

Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)

ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date: 1st January 2016

Online Issue: Volume 5, Number 1, January 2016

<http://centreforexcellence.net/J/JSS/JSS%20Mainpage.htm>

**The degree of heads of departments at the University of Dammam to
practice transformational leadership style
from the point of view of the faculty members**

Dr. Saddam Rateb Mahmoud Darawsheh *, Dr. Anwar Soud ALshaar **,
Dr. Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh***, Prof. Musa Al-Lozi****

* Assistant Professor in the preparatory year / University of Dammam, KSA,
srdarawseheh@uod.edu.sa

** Assistant Professor in the preparatory year / University of Dammam, KSA,
anwar.shaar@yahoo.com

*** Associate Professor of Management Information Systems Department, School of Business,
The University of Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

**** Vice President for Humanities Faculties Affairs, The University of Jordan, Amman, Jordan,
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

This study aimed to identify the degree of heads of departments in the University of Dammam in KSA to conduct transformational leadership approach from the point of view of faculty members, and to achieve that the researchers used the descriptive method which is used for the diagnosis of facts by utilizing a questionnaire tool, by which the study population consisted of all the academic staff from all departments at the University of Dammam accounted 2100, however, by using simple random sampling techniques 300 valid returned questionnaires were taken into consideration for the analysis. The study found the degree to which the practice of heads of departments in the University of Dammam for the transformational leadership style from the viewpoint of the faculty members was high (i.e. for all the variable's items, except three paragraphs, ranging averages between (3.16- 4.94) out of (5). Also, the results of the statistical analysis showed that there were a statistically significant differences at the level of $\alpha = 0.05$ in the responses of faculty members on all paragraphs attributed to the sex in favor to females; whereas neither statistically significant differences at the level of $\alpha = 0.05$ found attributed to experience nor to the academic rankings. In light of the results of the study, the researchers propose a set of recommendations.

Key words:

leadership, transformational leadership, heads of departments, faculty members, KSA

Citation:

Darawsheh, Dr. Saddam Rateb Mahmoud; Al-Shaar, Dr. Anwar Soud; Masa'deh, Dr. Ra'ed (Mo'hd Taisir); Al-Lozi, Prof. Musa (2016); The degree of heads of departments at the University of Dammam to practice transformational leadership style from the point of view of the faculty members; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.5, No.1, pp: 56-79.

درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- د. صدام راتب محمود دراوشه¹، د. أنوار سعود الشعار²، د. رائد (محمد تيسير) مساعده³، أ.د. موسى اللوزي⁴
أستاذ مساعد في السنة التحضيرية، جامعة الدمام، السعودية، (srdarawseh@uod.edu.sa)¹
أستاذ مساعد في السنة التحضيرية، جامعة الدمام، السعودية، (anwar.shaar@yahoo.com)²
قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (r.masadeh@ju.edu.jo)³
نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات الانسانية، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (Lozi.musa@ju.edu.jo)⁴

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاقسام في جامعة الدمام في السعودية لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ولتحقيق هذا الهدف أجابت الدراسة على سؤالين فرعيين من السؤال الرئيسي للدراسة ، وكي تحقق الدراسة أهدافها وتجب عن تساؤلاتها استخدم الباحثون المنهج الوصفي الذي يستخدم لتشخيص الواقع ، كمت تم استخدام أداة الاستبانة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في بجامعة الدمام "المركز" والبالغ 2100 ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (300) ، ووجدت الدراسة ان درجة ممارسة رؤساء الاقسام في جامعة الدمام لسلوك القادة التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية في جميع فقرات الاستبانة عدا ثلاثة فقرات حيث تراوحت متوسطات الاجابات بين (3.16- 4.94) من (5). كما أشارت نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار (ت) على أبعاد الاستبانة الخمسة حسب متغير الجنس ، إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. اما متغير الخبرة فإشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الخبرة . وكذلك لمتغير الدرجة العلمية فإشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية :

القيادة ، القيادة التحويلية ، رؤساء الاقسام ، أعضاء هيئة التدريس ، السعودية.

المقدمة

تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم ، بسبب التطور المضطرد في عالم البحث والتربية وعالم المعلومات والتي أدت الى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز والقيود ، مما حتم على المنظمات وخاصة التربوية والادارية منها أن تُفعل قياداتها لتحول الفرص والتحديات المحيطة بها الى ابداعات ، وتنبولور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها المنظمات الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها إما التجدد او التحديث او اتباع الجانب التطبيقي . تعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الاخفاق الذي تواجهه أي مؤسسة ، وأن نجاح المؤسسة مرهون بما يمتلك المدير من سمات قيادية، وأنها تنمو وتزدهر بقدر تعامل ذك المدير القائد مع المواقف الإدارية بكفاءة وفاعلية، مراعيًا كل جوانب القوة والضعف في الموقف، ومراعيًا الفروق الفردية بين فريق العمل معه، قادرا على الاستفادة من كمون العاملين بطريقة محببة، تشدهم وتجذبهم للتغيير والعمل الجاد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم تجاهل مصالح العاملين الشخصية، وتلبية حاجاتهم النفسية والمادية ، كي يعكس كل ذلك إيجابيا على روح العمل الجماعي في المؤسسة التربوية (أبو العسل، 1993). فالادارات ليست بحاجة الى مديرين ، بل لقادة يعملون على إقناع الناس ومن حولهم برؤى إدارتهم ورسالتها لتحقيق التغيير والتحديث والتطوير ، نظرا لان الادارة لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها ، لذا فإن عليها أنتكيف مع قوى بيئتها الخارجية التي تحدث أثرها من خلال التغييرات الداخلية التي يتوقع أن تسهم بزيادة فاعليتها (Masa'deh et al., 2015).

يرتبط الأداء بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تادية الوظائف وتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة بشتى مجالاتها وأنشطتها سواء كانت تعليمية أو تجارية أو خدمية، لذلك فقد تزايد الاهتمام برفع مستوى أداء المؤسسات لضمان الوصول إلى الأهداف وضمان نمو واستمرار وتطور المؤسسة، والمدير بصفته عاملا أساسيا وفعالا وهو الذي يعد حجر الأساس في مؤسسته فقط ركزت جميع النظريات والتوجهات إلى تنميته ورفع مستواه، يقينا منهم بأن ذلك ينعكس إيجابا على العاملين معه، وعلى المؤسسة في نهاية المطاف. إن ما يشهده العالم اليوم من صراع وتنافس على مخرجات التعليم من العنصر البشري يتطلب من المنظمات التعليمية التركيز على رفع كفاءة الفرد وتأهيله وتدريبه على أحدث المستجدات التي تتماشى مع التكنولوجيا والمعرفة المتسارعة، واستخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة لدى العنصر البشري، كل ذلك يتطلب رفع مستوى الأداء البشري والمؤسسي للمنظمات بغرض تقديم أفضل الخدمات وبصورة وجودية عالية وفي أقل وقت ممكن، وذلك يتأتى من

خلال تلبية مطالب العاملين وحاجاتهم البدنية والنفسية، وتحقيق ذاتهم ورفع روحهم المعنوية . إن أداء المؤسسة في مجمله يعتمد بصورة رئيسية على مستوى أداء العاملين فيها، ونجاحها وتفوقها مرتبط بتوفر اليد الماهرة الكفؤة المدربة والقادرة على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية . إن كم ونوع الإنتاج الخدمي والتعليمي في الأونة الأخيرة مؤثر هام وواضح على تحسين مستوى الأداء في المؤسسات العامة، فالمؤسسات العامة وجدت لإشباع حجم الإنتاج كما ونوعا ووفقا لمعايير الجودة العالمية والمواصفات والمقاييس المحددة وانعكاسا لمدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحمل المسؤولية وتلبية حاجة المجتمع (كنعان، 1999) .

مفهوم القيادة وأهميتها:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في المجال التربوي والإداري. ويمكن تعريف القيادة بأنها " عملية يؤثر من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Barling et al.,1996, p.16). وعبر (Robbins,2003) عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة . وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين. باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين . وأشار منتدي الفكر العربي (1999) الى ان القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف، ووفقاً لدراسة الصيداوي (2000) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

المفهوم الحديث للقيادة:

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة (الخشالي، 2003). فالقيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة بهذا المفهوم علاقة إنسانية اجتماعية إيجابية هادفة تقوم على القناعات والخيارات الطوعية لأفراد المنظمة وثقتهم اللامحدودة في القدرات الفعلية لشخصية القائد النابعة من الموقع الأعلى للوظيفة وليست بحكم أي مظهر من مظاهر الخشبية أو الخوف من الاستبداد أو إكراه الرئيس المباشر أو الأعلى الذي يستمد سلطاته وصلاحياته من القوانين واللوائح والنظم داخل المنظمة ، والتي تمكنه من فرض سلطته وقدرته على إلزامية مرؤوسيه وإجبارهم على تنفيذ الأوامر - استناداً على سلطته (Roberts,1985).

أدوار القائد:

هناك دورين أساسيين للقيادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما (برنوطي، 2001):

أولاً : إنجاز المهمة

ثانياً : تحقيق التواصل مع معاونيه

فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكراً على الفرد الذي يتربع على القمة في المنظمة أو الشركة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى.

أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلاً من أشكال الرنين - والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية.(الطيان ، 2000).

صفات القائد:

للصفات تميزه عن غيره كما ورد في (جواد، 2000):

- 1) أن يكون محنك وخبير .
- 2) أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها .
- 3) ويكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها .
- 4) أن يتحلى بالإنسانية والأخلاق الطيبة .
- 5) لا يميز بين أفراد فريقه أو المجتمع الذي يتولى قيادته .
- 6) أن يكون قنوة .
- 7) أن يكون مستمعاً جيداً .
- 8) ان يحسن اختيار معاونيه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم فقط .

أنواع القادة:

هناك أنواع للقيادة تتبع من قبل الممارسين لها وهي (ديرولوف، 2002):

1. القائد الأوتوقراطي : قائد مستبد لا يثق في مرؤوسيه ويفرض عليهم أداء العمل بالطريقة والأسلوب الذي يروق له . مثل هذا القائد يقتل روح الخلق والإبداع والمبادرة في مرؤوسيه ويحولهم إلى دمي . مما يفقدهم القدرة على الفهم والتحليل والاستنباط ، الشيء الذي يدخل الأهداف الشخصية للأفراد في تناقض وتناحر مع الأهداف العامة للمنظمة .
2. القائد البيروقراطي : رئيس يستمد سلطته وصلاحيته من موقعه الوظيفي ، كما يتمسك بحرفية القوانين واللوائح . وهو دائم الاهتمام برؤسائه دون مرؤوسيه ضماناً لموقعه الوظيفي ، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية مع مرؤوسيه ، وهو دائم الإصرار على الإجراءات التفصيلية المكتوبة الروتينية، وينفرد باتخاذ القرارات دون التشاور مع مرؤوسيه.
3. القائد الشورى : قائد يحب التشاور مع مرؤوسيه ولكن في النهاية القرار قراره ولا علاقة له بأي ملاحظات أو مقترحات من مرؤوسيه .
4. القائد الديمقراطي : يؤمن بالعلاقات الإنسانية ويتقرب من مرؤوسيه ويتعرف على مشاكلهم ويساعدهم في حلها ويشرك مرؤوسيه مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات . كما يقوم بتوفير جميع المعلومات لمرؤوسيه ويصر على شرح وتوضيح جوانبها ويناقشهم في كل صغيرة وكبيرة ويحمل مقترحاتهم محمل الجد ولا يخرج قراره إلا من قناعات أغليبيتهم.

مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. لقد تحدد مفهوم الأداء نتيجة التطورات العديدة التي طرأت على الفكر الإداري والممارسات الإدارية، ويظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية فالعملية الإدارية تتكون من عمليات فرعية متعاقبة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة، وكان يشار إلى أداء العاملين ومدى إنجاز العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة عنصر التوظيف أو الرقابة . إن الأداء يعني ما يقوم به ويمارسه الأفراد من أعمال و تنفيذاً للأعمال، أي أنه المخرج أو النتائج (مثال) عمليات تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة معينة فالأداء هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل والانتهاه منه (السالم، 2005).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Yukl, 2006: p. 44). وعرف ساستري الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (Yee, 1998). بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة (الخشالي، 2003). وعرف أندرو Andrew الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (Yukl, 2006). كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (Bratton et al., 2005). ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (Edwards & Gill, 2011). ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (مرعي ، 2008).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانقطاع في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (كنعان ، 1999). وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك والإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز فهو مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (Roberts, 1985). من سياق التعاريف السابقة نجد القواسم المشتركة بينها وجميعها يركز على تفاعل الفرد بين سلوكيات العمل والإنجاز ، أي أنه مجمل السلوكيات والنتائج المتحققة داخل المؤسسة .

ويرى (أبو العسل، 1999): أن الأداء الناجح يتحقق نتيجة تفاعل عدة عوامل منها :

- **العوامل البيئية:** وتتضمن ظروف العمل المعدات، والمواد والتعليم والإشراف، إضافة إلى السياسات وتصميم المؤسسة والتدريب .
- الإمكانات المتوفرة والقدرة على أداء العمل .
- إدراك الأدوار والمهام .
- **الدافعية الفردية:** فمن خلال تفاعل كل تلك العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء ، وبالتالي ينعكس على عملية الإنتاج .

مستويات الأداء:

يقسم الهلال (2001) الأداء إلى ثلاث مستويات كما يلي:

1. التخطيط ووضع الأهداف
يتضمن التخطيط تحديد أهداف المرءوسين، ووضع إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف وتشكيل الوسائل لتكامل الأنشطة الضرورية وتنسيقها، ويهتم التخطيط بهدفين (ما ينبغي أن يتم عمله) و(كيف يتم تنفيذه) ، ومن أهم المهارات في التخطيط وضع الأهداف، فالأهداف هي أساس جميع أنشطة التخطيط الأخرى فهي تقدم التوجيه لأنشطة المهمة وقرارات الإدارة ومعايير قياس الإنجاز.
2. تقييم الأداء ومراقبته
من أهم مسؤوليات المدير والتي تعد أيضا أصعبها ، هي تقييم عمل موظفيه من خلال تقييمات الأداء، فمن خلال تقييم الأداء، يتأكد المدراء من تحقيق الأهداف ومن أن الموظفين يتعلمون كيف يعززون مستقبلهم، ويبدأ لك كيف تطبق عددا من منهجيات المراقبة لتساعد على تحقيق المرامي وتقديم تغذية راجعة فعالة لتعزيز أداء الموظف وتطوره.
3. وضع ضوابط أخلاقية
اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف المرتبطة بالمسائل الأخلاقية هو أمر يحدث كل يوم تقريبا مع أغلب المدراء، فقرارات المدير في المسائل الأخلاقية تضع المعايير للموظفين وتساعد على خلق أسلوب للمؤسسة ككل. وتتأثر سمعة المدير أيضا وكذلك سمعة المؤسسة، بمدى مراعاة قرارات المدير للمسائل الأخلاقية وفي هذا الفصل، سنتعلم كيف تضع مناخا أخلاقيا لموظفيك ولعملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لنفسك وللآخرين.

عناصر الأداء:

- تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مالي (أبو تايه، 2003):
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
 - المثابرة والوثوق والكفاءة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- مما سبق يتبين أن الكفاءة تهتم وتركز على الكم والنوع في آن واحد، وتعنى بحسن استخدام عناصر الإنتاج من جميع جوانبها وتتضح أهمية الكفاءة في الأداء الفردي، وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة المتمثلة في كفاءة العاملين وعناصر الإنتاج الأخرى، أو يتضح مبدأ كفاءة الإدارة في زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية حيث نجاح المؤسسة وربحها وسبب البقاء لها بين المؤسسات العامة والخاصة ومدى القدرة على تلبية حاجات المجتمع المستهدف . وقد صور الهلالي (2000) هذا الجانب بقوله: تعرف فلسفة أو قدرة أو كفاءة الأداة بمفهومها الضيق بأنها نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجية، أما مفهومها الأوسع فهي تعبير عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة، والتي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بوفرة وبطرق وأساليب جامدة أو ميكانيكية، حيث تركز على النتائج النهائية وتهمل فاعلية الوسائل المستخدمة في الوصول إلى تلك النتائج كما أنها لا تعابى بعملية التقييم ولا تعيره وزنا ولا تهتم بمشاعر وأحاسيس الأفراد وحاجاتهم النفسية للعاملون والمستفيدون على حد سواء.

العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الأداء بعاملين أساسيين هما (أفوليو، 2003):

- **عوامل فنية :** وتتضمن التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق العمل وأساليبه، بمعنى جامع مدخلات النظام. إن مدخلات النظام لها أثرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والعاملين فيها، فيما يتوفر داخل النظام من الآلات وأدوات وأساليب تساعد على نجاح العمليات الداخلية التي تتم داخل المؤسسة التعليمية ، وتجعل سير العملية التعليمية يتم على أفضل وجه، وبالتالي يساهم في مخرجات كفاءة وجيدة .

عوامل إنسانية : وتتضمن القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد القدرة على الأداء بامتلاك المؤسسة للمعرفة والتعليم والخبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة الشخصية كما تتضمن العوامل الإنسانية الذاتية في العمل التي تشمل ظروف العمل المادية، والاجتماعية وتلبية حاجات ورغبات الأفراد (السلمي، 1985). ويرى (درة) أن هناك عوامل أخرى تساهم في رفع كفاءة المنظمة مثل تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة من خلال الحوافز المادية والمعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب والتأهيل المستمر لهم (درة، 2003).

علاقة القيادة التحويلية بالأداء:

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الجودة للمخرجات ، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، وخلصت إلى وجود علاقة طردية إيجابية ومباشرة بين السلوك القيادي التحويلي وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الرضا لدى العاملين وكفاءة المؤسسة ككل . وتفترض الدراسات والأبحاث التي أجريت وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء في المنظمة حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تشكيل قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وتحديد أهدافهم وتحقيق طموحاتهم من خلال اقتنائهم بقادتهم وبما يمتلكون من معتقدات، فالقائد التحويلي يعمل باستمرار على حث العاملين معه على بذل الجهد، وتقديم أفضل أداء لديه، ويشجعهم على التميز والتفوق كل في نطاق دوره المنوط به والمحدد له، ويبين لهم رؤية واضحة لما يجب أن يكون عليه العمل مستقبلاً، ويلهم ويحفز ويدفع ويشجع على العمل التعاوني الجماعي ويهتم بدعم الاهتمامات الشخصية للمرؤوسين ويخدم آراءهم وينقلها ويشجع على العمل خارج نطاق الأدوار المحددة للعاملين فهو يتسم بالمرونة ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات الجزئية، رغبة في تحقيق تطلعات المؤسسة قادة وأفراد لتحقيق أعلى مستوى من الثقة والاحترام المتبادل. (سميران ومقابلة ، 2014).

ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "جيمس ماكجوجر بيرنز" في كتابه القيادة، حيث قدم فيه شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية لنقل المنظمات وتحويلها من حالها التي هي عليه إلى حال أكثر فاعلية وإنتاجية وتتضمن عمليات عصرية تتناسب مع ما بعد الحداثة (الرفاعي، 2013). وقد ظلت نظرية بيرنز التي قدمها عن القيادة التحويلية محل اهتمام ودراسة وتطوير واختبار لمدة عقدين من القرن الماضي، وتم دراسة المفاهيم التي تتشكل منها النظرية من مؤسسات غير تربوية من قبل الكثير من العلماء والباحثين المعنيين بالإدارة وتطويرها وذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر "تيكس" و"ديفانا" عام (1986) و "يوكل" (1994)، حيث قاموا بدراسة القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند بيرنز وأجروا عليها كثيراً من التعديلات، أما باس وأفوليو فقد قدما نظرية للقيادة التحويلية تضمنت الكثير من العناصر التي أشار إليها بيرنز، وقد كانت معظم الجهود موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة، يمكن من خلالها تحديد تأثير القيادة على أداء المنظمات (Howell, & Avolio, 1993: 21 - 27). ويجب التأكيد على أن العملية القيادية هي عملية تعلم تعاونية متبادلة مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام، ويجب أن تترك الإدارة الحديثة أنها في عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ما يتطلب هندسة العلاقات بالإضافة إلى هندسة العمليات، كل هذا يفرض علينا تحدياً كبيراً ورئيساً لا يمكن مواجهته إلا بتطور القيادة التربوية وفق فلسفة قيادية حديثة تراعي قابلية القائد للتعلم والتطوير والتغيير، وتعمل على إعادة صياغة المؤسسة التربوية بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، انطلاقاً من أن القيادة عملية صناعة وفن ممكن، بالإمكان إعادة تشكيلها بما يتناسب والظروف المحيطة بها كي تتمكن من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية .

إن قيادة التغيير نمط قيادي يخلق الحماس والدافعية في نفوس العاملين في المؤسسات التربوية ويدفعهم إلى التغيير ويزرع الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط الناجح، وتشجع على العمل التعاوني وإعادة بناء النظم والقواعد العامة للمؤسسة التربوية على أساس من المشاركة الفاعلة (Sagnak, 2010). إن التحديات التي تواجه النظام التربوي تحتاج إلى وجود مديرين أكفاء يديرون دفتهم إلى بر الأمان، وبأخذون بيده إلى شاطئ النجاة، يمتلكون الشخصية القيادية ، لا مدراء مثل الدمى تلتزم باللوائح والتعليمات بما فيها من بيروقراطية وجمود، بل لابد من وجود قيادة إدارية تتعامل مع الموقف وتطوع نص القانون لصالح المؤسسة التربوية، فالمؤسسات بوجه عام تسعى دائماً إلى تطوير إدارتها لتحسين مخرجاتها وزيادة الإنتاج، والنظام التربوي أحوج ما يكون إلى مثل هذه الإدارة حيث يعول عليه تقدم الأمم ونجاحها وتفوقها، فالإدارة هي صمام الأمان لجميع المؤسسات، وفي النظام التربوي توكل إليها تحديد الاحتياجات حسب الأولويات وتحديد المخرجات حسب متطلبات السوق والحفاظ على الهوية والثقافة والتراث، فالتعليم أصبح عصب الحياة فيه تنهض الشعوب وتتفوق بين مثيلاتها من الشعوب الأخرى وتحقق كيانها، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى طرح نموذج متطور وحديث هو القيادة التحويلية التي تسعى إلى جعل المدير ملهماً ومشاركاً ومحفزاً لجميع العاملين معه، فقد طرحت أنماطاً كثيرة ومتعددة من الأساليب القيادية مثل القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية والقيادة التراسلية وغير ذلك إلا أننا نجد أنفسنا في عصر تتجدد فيه المعارف وتنتشر به تكنولوجيا المعلومات وتسبق فيه الرؤى المستقبلية ما يتوفر على أرض الواقع، ما يستوجب وجود قادة ملهمين ممكنين محفزين لمن يعمل معهم ويمتلكون مقومات التغيير

إضافة إلى الرغبة فيه ويتيحون فرصاً أمام المرؤوسين لإخراج إبداعاتهم ومكونات أنفسهم وتوظيف قدراتهم الكامنة لخدمة المؤسسة.

وقد أفرزت هذه المتغيرات مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات بشتى أشكالها وأنواعها، خاصة المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث تشكل هذه المؤسسات أهمية كبيرة في الحفاظ على الهوية والتراث والعادات والتقاليد والمعتقدات، فهناك على سبيل المثال لا الحصر تحدي العولمة الذي يغزو العالم سعياً وراء توحيد هويته وولائه وانتمائه إلى القطب الأكبر الأوحده في هذا الكون، وتحدي الجودة الشاملة، حيث أصبح السوق هو رأس مال الدول بما تقدم فيه من مخرجات بشرية ومادية وغير ذلك، وتحدي التقدم التقني والمعرفي، وقد أصبحنا في مجتمع المعرفة وتحدي القدرة على استرشاد واستخدام الموارد وتحدي المنافسة، وتحدي اتخاذ القرار في عالم متغير ساعة تلو الأخرى . وتشكل القيادة الإدارية أحد أهم المجالات التي تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات في هذا العالم الصغير، على مستوى الدولة والمؤسسات والأفراد، وقد فرضت هذه الضرورة الملحة على المؤسسات بشتى أشكالها، خاصة المؤسسات التربوية منها، التميز في الأسلوب القيادي والتفوق في مجالات البحث، والتطوير والتدريب، والاهتمام بمعايير الجودة الشاملة في إنتاج المخرجات الكفوة، والانتقال من أسلوب الإدارة المحلي والتقليدي إلى الأسلوب العالمي المتطور، وذلك بتوسيع الدائرة أو فتحها على العالم الخارجي، لتوفير فرص عمل واقتصاد نام وعيش كريم (النجار، 1998: 112) ، فظهرت أساليب قيادية ممارسة كالقيادة التحويلية والتي تركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج المحققة المنجزة لاهداف العمل، وإلى ذلك المدى يواجه القادة التحويليين جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات انجاز المهمة (الهوري، 1999).

القيادة التحويلية :

مفهوم القيادة التحويلية:

ينتهج القادة سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات المعلمين ليبدلوا ما بوسعهم الى تحطى الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال والحفز لمن يعمل معهم، وتقديم أفكار إبداعية، ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت الى مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية، والذي حاز في العديدين الماضيين على دعم واسع من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج على اهتمام القيادة الأخرى، فالقائد التحويلي يدافع العاملين الى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم النموذج الذي يحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستئثار الفكرية (Bratton et al., 2005). يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فقد ظهر في نهاية السبعينات من القرن العشرين على يد بيرنز في كتابه القيادة وقد أكد فيه على أن هناك حاجة عالمية ملحة إلى وجود قيادة إبداعية مؤثرة تحل مكان القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة الذي يجعلها غير ثابتة ولا تتصف بالديمومة لارتباطها بالمصلحة (العمرى، 2004: 27). أصبح مصطلح التحويلي والتبادلي (Bass, 1994) أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة . وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Daft, 2004) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . وعرف (Sagnak, 2010) القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" . وتوسع القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass&Avolio, 1997) فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد ، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم . وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية . فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة التبادلية تكمن بتبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة . وبعبارة أخرى : فالرئيس يقدم للمرؤوسين شئ يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت ، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال (Colvin, 1999). ويعتقد (Tichy & Devanna, 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي .

وفي مراجعة (Podsakoff & MacKenzie, 1996) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والتبادلية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (Podsakoff & MacKenzie 1996, 260) . ولقد اصطلح في السنوات الأخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية (أو التغييرية) Transformational Leadership، على هذه النوع من القيادة (السالم، 2005) . ورغم انتشار المفهوم في الأونة الأخيرة إلا أن الغموض لا يزال يكتنفه، وقد فسرت جوهر القيادة التحويلية

على أنه القدرة على مواءمة الوسائل والإمكانيات المتاحة مع الغايات لتحقيق أهداف المؤسسة ويركز القائد التحويلي على إدراك الحاجات الظاهرة والخفية للعاملين ويعمل على إشباعها ويستثمر أقصى طاقاتهم في تحقيق غايات إنسانية عظيمة وسامية تصب في المصلحة العامة (العامري، 1422: 72). وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية (Kajs,2009) فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح المرؤسين. فالقائد التحويلي يسعى جاهداً إلى زيادة وعي العاملين بحاجاتهم ، ومن ثم تحول هذا الوعي إلى أمل ومن ثم إلى واقع ملموس، ما يولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات كي يحققوا ذاتهم من خلالها في حياتهم العملية. (زيادة، 2006). كما تعرف القيادة التحويلية على أنها المستوى من التعاطي بين القائد والتابع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والتابع في أن معا (Bass&Avolio,1994).

من خلال ما ورد من تعريفات نجد أنها تتضمن قوائم مشتركة وسمات وخصائص يجب أن تتوفر في القائد التحويلي تتمثل في الكارز ماتيكية، الإلهام، الدافعية، التحفيز، التشجيع، على التفكير والإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الذات للعاملين ما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة وتضعف جهودهم وشعورهم بالانتماء الولاء للمؤسسة وتحقيق المواطنية التنظيمية لدى العاملين. لذلك يتضح بأن القيادة التحويلية تسعى دائماً إلى التغيير والتطور ولا يمكن أن تجد نفسها في منظمات مستقرة ولا تعاني من مشاكل والقائد التحويلي لا يرضى بما هو موجود وما هو قائم، ولا يعد نهاية المطاف مهما كان جيداً لذلك يسعى إلى تغيير الوضع الراهن بما يتناسب مع رؤيته وتصوراته للمنظمة (AL-Syaidh et al.,2015).

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسية أطلق عليها - (four's) كما أوردها (Edwards & Gill, 2011) وعلى النحو الآتي:

1. **التأثير المثالي (الجاذبية):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، فالتأثير القائم على القدوة والمثال، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات في التأثير بالمرؤسين بحيث يصبح نموذجاً يحذى به، أي انه يضع الرؤية، ويغرسون ثقتهم اعجابهم به.
2. **الدافع الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. فالقائد التحويلي يعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق يعمل على إثارة التحدي، والأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. **الاستثارة الذهنية (الفكرية):** فهي تصف المدير الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.
4. **الاعتبار الفردي:** وهي تصف المدير الذي يعمل مدرباً واستشارياً للتابعين، فالمدير الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد المؤسسة ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين ولانجازاتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء. فيتعامل مع كل فرد بصفه مستقلة فيسهم في حل مشاكله، بالإصغاء إلى من يتحدث إليه، ويقوم بتعويض بعض مهامه لتنمية القدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة.

ثالثاً : أبعاد القيادة التحويلية

أشار سميران ومقابلة (2014) أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد :

1. تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية:
من خلال سلوكيات القيادة الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة، وبت هذه الرؤية لدى العاملين معه، فيثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير، وخلق الحماس لديهم، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسة ومساعدتهم في فهم الدور الشامل للمؤسسة التعليمية، لاشتقاق الرؤية المشتركة وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء للوصول إلى أفضل النتائج، فيغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز واحترام القواعد السائدة.
2. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة :

إن بناء الثقافة المدرسية المشتركة والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء، تعمل على دعم المبادرات التطويرية. والتي من خلالها يقوم قائد المؤسسة بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم والمعتقدات، والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان، فالمسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.

3. التحفيز الذهني :

الاهتمام بالأفراد وتقديم الدعم الفردي واستثارة تفكيرهم في كل مستويات المنظم التعليمية ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة، من خلال إعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية الروح التنافسية الإيجابية، وتنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم أرائهم وتطوير قدراتهم وكفائتهم الخاصة والسعي إلى توافر الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة.

4. تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي:

تهدف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم وبشكل تعاوني بين المدير والعاملين وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته.

رابعاً : صفات القائد التحويلي

يجب أن يتحلى القائد التحويلي بعدة سمات وخصائص كي يتمكن من إدارة التغيير وتطوير المنظمة نحو الأفضل من هذه السمات ما يلي (مصطفى، 2004) :

- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية .
- أن يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة .
- أن يسعى إلى الوصول إلى تحقيق أعلى مخرجات تفوق الأهداف المرسومة والمتوخية .
- ذو حضور واضح ونشاط بدني ، فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة .
- أن يكون لديه حب ورغبة في التغيير الدائم وأن يكون مستعداً لمواجهة المخاطر وبحسب حسابها قبل وقوعها.
- الانتاجية العالية : يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الاهداف .
- أن يعتبر نفسه وكيلاً للتغيير، همه الشخصي والمهني هو إحداث التطوير والتميز المنشود للمنظمة .
- أن يكون شجاعاً يحب المغامرة المحسوبة ولا يتردد في قول الحقيقة .
- أن يثق في قدرات الآخرين ويشعر تجاههم بالموودة وأن يراعي مشاعرهم ولا يكون تسلطياً .
- أن يكون صاحب رؤية وعلم ويتخيل ويتجرم ذلك إلى الحقائق .
- القدرة على تنفيذ القرارات بفاعلية وكفاءة .
- وضع الرؤى والرسالة والخطط الإستراتيجية للمؤسسة والالتزام بها .

الدراسات السابقة:

الغرض من عرض الدراسات السابقة تحديد ما له علاقة بمشكلة الدراسة الحالية؛ مما يسهل فهم الإطار العام لتلك الدراسة بشكل منطقي؛ وكي يستفيد منها الباحثين فيما تم عمله، من حيث الأدوات المستخدمة إن وجدت، ومن الطريقة والإجراءات، كما أن الدراسات السابقة تلقي الضوء على استراتيجيات الدراسة الحالية فيستفيد الباحثين من الخبرات السابقة، وبيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالي.

أولاً: الدراسات العربية

- قام العنززي (2005) بدراسة هدفت الى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين ، وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية ، بلغ عددهم (191) مديراً ، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الاربع بلغ عدد أفرادها (764) واستخدمت أداتان إحداهما لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديري ، والثانية هي أنموذج تقييم الاداء الوظيفي للمعلمين ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى إلى متغيرات: التخصص، والخبرة، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي التحويلي للمديريين والأداء الوظيفي للمعلمين.
- وأجرت عيسى (2008) دراسة هدفت الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر مديري المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة وعددهم (116) مديراً ومديرة تم اختيارهم جميعاً، حيث استخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الى وجود

ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس بنسبة اقل من 60%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

قام صالح والمبيضين (2013) بدراسة هدفت الى التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة كان عددها (13) شركة، وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاثة عشرة وباستخدام الاستبانة أداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات التي حلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) وتحليل المسار Path-Analysis، حيث توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها: أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

دراسة العواند (2001)، بعنوان "تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات" والتي هدفت إلى تعرف الممارسات القيادية، وما إذا كانت تختلف باختلاف الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة التي يمارسها العاملون، تكونت عينة الدراسة من (170) مدير دائرة، ونائب مدير، ورئيس قسم، وبعد جمع البيانات وتحليلها من قبل الباحث أظهرت النتائج أن القادة الإداريين يمارسون مهماتهم بدرجة متوسطة، وقد احتلت المهارات الإنسانية المرتبة الأولى، وجاءت المهارات التصورية في المرتبة الثانية، أما المهارات الفنية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة المهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

دراسة الهلال (2001) بعنوان "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى ما يلي: بيان المقصود بمصطلح القيادة التحويلية، بيان المقصود بمصطلح القيادة الإجرائية، إيضاح الأنماط القيادية المتبعة والمتداولة لدى بعض عمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية، توضيح إدراكات كل من العمداء، ورؤساء الأقسام وإعطاء هيئة التدريس الرغبة في بذل المزيد من الجهود وفعالية القيادة والرضا عنها.

دراسة العامري (2002) بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين"، والتي هدفت إلى تعرف مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي التي حددها تيكي وديفانا، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة، والتخصص، والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2001 / 2000 م حيث بلغ عددهم 2912 عضواً. ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

قام عماد الدين (2004) بدراسة بعنوان قيادة التغيير هدف البحث إلى التعريف بقيادة التغيير، ومجالات عمل قيادة التغيير وطبيعة قيادة التغيير وأبرز ملامحها والخصائص التي يجب أن يتحلى بها قائد التغيير الفعال، وأبعاد قيادة التغيير، وما هي معوقات التغيير وأبرز التحديات التي تقاوم التغيير ثم خلصت الدراسة بوضع مقترحات تضمن نجاح التغيير وتساعد على التغلب على مقاومة التغيير.

قام عبد الفتاح (2005) بدراسة بعنوان تقويم برنامج تدريب القيادة التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم في محافظة القليوبية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على فلسفة القيادة التربوية من خلال التعرف على مفهوم القيادة التربوية وأهميتها، عناصر القيادة التربوية وأساليبها، مدارس القيادة التربوية ونظرياته، مهام القائد التربوي ومهاراته، أركان القيادة التربوية ومصدر قوتها، العوامل التي تؤثر في عملية القيادة، وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال القيادة التربوية.

قام مرعي (2008) بدراسة هدفت الى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية وفق منهج وصفي تحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الاردنية والبالغ عددها (17) وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا بلغ اجمالي حجمها (5000)، وزعت عليها استبانات تم استرداد (393) استبانة، وتم استخدام مقياس Bass في تحديد خصائص القيادات بعد تعريبه وأضاف فقرات اليه أخضعت للتحكيم للتأكد من صدقها، ودلت نتائج التحليل الاحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الابداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، والعلاقات مع الاخرين كما أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا ان القادة التحويليين أكثر عدداً، كما أن القيادة

التحويلية تؤثر إيجاباً السلوك الإبداعي الفردي ، والمواظبة على الدوام ، والدقة والجودة في إنجاز المهام ، والعلاقات مع الآخرين.

- **دراسة بني عيسى (2006)** بعنوان أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى تصريف أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة تمثل المتغير المستقبلي في سمات القائد التحويلي وهي الكارزوماتيكية، الدافعية، الإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية للعاملين، كما سعت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والمسمى الوظيفي في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء والمسمى الوظيفي في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء، بالإضافة إلى التعرف على مدى سمات القائد التحويلي في هذه المؤسسات. أبرزت النتائج ما يلي:

1. وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة .
 2. وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة التعليمية. تتمتع المؤسسات العامة في الأردن بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، وقد أوصت الدراسة ببناءً على النتائج بإجراء المزيد من الدراسات في القيادة التحويلية لمؤسسات أخرى لم تتناولها الدراسة.
- **دراسة العازمي (2006)** بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤالها الرئيس ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية وهدف البحث إلى التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر فرص الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين، وما مدى توافر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادة المدنية في وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وما مدى التباين بين آراء العاملين تجاه توافر القدرات الإبداعية حسب ما يمتلكون من خصائص شخصية أو مسمى وظيفي وتوصلت النتائج إلى ما يلي:
- أن 29 سمة وخاصة من خصائص القائد التحويلي متوفرة بدرجة كبيرة في القياديين المدنيين في وزارة الداخلية .
 - أن القادة لا يعترفون بالأخطاء عند اكتشافها، وأنهم لا يطلعون العاملين على الأهداف الكلية للمؤسسة، ولا يشجعون بدرجة كافية وعالية على الأفكار التي تتعارض مع أفكارهم .
 - وجود علاقة طردية بين امتلاك القائد لسمات وخصائص القائد التحويلي وبين امتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية.
 - وجود فروق إحصائية في امتلاك خصائص وسمات القائد التحويلي تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.
 - وأوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في وزارة الداخلية والمؤسسات العامة المشابهة لها لرفع مستوى الإداريين.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

- **دراسة زانك (Sagnak, 2010)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. بقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم 764 في 50 مدرسة في نيوجدي في الولايات المتحدة الأمريكية. اعتمد الاستبانة والمقابلة كأسلوب لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقةً، حيث للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ عالية جداً الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين). كما أظهرت التحاليل الناتجة عن هذه الدراسة أن للقيادة التحويلية القدرة على تفسير الانحدار لديها القدرة على المناخ الأخلاقي الذي يبلغ 40% بل وأيضاً إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بالطرق السليمة وذلك لما للقيادة التحويلية من القدرة على تطوير أخلاقيات الفرد وظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

- قام **(Edwards & Gill, 2011)** بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الإدارية في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة ، حيث طبقت على عينة مكونة من (367) فرداً بواقع (55) من الإناث و (312) من الذكور ، وجمعت البيانات منهم بواسطة الاستبانة وحلت باعتماد النسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط سبيرمان ، وكانت أبرز النتائج : 1. تتباين فاعلية القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الأعلى ، 2. تكون القيادة التبادلية فاعلة عند المستوى الهرمي الأدنى وغير فاعلة عند المستوى الأعلى .

- **دراسة (Seltzer & Bass, 1990)** بعنوان " القيادة التحويلية والرضا الوظيفي " حيث هدفت الدراسة إلى تعرف أثر استخدام نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين متغير الدراسة، وأن هناك علاقة طردية بين زيادة معدل الرضا الوظيفي للعاملين على كافة المستويات وزيادة استخدام النمط السلوكي التحويلي من القادة، حيث أظهرت النتائج أن التأثير كان واضحاً ومميزاً لدى أفراد العينة.

- دراسة (Zalezink, 1990) بعنوان " القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية " حيث سعت الباحثة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، وأبرزت النتائج أن للقيادة التحويلية أثر كبير على الثقافة التنظيمية والقيم لدى العاملين، وتحقيق فلسفة المؤسسة وأهدافها).

- دراسة (Howell & Avolio, 1993) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي للمنظمة " سعت الدراسة لبيان تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد أظهرت نتائج البحث بعد تحليل البيانات أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال درجة الدعم للإبداع والتجديد والتغيير لدى العاملين، وأن السيطرة الذاتية تقل لدى القائد التحويلي كلما ازداد في تطبيق مبادئ وفلسفة القيادة التحويلية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين سلوك القيادة التحويلية في المؤسسة وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة.

- دراسة (Bass, B. 1994) بعنوان " القيادة التحويلية " حيث سعت الدراسة إلى تعرف مدى وعي العاملين بمبادئ القيادة التحويلية بشكل عام ومدى أهميتها للمؤسسات ومعرفة أدوار القائد التحويلي في نمو وتطور المنظمة، ومعرفة أثر السلوك القيادي التحويلي على أداء العاملين والمنظمة. وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى الإدراك لديهم والتشجيع على قبول الرؤى الجماعية للمؤسسة وأهدافها وتوسيع إدراكهم واهتماماتهم لما هو أبعد من تحقيق المنافع الذاتية للصالح العام وأظهرت الدراسة أن ذلك يتحقق من خلال طرق عدة منها النظرة الكارزمايكية للقائد وإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية لكل فرد في المؤسسة وتشجيع الإبداع لدى الموظفين وتوافر الدعم والدافعية والإلهام لدى القائد.

-دراسة (Barling et al., 1996) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين الجهود الإضافية للعاملين والرضا عن العمل وفاعلية المؤسسات التربوية وبين السلوك القيادي التحويلي، وأن القيادة التحويلية المدرسية ترتبط بصورة غير مباشرة بأداء الطلبة، فالقيادة التحويلية تحدث تغييرات جوهرية ملحوظة في أداء المنظمات.

-دراسة (Nischan, 1997) ، بعنوان " القيادة التحويلية كمؤشر للفاعلية وتقديم الجهود الإضافية وشعور طلبة كليات المجتمع بالرضا عن الأوضاع الأكاديمية في هذه الكليات " هدفت الدراسة الكشف عن مدى ملائمة القيادة التحويلية والتبادلية والترسلية لطبيعة العمل في كليات المجتمع الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (139) طالباً، استخدم الباحث استبيان القيادة متعدد العوامل، لقياس ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية والترسلية، والذي اشتمل على أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بالتأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد، ومتغيرات القيادة التبادلية المتصلة بالمكافأة المحتملة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية، ومتغيرات القيادة الترسلية، أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق نموذج القيادة التحويلية في كليات المجتمع، كما توصلت النتائج إلى أن متغيرات القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً وبدرجة عالية أكثر من غيرها من الأنماط القيادية الأخرى التي تناولتها الدراسة " التبادلية، والترسلية" بالفاعلية وتقديم الجهود والرضا بين صفوف طلبة كليات المجتمع الأمريكية (Nischan:1997).

-دراسة (Aminuddin 1998) بعنوان " العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لمديري ومدربي الرياضة " شملت (900) مشارك يعملون كمديرين ومدربين في منظمات رياضية كندية، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة القيادة التحويلية التي وضعها بود ساكوف وآخرون وذلك لقياس الممارسات التحويلية في سلوكيات مديري ومدربي الرياضة، كما استخدم استبيان جامعة منيسوتا لقياس الرضا الوظيفي الذي وضعه وايس وآخرون. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لعينة الدراسة وأن هذه العلاقة كانت واضحة لدى جميع من شملتهم الدراسة بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية والمتمثلة في النوع والعمر والمركز الوظيفي وسنوات الخدمة وبناء على هذه النتيجة أكد الباحث أن القيادة التحويلية ليست فاعلة في منظمات الأعمال فحسب، بل كانت ذات فاعلية مهمة في المؤسسات الرياضية حيث اتضح أنه كلما زاد تصور المديرين الرياضيين على أنهم يمارسون خصائص القيادة التحويلية زاد الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين (Aminuddin, Y. 1998).

-دراسة (Pillia et al., 1999) بعنوان " الإدراك المعتدل والثقة للقائد التحويلي " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الجوانب التنظيمية للمؤسسة من جميع جوانبها، وأظهرت النتائج أن تأثير القيادة لم يقتصر إيجابياً فقط على رؤية العاملين، بل امتد إلى تقوية الرضا الوظيفي والأداء لديهم، وأن هناك أثراً واضحاً على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين، وأن السلوك القيادي التحويلي يعزز العدالة بين أفراد المؤسسة، ويبين الثقة بين العاملين والقائد، بالتالي يدفع المرؤوسين إلى القيام بعملهم بكفاءة عالية، وتجعله يقدم أفضل ما لديه وأكثر مما هو مكلف به ومطلوب منه رسمياً.

-دراسة (Mackenz et al., 2001) بعنوان السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنين التنظيمية حاولت الدراسة تعرف مدى العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنين التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسات وبينت النتائج أن القائد التحويلي يتمتع بسمات كارزمايكية تتيح الفرص للعاملين معه لأن يبدعوا أو يبتكروا ويجعلهم يقومون بنشاطات تطوعية بمحض اختيارهم وإرادتهم ترتقي بالعمل التنظيمي وتساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

التعليق على الدراسات السابقة ذات الصلة:

الغرض من التعليق على الدراسات السابقة هو الاستفادة من الأهداف والنتائج، التي خرجت بها الدراسات السابقة، والأدوات والعينات التي استخدمها الباحثون من قبلنا لبلورة مشكلة البحث ومعالجة البيانات بشكل علمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة الطريقة والإجراءات، واستفادت من الأدوات والاستراتيجيات، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وأهدافها ونتائجها، وقد تبين للباحث مدى مساهمة القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين في المؤسسات العامة، وخلق روح التعاون والمشاركة بين الفريق، وتعزيز الثقة بالنفس وبالقاد، ورفع معنويات الأفراد، ومن أهم المؤسسات التي تحتاج إلى التطوير المستمر وخلق روح التعاون هي المؤسسات التربوية، وذلك تبعا لطبيعة عملها وتعاملها مع العنصر البشري، المعلم، الطالب، المدير، المشرف، والمجتمع المحلي.

مشكلة البحث:

تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المؤسسات التربوية وفعاليتها، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل الديمغرافية والتنظيمية والبيئية التي تتداخل فيما بينها، لتؤثر على فاعلية الأداء التربوي المنظمي بشكل متفاوت، وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في النظام التربوي، إلا أن هذه القدرات والمهارات تظل كامنة غير مفعلة في ظل غياب قيادات تحويلية تلهم العاملين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والتميز في الأداء، وتشركهم في تحديد الرؤية وصنع القرارات التربوية، ووضع الأهداف، وتقاسمهم الطموحات وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها. ومن خلال عرض الدراسات السابقة بينت نتائجها الأثر الإيجابي والفاعلية الحقيقية لنمط القيادة التحويلية في المؤسسات العامة والمؤسسة التربوية على وجه الخصوص، حيث إن سلوكيات القائد التحويلي تزيد من رضا العاملين معه، مما يولد لديهم دافعية تنعكس على تطوير أدائهم، فالقائد التحويلي يشجعهم ويلهمهم ويحفزهم بما يعود على المؤسسة بالنفع وتحقيق الأهداف، ويتيح لهم فرص الإبداع والابتكار، بدلا من احتكار الأفكار على القائد الخالد الملهم الذي لا يدع مجالاً لغيره. وهذا ما دفع الباحثون إلى دراسة الدور القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لدورهم القيادي في ضوء فلسفة القيادة التحويلية.

وبناء على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما السلوك القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة الدمام في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس للدراسة الوالين الفرعيين التاليين :

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية : الجنس، الخبرة، والدرجة العلمية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث للتعرف على :

- القيادة التحويلية وانعكاساتها على أداء المنظمات ومخرجاتها.
- درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر العينة تعزى إلى متغيرات الجنس، الخبرة ، والدرجة العلمية.

أهمية البحث:

تعود أهمية البحث إلى عدة جوانب:

- الأول : الجانب النظري حيث لا يزال جانب القيادة بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث في المملكة العربية السعودية.
- الثاني: جانب تطبيقي وهو ما يزيد الأمر أهمية حيث تتناول الدراسة مؤسسة من أهم المؤسسات التعليمية الثالث: طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة التحويلية وهو أحد الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمطورين في مجال التربية والإدارة .
- الرابع: رؤية الباحثون بأن المؤسسات التربوية بحاجة إلى أساليب قيادية متقدمة وناجعة تسعى إلى الوقوف في وجه التحديات العالمية والعصرية التي تواجهها .

منهجية البحث :

كي تحقق الدراسة أهدافها وتجب عن تساؤلاتها يستخدم المنهج الوصفي الذي يستخدم لتشخيص الواقع، فالبحث يجمع بين الكم والكيف، ليتناول من خلاله فلسفات القيادة التربوية، ودراسة واقع الجهاز الإداري في جامعة الدمام للعمل على تطويره من خلال البدائل المطروحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية تقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام.

أداة البحث:

استخدم الباحثون أداة الاستبانة حيث وزعت على عينة من العاملين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام جامعة الدمام لمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام.

حدود البحث:

يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام (المركز)، للعام الدراسي 1433 / 1434 ، 2012 \ 2013.

إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدمام خلال فترة إجراء الدراسة للعام الدراسي 1433/1434 هـ. والبالغ عددهم حسب احصاءات الجامعة 2100، وقد تم توزيع (360) استبانة على مجتمع الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية منهم، عاد منها (300) استبانة قسمت كما يلي: (170) ذكور، (130) إناث، وقد رأى الباحثون أن العينة صالحة للتحليل الإحصائي وتفي بغرض إجراء الدراسة وممثلة للمجتمع وذلك استناداً على دراسة (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم عينة الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة:

تم بناء مقياس (استبانة) لمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي ، وتم عرضه على مجموعة خبراء متخصصين في مجالات الإدارة والتطوير والبحث والتربية وتحكيمه من قبلهم، والتأكد من الصدق الظاهري للمقياس بتعديله وفق آراء وتوصيات المحكمين، ومن ثم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية.

ثالثاً : درجة الثبات والاتساق الداخلي:

بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.95 ، مما يشير إلى قوة الترابط الداخلي بين الفقرات، ولمعرفة درجة الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المقياس والمقياس الكلي، وجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المقياس والمقياس الكلي

معامل ارتباط بيرسون	البعد
0.91	التأثير المثالي
0.90	الاستثارة الفكرية
0.93	الاعتبارية الفردية
0.88	التمكين
0.94	التغيير

نتائج الدراسة :

استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للتقديرات : بدرجة عالية جداً (5) ، بدرجة عالية (4) ، بدرجة متوسطة (3) ، بدرجة ضعيفة (2) ، بدرجة ضعيفة جداً (1). وجاء تفسير النتائج وفقاً للنسب ، وللمتوسط الحسابي وفق التقديرات التالية :

جدول رقم (2): مدى المتوسط الحسابي

مستوى الاستجابة (الممارسة)	مدى المتوسط
ضعيفة جدا	1.80 – 1
ضعيفة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
عالية	4.20 - 3.41
عالية جدا	5 -4.21

وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة :
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: نص السؤال على ما يلي " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟"

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب الفترات

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفكرة
عالية جدا	1.0	4.94	يقدم تصورا شاملا للعمل تاركًا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ
عالية جدا	0.95	4.92	يثير في العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي
عالية جدا	4.06	4.24	يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل
عالية	0.91	4.2	يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية
عالية	0.90	4.2	يحدد بدقة مهام وواجبات العاملين لضمان إحداث عملية التغيير
عالية	0.90	4.2	يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم
عالية	0.97	4.14	يمارس عملية تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية
عالية	0.86	4.1	يحظى بشخصية محببة لدى العاملين معه
عالية	0.90	4.14	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
عالية	0.96	4.10	ينترجم رؤاه إلى حقائق على أرض الواقع
عالية	0.87	4.1	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة داخل المؤسسة
عالية	0.83	4.1	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد
عالية	0.91	4.1	يسعى إلى رفع مستوى اهتمام العاملين بالتطوير التربوي
عالية	1.07	4.02	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية
عالية	0.95	4.01	يتفهم ويراعي مشاعر العاملين معه
عالية	0.92	4.01	يحرص على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين
عالية	0.93	4.1	يعمل على إيجاد حس جماعي بالمهام التربوية
عالية	0.94	4.0	يتعامل مع القضايا التربوية على أسس علمية ومنظمة
عالية	0.97	4.1	تعزز قيادته للقسم ثقة العاملين بالقيادة
عالية	0.97	4.0	يرغب العاملين في الاستمرار بالقسم رغم إتاحة فرص الانتقال إلى أقسام أخرى
عالية	0.99	4.2	يتفرد بأساليب قيادية في تعامله الإداري يميزه عن غيره
عالية	1.0	4.2	يهتم بالمصلحة العامة ويقدمها على المصلحة الشخصية
عالية	1.0	4.1	يوفر للعاملين مناخا يحببهم بالاستمرار تحت قيادته
عالية	1.0	4.2	يعمل على تفعيل إمكانيات وقدرات العاملين
عالية	0.87	4.0	يهتم بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الجامعة

The degree of heads of departments at the University....

عالية	0.87	4.1	يرسخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
عالية	0.86	4.2	يزود العاملين بالطرق الجديدة للتعامل مع مشكلات القسم
عالية	0.90	4.1	يحرص على توضيح الأهداف التربوية للعاملين معه
عالية	1.08	4.0	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين معه
عالية	1.0	4.1	يعبر عن تقديره وامتنانه للعاملين والمتميزين في أداء الواجبات المهنية
عالية	0.96	4.2	يحرص على التزام العاملين بعملية التغيير أثناء تنفيذها
عالية	0.89	3.98	يوضح للعاملين ما يجب عليهم فعله
عالية	1.0	3.97	يحترم القناعات التربوية لدى العاملين معه
عالية	0.99	3.99	يرسخ المفاهيم التي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير
عالية	0.93	3.98	يشجع العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه من أنفسهم
عالية	0.97	3.97	يساعد العاملين على إيجاد معنى للعمل التربوي
عالية	0.96	3.96	يحرص على إيصال رؤيته التربوية للعاملين معه
عالية	1.0	3.98	يحرص على إشباع الحاجات النفسية للعاملين
عالية	0.97	3.98	قادر على إقناع العاملين معه بضرورة التغيير
عالية	1.01	3.96	يحرص على شعور كل عامل معه بأهمية وجوده في القسم
عالية	1.0	3.95	يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتحقيق
عالية	1.0	3.96	يعمل على تكييف سلوك العاملين بما يناسب مع برنامج التغيير
عالية	0.94	3.97	يحرص على إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء
عالية	0.90	3.98	يحفز العاملين على مناقشة الأفكار الجديدة
عالية	1.0	3.96	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
عالية	1.0	3.97	يدعم كل فرد للقيام بمهامه الموكلة إليه
عالية	1.02	3.97	يأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية لمن يفوض لهم الصلاحيات
عالية	0.91	3.95	يملك القدرة على تحديد رسالة المؤسسة
عالية	1.02	3.98	يؤمن أن للمدير دورا فاعلا في إحداث التغيير الإيجابي
عالية	1.0	3.97	يحترم إنسانية العاملين معه
عالية	1.04	3.96	قادر على اختيار النموذج الملائم لتغيير المؤسسة
عالية	0.99	3.94	يحرص على مشاركة العاملين في عملية التغيير
عالية	0.95	3.92	يحرص على أن تتطابق ممارسته للرؤى التي يمتلكها
عالية	1.0	3.93	يتعامل مع كل العاملين بالطريقة المناسبة
عالية	0.97	3.92	يدرك أن هناك مبررات قوية لتغيير الأوضاع التربوية
عالية	0.94	3.91	يشعر بالارتياح عند تحقيق معدلات أداء عالية
عالية	0.93	3.9	يجسد قدوة ونموذجا يحتذى في ممارساته الإدارية
عالية	0.93	3.9	يتميز بقدرته على استشراف المستقبل
عالية	1.0	3.9	يثق بإمكانيات العاملين معه
عالية	1.0	3.9	يجسد النجاح بالمؤسسة مما يدفع العاملين إلى تحقيق المزيد من الإنجاز
عالية	1.05	3.87	يناقش العاملين في متطلبات إنجاز أدوارهم الوظيفية
عالية	1.0	3.87	يثرى الأهداف الجديدة في قسمه
عالية	1.10	3.86	يعمل على إشباع حاجات المرؤسين لضمان التزامهم بعملية التغيير
عالية	1.0	3.86	ينصت لأراء العاملين معه باهتمام
عالية	1.8	3.85	يعمل على تزويد القسم بالوسائل والأدوات اللازمة لإتمام عملية التغيير واستمراره
عالية	1.11	3.85	يوفر مناخا واستراتيجيات مناسبة لإتمام عملية التغيير واستمراره
عالية	1.0	3.83	يبدى اهتماما شخسيا لجميع العاملين معه
عالية	1.06	3.82	يبدى تعاونه بغض النظر عن حجم الجهود المبذولة من العاملين

عالية	1.0	3.80	يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء
عالية	0.98	3.82	يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار التربوي
عالية	1.07	3.79	يمتلك رؤى جديدة تحقق أهداف المؤسسة
عالية	0.99	3.76	يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتنفيذ
متوسطة	1.12	3.40	قادر على تحديد أهداف المؤسسة
متوسطة	0.96	3.35	يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية
متوسطة	0.94	3.16	قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير

يتضح من جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ترواح بين (3.16 – 4.94) من 5 وتمثل كل المتوسطات درجة ممارسة عالية جدا وعالية عدا الفقرة (قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير) جاءت بدرجة متوسطة، ونلاحظ من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات ممارسة كانت:

- يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ.
- يثير في العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي.
- يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل
- تلتها الفقرات:
- يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية
- يحدد بدقة مهام وواجبات العاملين لضمان أحداث عملية التغيير
- يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم
- يمارس عملية تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية
- يحظى بشخصية محببة لدى العاملين معه
- يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
- يثير في العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي
- يحدد بدقة مهام وواجبات العاملين لضمان أحداث عملية التغيير
- يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ
- يمارس عملية تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية
- يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
- يترجم رؤاه إلى حقائق على أرض الواقع
- وأدناها ممارسة كانت:
- يوفر مناخا واستراتيجيات مناسبة لإتمام عملية التغيير واستمراره
- يبدي اهتماما شخويا لجميع العاملين معه
- يبدي تعاونه بغض النظر عن حجم الجهود المبذولة من العاملين
- يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء
- يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار التربوي
- يمتلك رؤى جديدة تحقق أهداف المؤسسة
- يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتنفيذ
- قادر على تحديد أهداف المؤسسة
- يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية
- قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: وينص السؤال على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، والدرجة العلمية؟
أولا: متغير الجنس: تم استخدام اختبار (ت) لبيان الفروق بين وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس في إجاباتهم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام تعزى لمتغير الجنس، وجدول (4) يبين ذلك.

The degree of heads of departments at the University....

جدول (4) :اختبار (ت) لبيان الفروق بين وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
ذكر	100	2.92	55.11	4.67	159	8.80	0.246
أنثى	40	2.56	76.11	16.22	24.60		

يتضح من جدول (4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس بمتوسط حسابي بلغ (2.56) لصالح الإناث، وبلغت قيمة ت (8.80) ومستوى دلالة (0.246) وهي قيمة دالة إحصائية.

ثانياً : متغير الخبرة : تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة في إجاباتهم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام، وجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) :اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لبيان الفروق بين وجهتي نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	452.213	2	2260.606	0.662	0.512
داخل المجموعات	537223.818	158	3400.151		
الكلية	-	160			

بالنظر إلى جدول (5) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة إذ بلغت قيمة ف (0.662) وبمستوى دلالة بلغ (0.512) وهي غير دالة إحصائية.

ثالثاً : متغير الدرجة العلمية :تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية في إجاباتهم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام، وجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6) :اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	811.053	2	2260.606	0.180	0.886
داخل المجموعات	540933.979	158	3400.151		
الكلية	-	160			

بالنظر إلى جدول (6) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية إذ بلغت قيمة ف (0.180) وبمستوى دلالة بلغ (0.886) وهي غير دالة إحصائية.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة الدمام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد استخدم الباحثون أداة عبارة عن استبانة تضمنت (75) فقرة ذات علاقة بموضوع الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، قام الباحثون بتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم جمعها، وتفرغ البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي سبق ذكرها وقد قام الباحثون بمناقشتها كما يلي :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

وينص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟ أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (3). وقد كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية في جميع فقرات الاستبانة عدا ثلاثة فقرات ، حيث تراوحت متوسطات الإجابات بين (3.16-4.94) من (5) ، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي تختلف عن الإدارات في المدارس، حيث إن إدارة الأقسام في الجامعات تتميز بتعاملها مع أعضاء هيئة تدريس جميعهم من حملة الشهادات العليا وهم فئة ناضجة عقليا بالقدر الذي يلزم رؤساء الأقسام باحترام وجهات نظرهم وأخذ رأيهم والمرونة في التعامل معهم بما يتناسب ونسج عقليتهم .

وقد كانت أعلى الفقرات يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ، يثير في العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي ، يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل (بمتوسطات حسابية) ، 4.94، 4.92، 4.24 وتشير إلى درجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الدور الذي يقيم به عضو هيئة التدريس عضو هيئة تدريس كونه من العناصر الهامة في عملية التغيير والتطوير ، وكذلك يعزى إلى أهمية التطوير والتغيير الدائم والمستمر في المؤسسات التربوية في عالم دائم التغيير، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرات.

متوسطة	1.12	3.40	قادر على تحديد أهداف المؤسسة
متوسطة	0.96	3.35	يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية
متوسطة	0.94	3.16	قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير

قادر على تحديد أهداف المؤسسة ، يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية، قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير بمتوسطات 3.40 ، 3.35 ، 3.16 وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى صعوبة إجراء التغيير والتحديث في المؤسسات التربوية رغم أهميتها وذلك نظرا لما للنظام التربوي من خصوصية عن غيره من باقي الأنظمة، فعملية التغيير والتحديث وتحديد الأهداف فيه تشكل عينا وعناء وثقلا على كاهل الإدارة لأنها تتطلب الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المجتمعية مثل :العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم والأخلاق إلى جانب العوامل التطويرية ومواكبة المتغيرات، فهو معني بالحفاظ على أصالة المجتمع ومواكبة الحداثة في آن واحد، فالمسؤول التربوي معني باحداث التوائم بين الموروث الاجتماعي وأصالة وحضارة المجتمع وكذلك وبين مواكبة الحداثة والمتغيرات التي تزداد يوما بعد آخر .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وينص على :هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، والدرجة العلمية؟

أولا :متغير الجنس: أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار (ت) على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (5) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لصالح الإناث بمتوسط حسابي (2.56) ، وقد تعزى الفروق إلى أن الارتباط الوثيق للإناث بالذكور في عملية اتخاذ القرار يقيد رؤساءهن بما يتخذ من قرارات بالتطوير والتغيير من الإدارة التي يرتبط بها الرجال، لذلك ينتج تقييد لعملية التطوير والتغبي والتحديث بقرارات الذكور، لذلك نلاحظ فروقا في إجابات أعضاء هيئة التدريس من الإناث بممارسة العملية القيادية خاصة جوانب التغيير والتطوير منها، فيرين أن رؤساء الأقسام الإناث لا يمتلكن رؤى مستقلة أو أهدافا مستقلة لارتباطهن بالذكور، مما أوجد فروقا دالة إحصائية، وقد يعزى أيضا إلى أن الإناث أكثر موضوعية في استجاباتهم على الفقرات من الذكور، وقد يعزى أيضا إلى عدم الوعي الكافي عند الإناث بوظائف القائد التحويلي، ويعزى إلى أن الذكور يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي أكثر من الإناث في جامعة الدمام .

ثانيا: متغير الخبرة: أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (5) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس يترك أثرا فاعلا وكبيراً على نضوج عقلية الأعضاء وأن الخبرة تزيد من ذلك إلا أنها لا تؤثر في نظرة عضو هيئة التدريس، حيث إن عضو هيئة التدريس يكفيه 5 سنوات إلى جانب المؤهل لتكتمل عنده الصورة ويستطيع تقييم رئيس قسمه بما يلزم، لذلك نلمس عدم وجود فروق بين مستوى الخبرات الثلاث من 1-5 سنوات، 6 و11 سنة، و 11 سنة فما فوق في عملية التقييم ودرجة الاستجابة على فقرات الأداة، وقد يعزى أيضا إلى أن أعضاء عينة الدراسة لا تقل خبراتهم عن 5 سنوات بل لوحظ من قبل الباحثين أن معظم أفراد العينة تزيد خبرتهم عن خمس سنوات مما يدل على استقطاب الكفاءات ذات الخبرات العالية من قبل الجامعة.

ثالثا: متغير الدرجة العلمية: أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (6) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وقد يعزى ذلك إلى أن الحصول على الدرجة العلمية يمكن عضو هيئة التدريس من القدرة على تقييم السلوك القيادي الذي يمارسه رئيس قسمه، وأن الحاصل على درجة دكتوراه أصبح فاعلا وناضجا عقليا بما لا يدع مجالاً لوجود فروق بين استجاباتهم على فقرات الأداة، وقد يعزى أيضا إلى أن الأعضاء عينة الدراسة لا تقل مؤهلاتهم عن درجة الدكتوراه، وهذه درجة علمية قادرة على تمكين أفراد العينة من فهم السلوك القيادي وتقييمه.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الكساسبة وآخرون (2009)، حيث أظهرت النتائج في دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة المهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، دراسة العامري (2002) وأظهرت النتائج حاجة المؤسسات العربية إلى قادة تحويليين وتبادليين يقودون مؤسساتهم بفاعلية، كما أبرزت النتائج الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على المؤسسة في مختلف جوانبها التنظيمية مثل الرضا الوظيفي للعاملين، والأداء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام وتقوية سلوك المواطن التنظيمية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بني عيسى (2006) حيث أظهرت النتائج في دراسته وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لمتغير الجنس، ووجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، وبينت النتائج أن الاتجاه العام لموظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية يميل نحو التغيير ويؤمنون بأنه ضروري لأي مؤسسة، وأظهرت الدراسة أنه لا فرق يذكر في الميل نحو التغيير بين متغيرات الدراسة جميعاً.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Bass, 1994)، ودراسة (Zalezink 1990)، ودراسة (Howell & Avolio, 1993) ودراسة (Northouse, 2001)، ودراسة (Bernard & Bass, 1994)، ودراسة (Barling et al., 1996)، ودراسة (Robbins, 2003) ودراسة (Pillia et al., 1999)، ودراسة (Mackenz et al., 2001) ودراسة (Yukl, 2006)، ودراسة الخشالي (2003) أن القائد التحويلي يتمتع بسمات كارزما تيكية تتيح الفرص للعاملين معه لأن يبدعوا أو يبتكروا ويجعلهم يقومون بنشاطات تطوعية بحض اختيارهم وإرادتهم ترتقي بالعمل التنظيمي وتساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام، ووجود علاقة طردية بين امتلاك القائد لسمات وخصائص القائد التحويلي وبين امتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مرعي (2008)، حيث أظهرت النتائج في دراسته أن القادة الإداريين يمارسون مهماتهم بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة العنزى (2008) حيث أظهرت النتائج في دراسته وجود فروق دالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة واختلفت مع دراسة سميرات والمقابلة (2014). حيث أظهرت النتائج في دراسته وجود فروق دالة إحصائية في امتلاك خصائص وسمات القائد التحويلي تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

الخاتمة

بات من المسلمات أن الإدارة هي شريان الحياة الذي يعزى أي عمل فردي أو مؤسسي وأنها بمثابة طوق النجاة له، فنجاح أي مؤسسة مرهون بما يمتلك المدير من سمات قيادية، وأنها تنمو وتزدهر بقدر تعامله مع المواقف الإدارية بكفاءة وفاعلية، مراعي كل جوانب القوة والضعف في الموقف، ومراعي الفروق الفردية بين فريق العمل، قادرا على الاستفادة من كمون العاملين بطريقة محببة، تشدهم وتجذبهم للتغيير والعمل الجاد من أجل تحقيق المصلحة العامة، مراعي تحقيق المصالح الشخصية للعاملين، ملبياً للحاجات النفسية والمادية لهم، أخذا بعين الاعتبار كل جوانب العاملين الإنسانية والمهنية والأخلاقية. لقد ازداد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن الماضي بأمور القيادة وتأثيرها على نجاح المؤسسات التربوية، وذلك بسبب ما طرأ على المؤسسات التربوية من تحولات كبيرة، خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي، جعلت المؤسسات تعمل بشكل لم يسبقه نظير في الحضارات السابقة، وذلك بسبب تنوع المناخ الثقافي والتنظيمي لتلك المؤسسات، من هذا المنطلق اجتهد المختصون

في علم الإدارة والباحثون فيه، بتحديد دور القيادة ووظيفتها تمهيداً لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وأنجع أثراً، للاستعداد للتحولات التي تطرأ يوماً بعد يوم على العالم من حولنا.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بما يلي:
- تدريب أعضاء هيئة التدريس من النساء على سلوك القائد التحويلي .
- إشراك العنصر النسائي مشاركة فاعلة في صنع القرار التربوي.
- عقد الدورات التدريبية التي تمكن رؤساء الأقسام من تحديد أهداف المؤسسة التربوية تحديداً دقيقاً
- عقد الدورات التي من شأنها رفع وعي الأعضاء من الإناث بعملية التغيير والتطوير في العملية التربوية.
- عقد دورات تدريبية تركز على استخدام الأساليب الحديثة لرفع مهارات الإداريين القيادية تنحصر في التغيير والتطوير الانتقالي، وأهمية الاعتناء بالعنصر البشري في عملية التغيير.
- وأوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات في المؤسسات التربوية المشابهة لجامعة الدمام لرفع مستوى الإداريين فيها.

مصادر البحث

- أبو العسل ، عوض . (1993). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- أبو العسل ، سلمان . (1999). الإدارة التحويلية في المنظمات ، ط1 ، دار الشروق : عمان .
- أبو تايه ، سلطان . (2003). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي : دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى ، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 30 ، العدد 2.
- أفوليو ، بروس . (2003). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبدالحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الخشالي ، شاكر والتميمي ، إياد . (2008). أثر القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2.
- الرفاعي ، زهراء . (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.
- السالم ، مؤيد . (2005). منظمات التعلم ، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة .
- الصيداوي ، أحمد . (2000). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، تحرير : عدنان الامين ، بيروت ، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الطيان ، سوسن . (2000) . البيئة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العازمي، محمد تريب حامد تويلي . (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسيحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم . (1421/2001) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية الرياض.
- العامري، أحمد بن سالم . (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية عدد9، ص ص.39- 19 .
- العمري ، مشهور بن ناصر . (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض :المملكة العربية السعودية.
- العنزلي، حمود عابد، (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العواند ، مسعود سعيد مسلم . (2001). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء المهام الموكلة لهم كمداريها العاملون في تلك المديريات، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الكساسبة وآخرون . (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 1 .
- النجار ، فريد . (1998). آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية، القيادات الإدارية في القرن (21)، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

- الهلال ، الشريبي (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع العدد 21 ص9 ، أبريل لسنة 2001 ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- الهلال، فريد (2000). القيادة التحويلية في بعض الكليات الجامعية ، دار وائل ، عمان .
- الهوراي ، سيد (1999) . القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن (21) ، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- برنوطي ، سعاد . (2001) . الإدارة : أساسيات إدارة الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- بني عيسى ، أحمد . (2006). أثر القيادة التحويلية على الاداء في المؤسسات العامة في الاردن : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الأردن .
- جواد ، شوقي . (2000). إدارة الاعمال : منظور علمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- درة، عبدالباري. (2003) . تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط1، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة.
- ديرولوف ، دي . (2002). فكر رجال الاعمال ، الطريق الي النجاح المتكامل ، بيروت ، دار الراتب العلمية.
- زيادة ، فريد . (2006). المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، ط5 ، عمان ، المكتبة الوطنية .
- سميرات ، سحر والمقابلة ، عاطف . (2014) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم ، دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد 14 ، ملحق رقم (1)، ص 60 ، 58 .
- صالح ، أحمد والمبيضين ، محمد . (2013). القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة ، دراسات ، العلوم الادارية ، المجلد 40 ، العدد 1 ، ص . 58، 74.
- عبد الفتاح، عامر . (2005) . تقويم برنامج تدريب القيادة التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة : دراسة ميدانية على مديرية التربية والتعليم في محافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر ، القاهرة.
- عماد الدين، منى . (2004) . دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- عيسى، سناء محمد . (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- كنعان ، نواف . (2007). أخذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- مرعي، كاتنكان . (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- مصطفى ، أحمد . (2004). المدير العربي في عالم متغير ، القاهرة ، المؤلف نفسه .
- منتدى الفكر العربي . (1991) . تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين، الكارثة أو الأمل، عمان، الأردن.
- AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., and Al-Zu'bi, Z. Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (1), pp. 23-57, 2015.
- Aminuddin, Y. The Relationship between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction: A Field Study, *Physical Educator*, Canada, 55 (4), 1998.
- Barling, J., Weber, J., and Kelloway, E. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 1996.
- Bass, Bernard, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, London Sage Publications, 1994.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Bass, B., and Avolio, B. *The Full range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden: Redwood City, CA, 1997.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. *Organizational Leadership*. United States: Library of Congress Publishing, 2005.

- Colvin, Ropper, Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations, *Leadership Quarterly*, 9 (1), 1999.
- Daft, Richard, *Organizational Theory and Design*, 11th eds., U.S.A. 2004.
- Eden, D. Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and other Self-Fulfilling Prophecies in Organization, *Leadership Quarterly*, 3, pp. 271-335, 1992.
- Edwards, G., and Gill, R. Transformational Leadership across Hierarchical Levels in UK Manufacturing Organizations, *Leadership and Organizational Development Journal*, 33 (1), 2011.
- Howell, J.U., and Avolio, B.J. Transformational Leadership Transactional Leadership, locus of control and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.
- Kajs, L T., and McCollum, D. A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, *Educational Research Quarterly*, 33(1), pp. 3-17, 2009.
- Krejcih, R., and Morgan, D. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, pp. 607-610, 1970.
- Leithwood, K. Transformational Leadership, Where Does it Stand? *Education Digest*, 58 (3), pp. 17-20, 1992.
- Leithwood, K. *Leadership for the School Restructuring*, *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 1994.
- Mackenz, S., Podsakoffm, O., and Richm, G. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson performance, *Academy of Marketing Science Journal*, 2001.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., and Gharaibeh, A. The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4 (2), pp. 848-866, 2015.
- Nischan, T.P. *Transformational Leadership as a Predictor of Effectiveness Extra Effort and Satisfaction in a Community College classroom Environment*, Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, USA, 1997.
- Northouse, P.G. *Leadership Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2001.
- Pillia, R., Schriesheim, C., and Williams, E. Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Manjment*, 9 (2), 1999.
- Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinanta of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22 (1), pp. 259-298, 1996.
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2003.
- Roberts, N. *Transforming Leadership: APO ccess of Collective Action*, Human Relation, 1985.
- Sagnak, M. The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory and Ractice*, 10 (2), 1135-1152, 2010.
- Seltzer, J., and Bass, B. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and support for Innovation, *Journal of Applied Psychology*, 78, 1990.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. *The Transformational Leadership*, John Wiley, New York, 1990.

The degree of heads of departments at the University....

- Yee, D. In Saskatchewan: Chalk, Chips, and Children, *Reshaping School Leadership*, 55 (7), 1998.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations*, 6th eds., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Zalezink, A. The Leadership Gap, *The Executive*, 4, 1990.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX-----XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX