى 2021/04/20

الحدود المكانية : تخص الدراسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، و تم اختيار عينة من أساتذة و المقدر عددها بـ 56 أستاذ(ة) من كلية العلوم الاجتماعية.

3 مجتمع وعينة الدراسة

1-3 : مجتمع الدراسة

شهد قطاع التعليم بولاية الاغواط بجامعة عمار ثليجي تطورا ملحوظ و هي جامعة جزائرية تقع بولاية الأغواط هي تجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الجزائر منذ الثمانينات.

أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 01-270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001،

وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو " عمار " رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل. إن التعليم

الجامعي بولاية الأغواط نشأ وتبلور في بداية الأمر بموجب المرسوم رقم: 86-165 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني.

10 ماي 1997 المدرسة العليا للتعليم التقني تتحول إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم رقم 157-97 بتاريخ 10 ماي 1997. ضم هذا المركز أربع معاهد: معهد الهندسة الكهربائية، والهندسة

الميكانيكية، والهندسة المدنية، والعلوم الاقتصادية.

وتم فتح فروع أخرى أيضا منها الكيمياء الصناعية سنة 1997، والمعلومات، والحقوق، والتسيير سنة 1998، والبيولوجيا، وعلم النفس سنة 2000.

إضافة إلى ما تقدم، تميزت هذه المرحلة بفتح أولى الدراسات ما بعد التدرج سنة 1995 في فرع المواد، تخصصي العلوم وهندسة الأسطح، ومواد الهندسة المدنية.

كما تحوي الجامعة قاعات للتدريس و قاعات للأنترانت ، قاعة محاضرات ، قاعات للاجتماعات ، مكاتب إدارية و بيداغوجية ، مخابر ، مكتبة مركزية ، قاعات مطالعة ، نوادي ، قاعة التعليم المتلفز

جدول رقم 1 يوضح عدد الاساتذة بكلية العلوم الاجتماعية .

المجموع		الاساتذة الباحثين											الاقسام
		الاساتذة المساعدين				الاساتذة المحاضرين				الاساتذة			
		قسم ب		قسم أ		قسم ب		قسم أ		استاذ			
المجموع	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	اناث	ذكور	
40	13	27	00	03	01	00	03	07	07	09	02	08	ق.ع.الاجتماع
47	20	27	02	02	03	04	09	06	05	06	01	09	ق.ع.النفس
11	02	09	00	01	00	02	01	00	01	04	00	02	ق.الفلسفة
12	00	12	00	02	00	02	00	01	00	06	00	01	ق.ج.م.ع.اجتماعية
110	35	75	02	08	04	08	13	14	13	25	03	20	المجموع
	110		10		12		27		38		23		المجموع الكلي

شكل رقم 3: الاقسام الموجودة داخل كلية العلوم الاجتماعية



2-3 : عينة الدراسة :

تعتبر العينة بأنها المجتمع الاصلي للبحث العلمي. والعينة هي "جزء من المجتمع الذي تجرا عليه الدراسة. يختارها البحث من أجل تمثيل مجتمع العينة تمثيلا صحيحا .(صباحي الاخضر ص:167)

وقد تكونت عينة البحث 56 أستاذ وأستاذة من أصل عدد الاساتذة 110 بجامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاجتماعية بنسبة (52%) وتم اختيارهم بطريقة عشوائية قصد توصل الى نتائج ثابتة وحقيقية .

3-3 : خصائص عينة الدراسة :

يهتم بعرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية و الوظيفية المتمثلة في : الجنس ، السن ، ، عدد سنوات الخبرة.

1- توزيع حسب الجنس : عينة الدراسة حسب الجنس كما في الجدول التالي:

جدول رقم2: يوضح جنس لدى الاساتذة

النسبة	التكرار	الجنس
50,0%	28	ذكر
50,0%	28	أنثى
100,0%	56	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تساوي في عدد المبحوثين من حيث الجنس حيث قدر عدد المبحوثين من حيث الجنسين ذكر وأنثى 28 فرد لكل منهما بنسبة 50%.

2-توزيع حسب سنوات الخبرة : عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الجدول التالي:

جدول رقم3: يوضح الخبرة لدى الاساتذة

النسبة	التكرار	الخبرة
17,9	10	أقل من 3 سنوات
23,2	13	من 3 إلى 6 سنوات
58,9	33	أكثر من 6 سنوات
100	50	المجموع

نجد أعلاه أن عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 6 سنوات هم الفئة الغالبة ب 33 مبحوث وبنسبة قدرت ب 58.9% لتليها فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة ما بين 3 إلى 6 سنوات والمقدين ب 13 فرد بنسبة 23.2% لتليهم في الأخير فئة الأقل من 3 سنوات ب 10 مبحوثين بنسبة 17.9%.

3- توزيع حسب أقسام الكلية :عينة الدراسة حسب الاقسام الكلية في الجدول التالي :
جدول رقم 2-3 : يوضح القسم لدى الاساتذة

القسم	التكرار	النسبة
علم النفس	23	41,1%
علم الاجتماع	27	48,2%
الفلسفة	6	10,7%
المجموع	56	%100

نجد أعلاه أن عدد المبحوثين الذين لديهم يشتغلون بقسم علم الاجتماع هم الفئة الأكبر حيث قدروا ب 27 عامل بنسبة 48.2% بينما قدر أساتذة قسم علم النفس ب 23 استاذ بنسبة 41.1% لتليهم في الأخير فئة أستاذ(ة) الذين يعملون في قسم الفلسفة وهم 6 عمال بنسبة 10.7%.

4- أدوات جمع البيانات:

الاستبيان : تم الاعتماد على أداة القياس (الاستبيان) التي أعدها الباحث "دوح التجاني" 2020" بجامعة غرداية في موضوع اطروحته الموسومة ب :سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي الذي تكون من قسمين أساسيين وهما :

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية ، و تم من خلاله معرفة بعض خصائص مفردات عينة الدراسة الاجتماعية و الوظيفية و هي : الجنس ، السن ، عدد سنوات الخبرة (الأقدمية في العمل).

. القسم الثاني : يتعلق بأبعاد :

القيادة التحويلية و سلوكيات و تضمن أربعة محاور و هي : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي، ويتكون من 20 عبارة موزعة على النحو التالي :

جدول رقم 5: محور الاستمارة ونسبة كل محور

النسبة %	عدد الفقرات	أرقام العبارات	المقياس
12	05	5-1	التأثير المثالي
10	04	9-6	التحفيز الإلهامي
15	06	15-10	الاستشارة الفكرية
12.5	05	20-16	الاعتبار الفردي

الجدول رقم 6: أوزان الإجابات و الأهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح.

المستوى الموافق له	المتوسط المترجح	الوسط	الاجابة
ضعيف	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 الى 2.33	2	احيانا
مرتفع	من 2.34 الى 3	3	موافق

6 : الاساليب الاحصائية :

بعد الانتهاء من مراجعة قوائم الاستبيان ، قمنا بترميز البيانات ، لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب ، و الشروع في تنفيذ عمليات التحليل المطلوبة و بعد تفريغ الاستمارة و ترميز البيانات باستخدام ادول Excel2007 قمنا باستعمال برنامج (SPSS20 الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) ، من أجل التحليل الإحصائي و تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

أساليب الإحصاء الوصفي : و هي التكرارات ، النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ثم الانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ، درجة الموافقة و درجة الرضا نحو جميع عبارات الأجزاء الرئيسية في موضوع الدراسة

-اختبار T لدلالة الفروق بين عينتين

-اختبار "تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لدلالة الفروق بين عدة عينات

4 - الخصائص السيكومترية لمقياس:

تم الاعتماد على الصدق والثبات التي قام بهما صاحب المقياس الباحث "دوح التجاني ، في اطروحته نظرا الان الدراسة حديثة 2020 وفي منطقة جنوبية تشبه في خصائصها منطقة الأغواط.

ونائج الثبات موضوعة في الجدول التالي:

جدول رقم 7 : معامل الثبات لمقياس القيادة التحويلية بطريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد البنود	عدد الأفراد	معامل الثبات
القيادة التحويلية	20	56	0.942
التأثير المثالي	05	56	0.849
التحفيز الإلهامي	04	56	0.826
الاستثارة الفكرية	06	56	0.816
الاعتبار الفردي	05	56	0.889

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع مستوى معامل الثبات لمقياس القيادة التحويلية حيث قدر ب 94.2% وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على وضوح عبارات المقياس لدى المبحوثين.

ثانياً: صدق المقياس: لقد اعتمدنا على رسالة الدوح التجاني نظر لقرب الدراسة ولقرب منطقة غرداية من ولاية الأغواط . ويقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية القياس ما وضع لقياسه، وقد تم حساب صدق مقياس اضطراب قلة الانتباه المصحوب بفرط النشاط بطريقة الصدق الذاتي على النظام الإحصائي (SPSS) والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول رقم 8 : يوضح نتائج اختبار للمقارنة الطرفية بين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا القيادة التحويلية:

المتغير المقياس	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	التباين	سبيرمان براون	جوتمان
القيادة التحويلية	المجموعة الدنيا	10	2.06	0.26	0.923	0.923
	المجموعة العليا	10	2.26	0.27		
	المجموعتين	20	2.16	0.35		

من خلال الجدول أعلاه نجد ارتفاع مستوى الصدق الذاتي للمبحوثين عند الإجابة على عبارات المقياس حيث قدر معامل جوتمان للتجزئة النصفية ب 0.923 وهو معامل مرتفع . (عبد الحفيظ مقدم، 2003، ص160)

خلاصة :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض و تفصيل الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية ، حيث تمثلت أداة الدراسة في استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 56 من أصل 110 استاذ واستاذة متمثلين في أقسام كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، و قد توصلنا بأن هذه الأداة يمكننا الاعتماد عليها من أجل معالجة إشكالية الدراسة.

الفصل الخامس: عرض نتائج

الدراسة

عرض نتائج الدراسة



مناقشة وتفسير الفرضية الاولى



مناقشة و تفسير الفرضية الثانية



مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة



مناقشة وتفسير الفرضية الرابعة



الفصل الخامس : عرض النتائج الدراسة .

تمهيد: في هذا الفصل الخامس سيتم تقديم عرض النتائج المتوصل اليها بعد تحليل معلومات الاستبيان عن طريق الادوات المبنية في الفصل السابق ،حيث تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T وتحليل التباين الاحادي

اولا - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تتوفر سمات القيادة التحويلية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

لقياس مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية ، قمنا بحساب المعادلة التالية:

الحد الادنى × عدد الفقرات + الحد الأعلى × عدد الفقرات / 2.

الجدول رقم9: يوضح مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام ونوابهم بكلية

العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة
القيادة التحويلية	40	43.32	10.23	2.429	55	0.018
التأثير المثالي	10	11.64	2.85	4.303	55	0.000
التحفيز الإلهامي	8	9.58	2.36	1.865	55	0.042
الاستثارة الفكرية	12	13.07	3.32	1.761	55	0.049
الاعتبار الفردي	10	11.01	3.09	2.461	55	0.017

من خلال الجدول أعلاه وعند مقارنة المتوسط الفرضي للمتوسط الحسابي للعينة في مستوى مقياس

القيادة التحويلية وجميع أبعاده وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي

والمتوسط الحسابي لصالح هذا الأخير في المقياس وكل أبعاده ، ومنه نستنتج تحقق الفرضية القائلة

أن مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مرتفع.

ثانيا - عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

-توجد فروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 10 : يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الجنس

القرار	قيمة sig	قيمة ت	درجة الحرية ddl	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المتغير / المقياس
غير دالة	0.128	2.386	54	8.95	42.57	28	ذكور	القيادة التحويلية

من خلال الجدول 10 أعلاه نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت (2.386) عند مستوى الدلالة (0.128) وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة " توجد فروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الجنس"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثالثا : عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية التالية :

توجد فروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الإقدمية الجدول رقم 11: يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الإقدمية

مستوى الدلالة	قيمة sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المقياس
غير دال عند 0.05	0,309	1,202	125,005	2	250,010	بين المجموعات	القيادة التحويلية
			103,966	53	5510,204	داخل المجموعات	
				55	5760,214	المجموع	

من خلال الجدول رقم 11 أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (1.202) عند مستوى الدلالة (0.309) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائيا ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار تليجي تعزى لمتغير الإقدمية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية:

توجد فروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير القسم

الجدول رقم 2-7: يوضح اختبار "ت" لدلالة الفروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير القسم

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	بين المجموعات	179,829	2	89,914	0,854	0,431	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	5580,386	53	105,290			
	المجموع	5760,214	55				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج احصائي spss

من خلال الجدول رقم 2-7 أعلاه يتضح لنا أن قيمة "ف" بلغت (0.854) عند مستوى الدلالة (0.431) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير القسم ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة و التي تنص على أنه : يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط مرتفع، و هذا من أجل مواكبة البيئة الخارجية و اكتساب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فهي تشجع كافة المسؤولين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل الحرم الجامعي ، عن طريق اكتساب سلوكيات القيادة التحويلية. و الذي يعكس أن القيادات في جامعة الأغواط تعطي اهتماما شخصيا لكل من رؤساء الاقسام ونوابهم و ذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل المرؤوسين و مراعاة الفروق الفردية بينهم ، ويعتبر القادة هم من يمثلون مثل عليا يحتذي به للمرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير و ثقة .

2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الثانية لم تتحقق القائلة " توجد فروق في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير الجنس .بحيث لا يوجد تأثير متغير الجنس على كلية العلوم الاجتماعية .وعليه يتمتع جميع المسؤولين والموظفين بروح المسؤولية واداء الواجب المهني . وعليه يتمتع عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط بروح المسؤولية العالية وبتقديم أفضل الاداء لكلتا الجنسين على أفضل حال .

3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الثالثة لم تتحقق وبتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثليجي تعزى لمتغير الاقدمية .وهذا بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss .بحيث بلغت قيمة "ف" (1.202) عند مستوى الدلالة(0.309) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه لا فروق قيادية تعزى لمتغير الاقدمية .

4 - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الرابعة غير صحيحة وبتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً ، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر القيادة التحويلية لدى عمال جامعة عمار ثلجي تعزى لمتغير القسم

اقتراحات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة ،نقترح مايلي:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية .
- توعية رؤساء الاقسام ونوابهم بأهمية القيادة التحويلية

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة رؤساء الاقسام ونوابهم بجامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاجتماعية بالأغواط وعلى مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية، وذلك عبر الاجابة عن التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث. حيث تم تقسيم الموضوع الى جانب نظري تناول الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية. بالإضافة الى عرض بعض الدراسات التطبيقية السابقة وذات صلة بمتغيرات الدراسة. أما في القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية السابقة ذات صلة بمتغيرات الدراسة. اما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الاقسام ونوابهم بكلية العلوم الاجتماعية. ووجب تعزيز استخدام القيادة التحويلية بين مختلف الفئات والادارة. وتنظيم دورات تدريبية للموظفين. وهذا ما يلعبه أسلوب القائد التحويلي على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، لذلك فالقائد بحاجة لفهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معها.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- أحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دط ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،1996.
- إيهاب صبيح محمد زريق : الإدارة الأسس والوظائف (سلسلة الإدارة في أسبوع)، دط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر، دار الأانس سوريا، 2001
- جودة عزت عطوي الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط01 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- حسن محمد إبراهيم حسن ومحمد حسنين العجمي الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2007
- خليل عبد الرحمان المعاينة علم النفس الاجتماعي، ط02، دار الفكر ناشرون وموزعون الأردن،2007
- رياض ستراك دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- سامي سلطي عريفج الإدارة التربوية ، ط1، دار الفكر ، الأردن، 2001
- سعيد التل وآخرون قواعد التدريس في الجامعة ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر التوزيع عمان، 1997
- صلاح عبد القادر النعيمي : المدير القائد و المفكر الإستراتيجي (فن و مهارات التفاعل مع الآخرين) ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع مكتبة الجامعة، الأردن، 2008

- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دط، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007
- طارق عبد الحميد البدري: الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية ط01 دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن
- عباس محمود عوض : علم النفس الاجتماعي، د ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1980
- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، الهيئة المصرية للكتاب الإسكندرية، 1975
- عبد الصمد الأغبري الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، بيروت دار النهضة العربية، 2001
- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية"، د طبعة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2001
- عدنان يوسف العتوم علم نفس الجماعة نماذج نظرية و تطبيقات عملية، ط1، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008
- علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007
- محمد حسنين العجمي الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والنشر، الأردن ، 2008

- محمد عبد الفتاح الصيرفي مفاهيم إدارية حديثة، ط01، الدار العلمية للنشر والتوزيع،
ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات " ،
ط2، عمان دار وائل للنشر ،1999
- محمد مصطفى الديب علم النفس الاجتماعي التربوي أساليب تعلم معاصرة ، ط01،
عالم الكتب نشر وتوزيع و طباعة، القاهرة، 2003
- محمد منير مرسي الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1996
- نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر
والتوزيع الأردن،2010
- هاشم فوزي دباس وآخرون: إدار التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري
المعاصر " ط01، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن،2008
- هاني عبد الرحمن الطويل الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و
الجماعات في التنظيم " ، طبع 01، دار وائل للنشر، الأردن،2006 .
- وصفي الهزايمة القيادة وإدارة الأزمات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن
2004
- أمل عبد العزيز محمود ، الأداء القاموس العربي الشامل ، هيئة الأبحاث والترجمة بدار
الراتب الجامعية ، بيروت ، ط01، 1997

- زيد عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، عربي إنجليزي، دار كنوز للمعرفة للنشر، عمان، 2006.
- أحمد محمد أحمد النيرب الأنماط القيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.
- بطاطاش راضية أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر) 2005 - 2006.
- سهيل رزق دياب، المدرس الجامعي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين أدواره المتوقع، سماته ومقوماته، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الذي تنظمه جامعة الإسراء الخاصة تحت عنوان: المعلم في الألفية الثالثة رؤية آنية ومستقبلية" يناير 2006
- و ناصر محمد إبراهيم المجمالي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية دس.
- سلامة الخميسي. المعلم العربي بعض قضايا التكوين ومشكلات ممارسة المهنية ب ط- ب.د 2003

- هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي. التعليم الجامعي من منظور اداري. عمان. دار البازوزي العلمية للنشر والتوزيع ط1. 2011
- خالد خميس السحاني دور الجامعات في المجتمعات العربية. قسم العلوم السياسية جامعة بنغازي ط1. 2018.
- حريم.حسن مبادئ الادارة الحديثة. نظرية العمليات الادارية. ووظائف المنظمة. عمان دار الحامد للنشر والتوزيع. ب. ط. 2006
- العريفي. منصور محمد اسماعيل. ادارة الموارد البشرية. صنعاء. ب. ط. 2005
- حافظ اجلال واخرون. أصول التنظيم الاداري. القاهرة مكتبة عين الشمس. ط1. 2002
- أورين بورس. تر محمود نافع. فن القيادة التوجيه. ب ط دار النهضة العربية. القاهرة مصر. ب. س.
- حمادة طارق. المعلومات وأثرها في زيادة فعالية الادارية. ط1. دار الدستور التجارية عمان. الاردن. ب. س
- شاويش مصطفى نجيب. ادارة الموارد البشرية. ط3. دار الشروق للتوزيع والنشر. عمان الاردن. 2002.
- نصير نعيم. القيادة العربية ط1. المنظمة العربية للعلوم الادارية. عمان. الاردن. 2005.
- الياس طه الحاج. الادارة التربوية والقيادة. مفاهيمها. ووظائفها. نظرياتها. مكتبة الاقصى. عمان. 1984.
- المغربي عبد الحميد. عبد الفتاح مهارات سلوكيات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة. مكتبة المصرية للنشر والتوزيع. ب. ط. 2004

- مصطفى يوسف عبد المعطي. أسلوب القيادة التحويلية لتحسين اداء مدير الدارس في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة العلمية. العدد السابع. السنة الخامسة 2002.
- عبد العزيز عطا الله المعاينة. الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر. ط1. دار فارس لنشر والتوزيع ب ب. 2007
- جودت عطوي ، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط1 عمان. الاردن . 2004
- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة/ مفاهيم وتطبيقات. ب ط. دار لقمان للنشر والتوزيع. مصر. 2004.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي. منظور كلي مقارن. ط2 دار الكتاب للتوزيع والنشر. ب ب. 1995
- عبد الباقي كاظم. مبادئ السلوك التنظيمي دار الرقيم للتوزيع والنشر. ط1. الكويت 2004.
- فريد فهمي زيارة. وظائف منظمات الاعمال. ط1. دار الكتاب. دمشق سوريا 2009
- حسن العجمي، الادارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق. ط2 الملكة للنشر والتوزيع. عمان. الاردن. 2008.

- رسائل :

- عايدة ذيب وقطناني ، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي و جامعة سطيف ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، العدد السابع ، جوان 2010
- صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016.

- المجلات :

- قاسم المحيادي ادارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة .مجلة اتحاد الجامعات
الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي .

- المصادر الاجنبية :

- Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004) *Management*, 6th ed. India: Baba Barkha
- Tomey, A. M.(2009).*Guide to Nursing Management And Leadership*. Canada :Mosby Elsevier
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, *The Journal Of Social Psychology*.
- Northouse,P.G,(2001),*Leadership Theory And Practice*, Thousand Oaks, CA:
sage publications,inc.
- Barnett, K. McCormick, J. and Connors, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem?. *Journal of Educational Administration*.

قائمة الملاحق

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	50,0	50,0	50,0
Valide أنثى	28	50,0	50,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

القسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
النفس علم	23	41,1	41,1	41,1
Valide الاجتماع علم	27	48,2	48,2	89,3
الفلسفة	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 3 من أقل	10	17,9	17,9	17,9
Valide سنوات 6 إلى 3 من	13	23,2	23,2	41,1
سنوات 6 من أكثر	33	58,9	58,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,901
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,886
		Nombre d'éléments	10 ^b
		Nombre total d'éléments	20
		Corrélation entre les sous-échelles	,857
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,923
		Longueur inégale	,923
		Coefficient de Guttman split-half	,923

a. Les éléments sont : ε16, ε17, ε18, ε19, ε20, ε1, ε2, ε3, ε4, ε5.

b. Les éléments sont : ε6, ε7, ε8, ε9, ε10, ε11, ε12, ε13, ε14, ε15.

Statistiques récapitulatives d'élément

		Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	Partie 1	2,266	2,036	2,518	,482	1,237	,027	10 ^a
	Partie 2	2,066	1,875	2,339	,464	1,248	,026	10 ^b
	Deux parties	2,166	1,875	2,518	,643	1,343	,035	20
Variance des éléments	Partie 1	,538	,471	,691	,219	1,465	,004	10 ^a
	Partie 2	,566	,454	,730	,275	1,606	,006	10 ^b
	Deux parties	,552	,454	,730	,275	1,606	,005	20

a. Les éléments sont : ε16, ε17, ε18, ε19, ε20, ε1, ε2, ε3, ε4, ε5.

b. Les éléments sont : ε6, ε7, ε8, ε9, ε10, ε11, ε12, ε13, ε14, ε15.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحويلية_القيادة	56	43,3214	10,23382	1,36755

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 40					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التحويلية_القيادة	2,429	55	,018	3,32143	,5808	6,0621

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الفردية_الاعتبار	56	11,0179	3,09540	,41364
المثالية_التأثير	56	11,6429	2,85675	,38175

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 10					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الفردية_الاعتبار	2,461	55	,017	1,01786	,1889	1,8468
المثالية_التأثير	4,303	55	,000	1,64286	,8778	2,4079

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الالهامي_التحفيز	56	8,5893	2,36472	,31600

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 8					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الالهامي_التحفيز	1,865	55	,042	,58929	-,0440	1,2226

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الفكرية_الاستشارة	56	13,0714	3,32406	,44420

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 12					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الفكرية_الاستشارة	1,761	55	,049	,07143	-,8188	,9616

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحويلية_ القيادة	ذكر	28	42,5714	8,95846	1,69299
	أنثى	28	44,0714	11,48567	2,17059

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'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
التحويلية_ القيادة	2,386	,128	-,545	54	,588	-1,50000	2,75276	-7,01894	4,01894
			-,545	50,977	,588	-1,50000	2,75276	-7,02645	4,02645

ANOVA à 1 facteur

التحويلية_ القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	250,010	2	125,005	1,202	,309
Intra-groupes	5510,204	53	103,966		
Total	5760,214	55			

ANOVA à 1 facteur

التحويلية_ القيادة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	179,829	2	89,914	,854	,431
Intra-groupes	5580,386	53	105,290		
Total	5760,214	55			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

قسم علم النفس

استبيان

تحية طيبة أخي الاستاذ أختي الاستاذة

يهدف هذا الاستبيان الى جمع البيانات اللازمة تحت عنوان سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام والنواب بجامعة عمار ثليجي بالأغواط. حيث تم اختياركم ضمن مجموعة من الاساتذة والاستاذات للإجابة على العبارات الواردة فيها, تم بناء هذا الاستبيان في شهر أفريل 2021، يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والاجابة عليها بموضوعية لمت ذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث كما نعلمكم بسرية تامة ,شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى منكم ملئ هذه البيانات.

قسم علم النفس

قسم علم الاجتماع

قسم الفلسفة

المحور الاول: البيانات الشخصية

1- الجنس :

2- ذكر انثى

2- الاقدمية:

من 3-الى 6 سنوات

أقل من 3سنوات

أكثر من 6 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة :

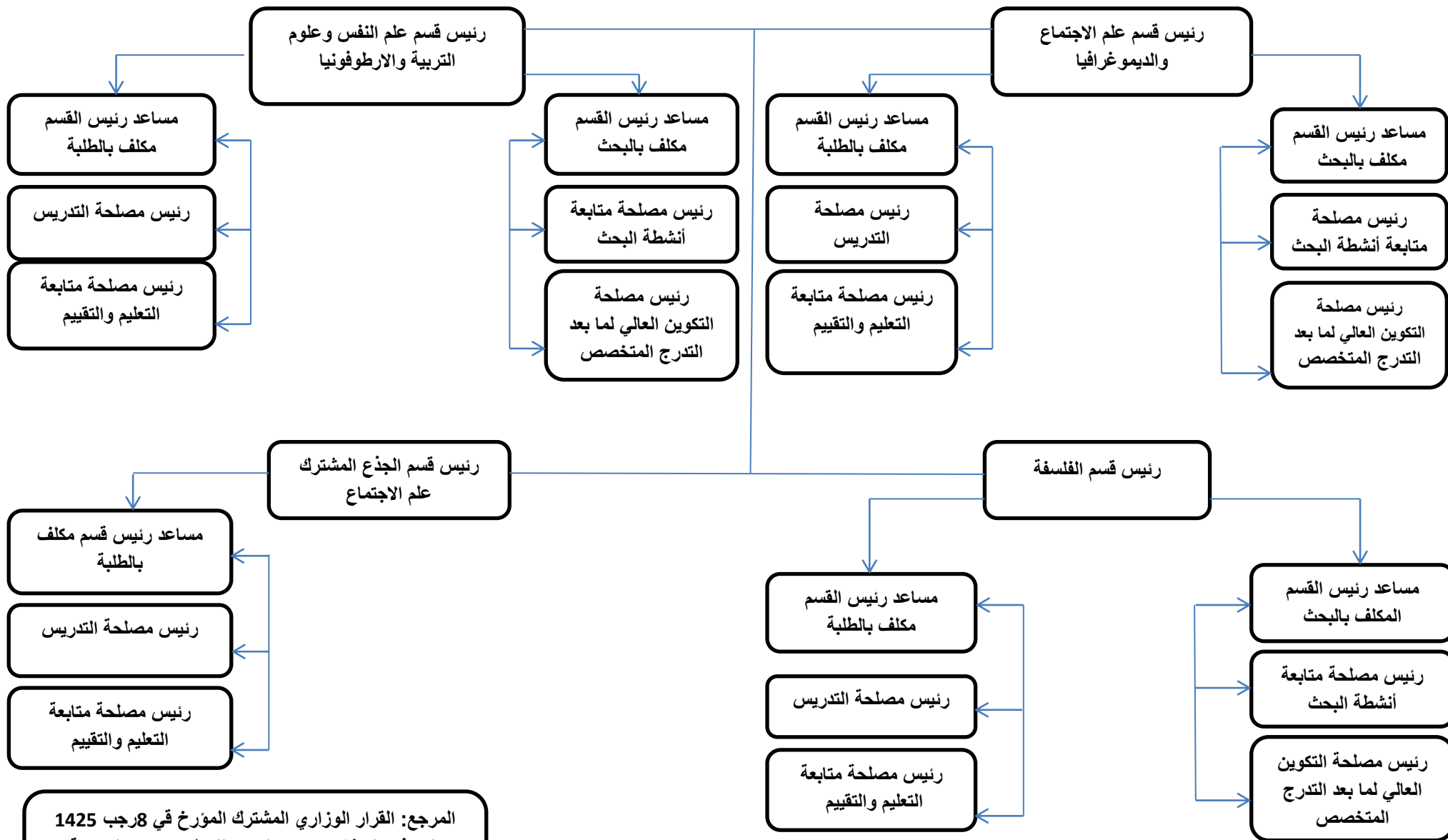
المحور الأول: القيادة التحويلية :

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) ، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	موافق	أحيانا	غير موافق
اولا: التأثير المثالي				
01	يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه			
02	يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية			
03	يمتلك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة			
04	يوفر مسؤولي مناخا يشعر الموظفون بالارتياح			
05	يحض مسؤولي باحترام الجميع			
ثانيا: التحفيز الالهامي				
06	يعمل مسؤولي على ايجاد الانسجام بين الموظفين			
07	يشعرني مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به			
08	يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين			
09	يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي			
ثالثا: الاستثارة الفكرية				
10	يقترح مسؤولي طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل			
11	يعتمد هذا الاخير أسلوب النقد البناء عند اخفاقنا في حل المشاكل			

			يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكاره	12
			يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار	13
			يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	14
			يحرك المسؤول في الموظفين الابداع والتجديد المستمر	15
رابعاً: الاعتبار الفردي				
			يلتزم مسؤولي بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين	16
			يقدر مسؤولي انجازات الموظفين ويثمنها	17
			يغرس المسؤول الثقة لدى مختلف الموظفين	18
			يحترم المسؤول قناعات الموظفين ويهتم بمتطلباتهم ورغباتهم	19
			يعتمد هذا الاخير على التواصل المفتوح والاتصال المباشر مع مختلف الموظفين	20

أقسام الكلية



المرجع: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 الموافق ل غشت 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة