

درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. جمال صبيح دايش الشراري

قسم التربية علم النفس

كلية التربية - جامعة الجوف

alsharari_j@hotmail.com

درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. جمال صبيح دايش الشراري

قسم التربية علم النفس
كلية التربية - جامعة الجوف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته تضمنت (٢٨) فقرة طبقت على عينة قوامها (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (١٨, ٤) وانحراف معياري (٠, ٦٤)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة. وقد تضمنت الدراسة توصيات منها، العمل على إشراك ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار القادة الأكاديميين، وزيادة الجهود من قبل الجامعة في تفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، عمداء الكليات والعمادات المساندة، جامعة الجوف.

The Extent Practicing are Practicily Transformational Leadership by to whic Deans of Colleges and Supportive Deanships in Aljouf University from the perspective of Faculty Members

Dr. Jamal S. D. Alsharari

Education administration

Al jouf university

Abstract

This study aimed to identify the extent to which the transformational leadership was practiced by deans of colleges and supportive deanships from the perspective of the faculty members. To achieve the objective of this study, the researcher developed a questionnaire consisting of 28 items, which was applied to 50 faculty members in Al-Jouf University.

The obtained results revealed that the level of practice of the transformational leadership performed by the deans of colleges and associate deanships was found to be high, with a mean of (4.18), and a standard deviation of (0.64) as expressed by the sample. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the means for estimates of study sample individuals attributed to the study variables.

The study concluded with recommendations, such as working to involve experienced faculty members in the process of choosing academics leaders Inaddition it calls to increase efforts by the university in assisting and supporting the academic administrative leaderships in Saudi universities to acquire the attributes and characteristics of transformational leadership.

Keywords: transformational leadership, deans of colleges and supportive deanships, Al-Jouf University.

درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس

د. جمال صبيح دايش الشراري

قسم التربية علم النفس
كلية التربية - جامعة الجوف

المقدمة

يشهد العالم من حولنا الكثير من التحولات في جميع المجالات العلمية والعملية. وقد أفرزت هذه التحولات الكثير من الضغوطات والتحديات على المجتمع بشكل عام، وعلى مؤسسات التربية والتعليم بشكل خاص ومنها مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي أصبح واجباً على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات والتغيرات المتسارعة حتى تتمكن من القيام بدورها العلمي والتنموي في المجتمع.

إن التعليم العالي يمثل المرحلة العليا في السلم التعليمي ونظراً لأهمية الدور الذي تضطلع به مؤسساته في تعليم الأجيال، وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فعلى القائمين عليه ضرورة إحداث التطوير والإصلاح وتخطيط التغيير اللازم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

لذلك كان الاهتمام بالطرق الحديثة والفعالة للرفقي بالجامعات من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها لتحقيق التقدم والتطور المنشود والذي يكون للقادة الأكاديميين في الجامعات الدور الكبير في تحقيقه لأنهم يقومون بالدور القيادي لأعضاء هيئة التدريس ونظراً لأهمية هذا الدور كان لا بد من الاهتمام بالدراسات التي تسهم في تطوير أداء القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة للعمل ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين كداعم أساسي للأداء.

يترتب على القيادة الناجحة أن تكون جاهزة للتغيير وقادرة على تكييفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة وتمكين جميع العاملين منها. وهذا لا يكون إلا عن طريق نمط قيادي قادر على التعامل مع المتغيرات عن طريقة العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، ويكون ذلك عن طريق إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة.

إن هذه المقومات حسب النظريات الحديثة التي يمتلكها القائد تعد مدخلاً للقيادة التحويلية والتي لا بد أن يكون من خلالها قادراً على إثارة الدافعية لدى الزملاء والعاملين لإعادة النظر في عملهم ويطور مستوى القدرات والإمكانيات لديهم ويحثهم على تجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة (الجارودي، ٢٠٠٧).

إن القيادة التحويلية تعتبر من أكثر النظريات القيادية شهرة لتمويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، ٢٠٠١).

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في الجامعة للتغيير ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، والقيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تركز على أثر القيادة التحويلية في عمل عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الشأن ومنها: أجرى لوكس (2002) Lucks دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي درجة يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، لدى عينة عشوائية من المعلمين الأصليين في (١٠٨٠) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك، عبر استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي. حيث دلت أبرز النتائج على أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر في دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى في التأثير في دافعية المعلمين نحو العمل.

أما دراسة لايتون (2003) Layton حول معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة ومستوى التعلم عند الطلبة، وأشارت إلى وجود علاقة بين القيادة

التحويلية وبين رضا المعلمين، وتصور المعلمين حول فاعلية المدير، ورغبة المعلمين في بذل جهد إضافي، وأن مديري المدارس التحويليين لديهم ثقافة مدرسية قائمة على التكيف.

وأشارت دراسة ريزون (Reason, 2006) حول معرفة العلاقة بين وسلوكيات القيادة التحويلية، وتوجهات مديري المدارس في قيادة المعلم، إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العمر، والجنس، والمستوى الدراسي، وسنوات الخبرة، والتدريب السابق للمعلم وبين سلوكي القيادة التحويلية المدركة لدى المشاركين في المدرسة.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة شين وزهو (Shine and Zhou, 2003) إلى توضيح درجة تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في إبداع العاملين، وكذلك هدفت للتعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، على عينة بلغ قوامها (290) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (67) شركة صناعية في كوريا، عبر استخدام استبانته خصيصاً لجمع البيانات، وقد تم ذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي. ودلت أبرز النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وكذلك توصلت إلى أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية.

وأظهرت دراسة ساماد (Samad, 2007) أن القيادة والثقافة التنظيمية تعد عاملاً إيجابياً مهماً في تحديد أبعاد التمكين، وضرورة توافر الضمان الاجتماعي وتفصيل الخصائص الهيكلية في الشركة من خلال السعي لتوفير وضع مستويات عالية من تمكين العاملين مما يعزز لديهم احترام الذات، واستثمار قدراتهم بالشكل الأمثل، وتبادل المعلومات والمعرفة، والمكافآت، وتحسين حس الإدارة لدى الموظفين. وأظهرت أن تمكين الموظفين يعزز من سمات شخصية الموظفين الاجتماعية باعتبار أن المبادرة الشخصية تعتبر إحدى أهم العوامل المؤثرة في تمكين الموظفين.

وأجرى الجارودي (2007) دراسة بعنوان ”إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية“ هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينها من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية، وصمم الباحث استبانته خاصة بدراسته تم تطبيقها على عينة مكونة من (215) موظفاً من العاملين في جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز، وخلصت إلى أن القيادات كافة موضع الدراسة تؤكد أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية، وأن استخدام القيادات لعناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين متوافرة بدرجة عالية.

وأجرى العمر (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود"، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة وإلى تعرف مستوى الروح المعنوية لديهم والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية والروح المعنوية. صممت الباحثة استبانة خاصة بالدراسة وزعتها على عينة بلغت (١٤٣) عضو هيئة تدريس في الجامعة المذكورة. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام لخصائص القيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات: العمر، وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كذلك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لديهم. وأوصت الدراسة بتضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام في الجامعة.

أما دراسة خلف (٢٠١٠) والتي بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة" فهدفت إلى تعرف درجة توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (عمداء الكليات ونوابهم)، ودرجة توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام، استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات ووزعتها على مجتمع الدراسة البالغ (٥٠) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة ٨٠٪، وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة ٨٢٪، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين. وهدفت دراسة الرقب (٢٠١٠) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٤١٥) أكاديمياً من جامعات (الأزهر، الإسلامية، القدس المفتوحة)، عبر استخدام استبيان من إعداد الباحث، وفق المنهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة توافر عناصر التمكين

في الجامعات الفلسطينية حيث توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردية) متوافرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي بيرنز ١٩٨٧ ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها ”بيرنز“ محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم ”تيكي“ و ”ديفانا“ و ”يوكل“. حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند ”بيرنز“ وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهاللي، ٢٠٠١).

القيادة التحويلية في الجامعات

لا بد للقائمين على إدارة الجامعات أن يكونوا قادة بعيدين عن النماذج القديمة التي لم تعد مناسبة للظروف الحالية وإنما يجب أن يصبحوا قادة تحويليين، ولذلك لا بد أن تتم القيادة التحويلية في الجامعة في ظل ظروف وعوامل أهمها:

١. مرور الجامعة بأزمة نتيجة للقيادة القديمة.
٢. وجود قيادة لديها الانتماء والدافعية للنهوض بالمؤسسة الجامعية نحو الأفضل.
٣. أن يكون للجامعة رؤية واضحة ورسالة يمكن تنفيذها رغم الظروف الصعبة.

مشكلة الدراسة :

إن الجامعات بحاجة إلى نموذج جديد من القادة يحملون اتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة حتى يتم تحقيق إنجازات أكثر مما هو متوقع، ويعتبر نمط القيادة التحويلية هو النمط الذي يلبي كل هذه الطموحات وذلك لأنه مختلف عن أنماط القيادة الأخرى.

ونظراً للمهام الموكلة إلى القادة الأكاديميين في الجامعات (العمداء، والعمادات المساندة) فهم المسؤولون عن سير العمل في داخل كليات الجامعة، وعن تطويرها أمام الجهات الأعلى في مؤسسة التعليم العالي ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أسئلة الدراسة :

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية)؟

أهداف الدراسة

- بيان مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وخصائص القائد التحويلي.
- الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية.
- التعرف على درجة التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الجوف.

أهمية الدراسة

- تثبت أهمية الدراسة مما يلي:
- تسليط الضوء على نمط جديد من أنماط القيادة وهو القيادة التحويلية ودورها في تطوير الإدارة الأكاديمية في جامعة الجوف.
- تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعليم العالي في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة قد يساهم في تطوير أداء الجامعات السعودية.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية

القيادة: هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (العمر، ٢٠٠٩).

القيادة التحويلية: هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والعاملين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى، ٢٠٠٢).

القيادة التحويلية إجرائياً: القيادة التي يؤثر سلوك القائد (العمداء، العمادات المساندة) فيها في تغيير دوافع العاملين في الجامعة بحيث يصبحون أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة منهم لتسيير أمور العملية التعليمية في الجامعة.

جامعة الجوف: إحدى الجامعات السعودية الناشئة والتي تضم مجموعة من الكليات العلمية والإنسانية ومركزها شمال مدينة الرياض.

حدود الدراسة

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي

- **الحدود المكانية:** اقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.

مفهوم القيادة التحويلية

لا يوجد اتفاق بين التربويين والعلماء على مفهوم القيادة التحويلية، ولكن هناك اتفاق في مضمون المعنى ومن أهم هذه التعريفات:

القيادة التحويلية هي "مفهوم يختص بالسلوك الذي يظهر عندما يدخل الأفراد قادة ومرؤوسين في علاقة ما فيما بينهم بحيث يرتقي كل منهم بالآخر إلى مستويات أعلى من الدوافع والجوانب الأخلاقية والمعنوية" (العتيبي، ٢٠٠٥). وهي عبارة عن "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة" (Burns, 1978).

ولعل أشمل مفهوم للقيادة التحويلية هو ما أورده باس و أفوليو (Bass & Avolio, 1993) بأنها القيادة التي تتضمن عدداً من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي (الخصائص أو السلوك) والتحفيز الإلهامي. والحفز أو الاستثارة الفكرية أو العقلية، والاعتبار الفردي ويؤثر سلوك القيادة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين

بحيث يصبحون أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة.

عناصر القيادة التحويلية

الاجاذبية: حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم وتقليدهم ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد.

- **الإلهام:** يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حب التحدي واستتارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

- **الاستنارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

- **الاعتبار الفردي:** يتصف بهذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة (الهاللي، ٢٠٠١).

خصائص القائد التحويلي

وهناك خصائص وميزات لا بد للقائد التحويلي أن يتصف بها أشارت إليها دراسة (نعساني، ٢٠٠٨) و(خلف، ٢٠١٠)، و(الشلهوب، ٢٠١١)، و(العطوي، ٢٠١١)، وهي:

١. القدرة على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.

٢. التمتع بثقة عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل العاملين نقلة حضارية.

٣. التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.

٤. مشاركة الناس مشكلاتهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.

٥. القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.

٦. السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم.

٧. روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوماً إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل الذي يفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته.

٨. التمكن من مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين.

وظائف القائد التحويلي

١. يدرك الحاجة للتغيير: بمعنى أن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معوقات التغيير التي تواجه المرؤوسون والمؤسسة.
٢. يقدم رؤية مستقبلية: يجب على القائد أن يتعاون مع ذوي الخبرة ومرؤوسيه في كتابة رسالة المنظمة ويوضح بها كل العناصر الأساسية للرسالة من أهداف يمكن تحقيقها قريبة المدى وبعيدة المدى.
٣. يختار نموذج التغيير: يقوم القائد بتحديد النموذج الذي سيسير عليه في عملية التغيير.
٤. يعيد تشكيل ثقافة المنظمة: يحول القائد الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة إلى ما يتماشى الرؤية الجديدة ويلبئها.
٥. يدير المرحلة الانتقالية: وهي مرحلة التخلص من النظام القديم والتي تتطلب من القائد التعامل مع الظروف والصعاب التي تطرأ نتيجة عملية التغيير.
٦. ينفذ التغيير ويتابعه: في المرحلة الأخيرة يقوم القائد بتنفيذ عملية التغيير مع ضرورة الاهتمام بمتابعة العملية بشكل شديد حتى يزول العقبات التي قد تطرأ (الهوري، ١٩٩٦).

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥، واختيرت عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٥٠). والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٢	٤٤,٠
	أنثى	٢٨	٥٦,٠
المجموع			١٠٠,٠
الكلية	علمية	٤	٨,٠
	إنسانية	٤٦	٩٢,٠
المجموع			١٠٠,٠
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٢٢	٤٤,٠
	أستاذ مشارك	١٦	٣٢,٠
	أستاذ مساعد	١٢	٢٤,٠
المجموع			١٠٠,٠

أداتا الدراسة

أولاً: الاستبانة

لتحقيق أهداف السؤلين الأول والثاني قام الباحث بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة (الجارودي، ٢٠٠٧، العمر، ٢٠٠٩، الديب، ٢٠١٢) بتطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من (٣٦) فقرة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٢) خبيراً للتعرف على آرائهم حول مناسبة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وسلامتها وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين تم حذف (٨) فقرات، وأصبحت مكونة في صورتها النهائية من (٢٨) فقرة.

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة احتسب معامل ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا) للمجالات والأداة ككل، وقد بلغت قيمته لدرجة الفاعلية ككل (٠,٩٠)، ثم جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) إذا وزعت أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٢) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها ثم أعيد تطبيق الاستبانة مرة ثانية بعد أسبوعين واحتسب معامل الارتباط على التطبيقين وقد بلغت قيمته ككل (٠,٨٥).

صدق محتوى المقابلة

للتحقق من صدق محتوى المقابلة، تم عرض سؤال المقابلة على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حوله، حيث لم يكن هناك أي ملاحظة من قبلهم حول سؤال المقابلة.

متغيرات الأداة

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد وذلك على النحو

التالي:

المتغيرات المستقلة :

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- الكلية وله مستويات: علمية، إنسانية.
- الرتبة الأكاديمية وله ثلاثة مستويات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

المتغير التابع :

- ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية.

المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة واستخدام تحليل التباين الثلاثي، والمعيار الإحصائي الآتي المتعلق بالمتوسطات الحسابية:
- من ١، ٠ - أقل من ٢، ٢٣ بدرجة قليلة.
 - من ٢، ٢٣ - أقل من ٣، ٦٦ بدرجة متوسطة.
 - من ٣، ٦٦ - ٥، ٠٠ بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة والتحليلات الإحصائية التي أجريت للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها، وعرضت النتائج كالتالي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

والذي ينص «ما درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟»

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة والأداة ككل والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على
كل فقرة من فقرات الأداة وعلى الأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيب	ترتيب
كبيرة	٠,٤٤	٤,٧٦	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	٨	١
كبيرة	٠,٥٤	٤,٧٢	يراعي الفروق الفردية بين العاملين في الجامعة	١٥	٢
كبيرة	٠,٥٤	٤,٧٢	يتقبل آراء الآخرين وأفكارهم.	١٧	٢
كبيرة	٠,٩١	٤,٦٠	يحترم جميع العاملين في الجامعة كأشخاص لهم مكانتهم في العمل	٧	٤
كبيرة	٠,٦٥	٤,٦٠	يعمل على إيصال المعلومات المطلوبة إلى العاملين بسهولة وشفافية	١٠	٤
كبيرة	١,٠٠	٤,٥٢	يشجع العاملين في الجامعة على تحمل المسؤولية	١٤	٦
كبيرة	٠,٧٧	٤,٥٢	يتعاون مع العاملين في الجامعة للوصول إلى الأهداف المشتركة.	١٦	٦
كبيرة	٠,٨٧	٤,٤٨	يلتزم بالجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات	١	٨
كبيرة	٠,٩١	٤,٣٦	يشجع العاملين في الجامعة على الابتكار والإبداع	٥	٩
كبيرة	٠,٦٣	٤,٣٢	يتعاون مع العاملين في الجامعة على تطوير أنفسهم	١٢	١٠
كبيرة	٠,٦٣	٤,٣٢	يتعامل مع الآخرين بالمبادئ الإدارية الحديثة	٦	١٠
كبيرة	٠,٧٢	٤,٢٤	يشعر كل فرد من العاملين بأهميته	٩	١٢
كبيرة	٠,٨٨	٤,١٢	يشجع العاملين في الجامعة على تجربة استراتيجيات عمل جديدة.	١٨	١٣
كبيرة	٠,٨١	٤,٠٨	يشجع على تفعيل التعاون بين العاملين في الجامعة والجامعات الأخرى	٢٦	١٤
كبيرة	٠,٨٩	٤,٠٤	يتعامل مع العاملين في الجامعة بصدق وأمانة	٤	١٥
كبيرة	٠,٩١	٤,٠٠	يشرك العاملين في عملية صنع القرارات والمبادرات والبرامج الجديدة في الجامعة.	١٩	١٦
كبيرة	٠,٩١	٤,٠٠	يوفر المعلومات الضرورية التي تساعد على التخطيط وصنع القرارات	٥٠	١٦
كبيرة	٠,٩٦	٤,٠٠	يتعامل مع العاملين في الجامعة بشكل متساوي	٢	١٦
كبيرة	٠,٩٦	٤,٠٠	يبتعد عن المكاسب الشخصية في العمل	٢٨	١٦
كبيرة	٠,٩٨	٣,٩٦	يحرص على حل المشكلات الأكاديمية والإدارية بطريقة عملية وعلمية فاعلة	٢٤	٢٠
كبيرة	٠,٩٨	٣,٩٦	يعتمد على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات	٢٧	٢٠
كبيرة	٠,٩٣	٣,٩٦	يوفر البنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في الجامعة	٢٢	٢٠
كبيرة	٠,٩٨	٣,٩٦	يشجع العاملين في الجامعة على المشاركة بصناعة القرارات.	٢٠	٢٠
كبيرة	٠,٩١	٣,٩٢	يستخدم التعزيز الإيجابي مع العاملين في الجامعة	١٣	٢٤
كبيرة	١,١٧	٣,٨٨	يحدد الأهداف المنشودة في العمل بدقة	١١	٥٠
كبيرة	٠,٨٥	٣,٨٤	يمنح العاملين درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم	٢٣	٢٦
كبيرة	٠,٩٤	٣,٨٤	يعزز العمل التعاوني في الجامعة	٣	٢٦
كبيرة	٠,٧٦	٣,٨٠	يفوض بعض صلاحياته للعاملين في الجامعة	٢١	٢٨
كبيرة	٠,٦٤	٤,١٨	فقرات الممارسات ككل		

يتضح من الجدول (٢) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية جاءً بدرجة كبيرة ، بمتوسط حسابي (١٨ ، ٤) وانحراف معياري (٦٤ ، ٠) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ما بين (٨٠، ٣- ٧٦، ٤) بدرجة تقدير كبيرة لجميع الفقرات، و جاءت الفقرة رقم (٨) ” يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة“ في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٧٦، ٤) وانحراف معياري (٤٤ ، ٠) وبدرجة تقدير كبيرة ، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لدرجة الوعي التي وصل إليها عمداء الكليات في جامعة الجوف والتي تجعل منهم حريصين على خدمة الجامعة والوصول بها إلى أرقى المستويات عن طريق التركيز على إقامة المشاريع الإدارية والأكاديمية والتشجيع على المؤتمرات والندوات ومخاطبة المسؤولين في وزارة التعليم العالي للحصول على الدعم المادي للقيام بهذه الأمور والذي يؤدي بالتالي إلى احتلال الجامعة المراتب المتقدمة بين الجامعات السعودية. كما تعزى هذه النتيجة إلى كفاية العمداء من الناحية المادية نتيجة الحوافز والرواتب المرضية إلى حد كبير والتي تقدمها الجامعة إليهم وبالتالي يبتعد القادة الأكاديميون عن أي مطمع شخصي ولا يكون العمل والتفكير إلا في مصلحة الجامعة ورفعتها ، بينما جاءت الفقرة رقم (٢١) يفوض بعض صلاحياته للعاملين في الجامعة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٨٠، ٣) وانحراف معياري (٧٦، ٠) وبدرجة تقدير كبيرة. وتعزى هذه النتيجة إلى شعور أعضاء هيئة التدريس باستئثار عمداء الكليات والعمادات المساندة للمهام الموكولة إليهم بالإضافة إلى شعور بعض عمداء الكليات بشئ من الخوف بأن لا يكون بعض العاملين على قدر من المسؤولية إذا ما أوكلت بعض الصلاحيات لهم، كما أن هناك أعمالاً منوطة بالعمداء تحتاج إلى خبرة كافية للقيام بها ومعظم العاملين في الجامعة لم يصلوا إلى درجة تؤهلهم للقيام بهذه الأعمال إماً لنقص الخبرة أو لصعوبات المهام التي يقوم بها القادة الأكاديميون في الجامعات. كما أن هناك بعض المهام تتطلب السرية الكاملة وبالتالي يصبح من الصعب أن يوكل العمداء بعض صلاحياتهم للعاملين معهم في الجامعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

والذي ينص ” هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، وتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية)؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل تبعاً لمتغيرات الدراسة، جداول (٣-٤) توضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة
عن الأداة ككل تبعاً لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
٠,٨٥	٤,٢٣	ذكر	الجنس
٠,٤٥	٤,١٥	أنثى	
٠,٧١	٤,٥٠	علمية	الكلية
٠,٦٥	٤,١٦	إنسانية	
٠,٨٣	٣,٩٦	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
٠,٦٤	٤,٣٣	أستاذ مشارك	
٠,٤٩	٤,٢٦	أستاذ مساعد	

يظهر من جدول (٣) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة ككل تبعاً للمتغيرات (الجنس ، الرتبة الأكاديمية ، سنوات الخدمة)، ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة طبق تحليل التباين الثلاثي (3way ANOVA)، جدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

نتائج تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA) على الأداة ككل
تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٢	١	٠,٠٢	٠,٠٧	٠,٧٩
الكلية	٠,١١	١	٠,١١	٠,٥٠	٠,٦٢
الرتبة الأكاديمية	٠,٥٢	٢	٠,٢٦	٠,٥٧	٠,٥٨
الخطأ	٩,١١	٢٠	٠,٤٦		
المجموع	٤٤٧,٤١	٥٠			

يظهر من الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحولية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. وتعزى هذه النتيجة إلى تشابه الظروف الأكاديمية والإدارية للكثير من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف بالإضافة إلى تشابه الأحداث التي يمرون

بها في العمل يوميا، كما أن أغلب أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الرتبة الأكاديمية والجنس ونوع الكلية علمية كانت أم إنسانية لديهم تقارب في فهم القيادة التحويلية وطريقة ممارستها والتعامل بها، لذلك جاءت نتيجة هذا السؤال بعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة.

التوصيات

اقترحت الدراسة التوصيات التالية:

- العمل على إشراك ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار القادة الأكاديميين
- زيادة الجهود من قبل الجامعة في تفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات السعودية لسمات وخصائص القيادة التحويلية
- توفر التسهيلات المادية والمعنوية المطلوبة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة الجامعة
- العمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القادة
- إجراء دراسة ميدانية حول نماذج أخرى للقيادة في الجامعات السعودية

المراجع

- الجارودي، ماجدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية "برنامج تدريبي مقترح. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة الملك سعود، الرياض.
- خلف، محمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الرقب، احمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الشلهوب، شروق (٢٠١١). درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة. (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز.
- العامري، احمد (٢٠٠١). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٩(١)، ١٩-٣٩
- العتيبي، سعد (٢٠٠٥). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث. إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة. جدة"
- العطوي، عايد (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الكرك. الأردن.

- العمر، أمينة (٢٠١٠). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود. (رسالة ماجستير)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. السعودية.
- الغامدي، سعيد (٢٠٠٠). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية. درجة ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الأكاديمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية. ٥(٧)، ١٣٩-٢٠٢.
- نعساني، عبد المحسن (٢٠٠٨). اختبار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. ٣٠(١)، ٦٧-٩٨.
- الهاللي، الهاللي (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية). مجلة مستقبل التربية العربية. القاهرة، ٧(٢١)، ٩٥-١٢٠.

- Al amri, A. (2001). the transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi Arabia' government. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9(1), 19-39
- Al-Ghamdi, S. (2000). *The transformational leadership in Saudi universities, the extent of exercise and possession of their properties by the academic leadership*, unpublished PhD thesis, University of Umm Al-Qura, Saudi Arabia
- Al-Hilali, H. (2001). using the theory of transformational leadership, and leadership procedural in some university colleges (analytical study), *the future of Arabian education magazine, Cairo*, VII(21), 95-20.
- AL Omar, A. (2010). *The characteristics of transformational leadership to the heads of science academic departments and their relationship to the morale of faculty members at the University of Imam Muhammad bin Saud*. Master research. Imam Muhammad bin Saud Islamic university. Saudi Arabia.
- Al-Otaibi, S. (2005) *The role of transformational leadership in change management. research presented to the Third administrative Forum*. Development management and the requirements of development in the administrative work "towards a changing effective management, Jeddah.
- Atawi, A. (2011). *The impact of transformational leadership on organizational distinction, applied study in the Ministry of Justice in Tabuk*, Saudi Arabia, master thesis, University of Muta, Karak. Jordan.

- Alragib, A. (2010). *Transformational leadership relationship by enabling workers in the Palestinian universities in the Gaza region*, unpublished Master, Al- Azhar University: Palestine.
- Al Shalhoub, S. (2011). *the possession degree of transformational leadership attributes to the educational leadership of the Department of Education and Girls Education in Jeddah*, master research, King Abdul Aziz university.
- Bass, M. & Avolio, M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, NY; Harder & Row L, John K (2003). *Transformational, Leadership and the Middle School Principal*, DAI- A64/10, P.3553.
- Jaroudi, M. (2007). *Preparation of transformational leaders in Saudi universities "proposed training program*. unpublished PhD thesis, King Saud University. ariyad.
- Khalaf, M. (2010). *transformational leadership relationship with administrative creativity for the departments' academics heads at the Islamic University in Gaza*, unpublished master research. Al Isalamyah University, Gaza, Palestine.
- Lucks, H. 2002. Transformational leadership and teacher motivation across New York City public schools. *Dissertation Abstract International*, 63(06), p 2067.
- Mustafa, Y. (2002). Transformational leadership style as an input to improve the performance of the school director in Egypt. *Education Magazine* 5(7), 139-202
- Nasani, A. (2008): Transformational leadership dimensions' test in creativity: *An Empirical Study on educational institutions in Syria*, Tashreen magazine for research and scientific studies: a series of economic and legal sciences. 30(1), 67-98
- Reason, L. (2006). "An Investigation of the Relationship between Transformational and Transactional Leadership Principal Leadership behaviors and Orientation Leadership". DAI- A67/04.P.1176, Capella University.
- Roberts, N. (1985). *Transforming Leadership Aprocess of collective Action*. School of Management, University of Minnesota, vol. 38 no. 11, 1023-1046.
- Zhou, J. & Shin, S. (2003). Transformational Leadership conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management journal*, 46(6), 703-714.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: the role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), October 2007, 504-264.