



العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية

دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة بغداد

م.د. حامد جهاد دليمي الكبيسي / جامعة السراج الاهلية / كلية الإدارة والاقتصاد

h3043927@gmail.com

الملخص:

يهدف البحث الى اختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والاجرائية، وأنماط القيادة المختلفة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في بعض كليات جامعة بغداد. اعتمد الباحث على استبيان عينة (٢٢) عميداً و (٩٣) رئيساً للقسم استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس السلوكيات المختلفة، في حين استخدم معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات الموقفية بالقيادة لتلك العينة. أوضحت النتائج أن العمداء يستفيدون من عناصر القيادة الإجرائية والتحويلية، وينصب تركيزهم على استخدام عنصر المكافآت الطارئة أما عنصر الإدارة بالاستثناء _السالبة قليلاً ما يلجؤون إلى استخدامه. حيث جاء المتوسط الحسابي لعنصر المكافآت الطارئة ٢,٩٥٦ بينما كان المتوسط الحسابي لعنصر الإدارة بالاستثناء - السالبة ١,٠٥٦، ٨. وتبين ان هناك علاقات ارتباطية ذو دلالات إحصائية للمتغيرات الموقفية المتعلقة بسلوكيات القادة بالنسبة لرؤساء الأقسام، فكان معامل الارتباط لمتغير " الجودة الفنية" بلغ (٠,٣٩٥) بمستوى دلالة (٠,٢٣٢) المتعلقة بالاعتبار الفردي، و (٠,١٤٠) عند مستوى دلالة (٠,٦٧٥) لمتغير "الوقت" وعلاقتها بالجاذبية، اما "بذل مزيد من الجهد" فقد بلغ (٠,٤٣١) ذو دلالة إحصائية (٠,٢٠٢) لمتغير "الالتزام" الكلمات المفتاحية: (القيادة التحويلية، القيادة الإجرائية، متغيرات موقفية، العلاقة الارتباطية).



The relationship between transformational leadership and procedural leadership

A field study of a sample of colleges at the University of Baghdad
Assistant Professor Hamid Jihad Dulaimi Al-Kubaisi / Al-Siraj Private
University

Abstract:

The research aims to test the relationship between transformational and procedural leadership styles, and different leadership styles among some deans and heads of scientific departments in some colleges of the University of Baghdad. The researcher relied on a questionnaire of a sample of (22) deans and (93) heads of departments. The arithmetic mean and standard deviation were used to measure different behaviors, while Pearson's correlation coefficient was used for situational variables in leadership for that sample. The results showed that deans benefit from the elements of procedural and transformational leadership, and their focus is on using the element of contingent rewards, while they rarely resort to using the element of management by exception – negative. The arithmetic mean of the contingent rewards element was 2.956, while the arithmetic mean of the management by exception element – negative was 1.0565, 8. It was found that there are statistically significant correlations for the situational variables related to the behaviors of leaders with respect to department heads. The correlation coefficient for the variable "technical quality" was (0.395) with a significance level of (0.232) related to individual consideration, and (0.140) at a significance level of (0.675) for the variable "time" and its relationship to attractiveness. As for "making more effort", it was (0.431) with a statistical significance of (0.202) for the variable "commitment".

Keywords: (transformational leadership, procedural leadership, situational variables, correlation).



المقدمة :

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين، ولا سيما فترة التسعينيات، اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة في تحديد مصير المنظمات، وذلك في ظل التحوّلات الجذرية التي اجتاحت العالم وأعدت تشكيل مؤسسات العمل بصورة غير مسبوقة. فالتنوع الاستثنائي في البيئات التنظيمية والثقافات المؤسسية خلال تلك الفترة حوّل المنظمات إلى كيانات أكثر تعقيدًا مما عرفته البشرية عبر تاريخها، مما فرض ضرورة إعادة النظر في تأثير القادة كعامل محوري في مواكبة هذه التحديات وضمان الاستمرارية والنجاح. (ملوكي، محمد، ٢٠٢٠، ١٣٧) ، أدى الاهتمام المتزايد بدور القيادة في تطوير المؤسسات التعليمية إلى تركيز جهود الباحثين على تحديد الوظائف القيادية التي تُرسي أسس مؤسسات تعليمية أكثر فاعلية وقدرة على التكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. وقد تطوّرت المصطلحات التي صاغها العلماء لوصف أدوار القادة بشكل تدريجي، بدءًا من "القائد التعليمي" (*Instructional Leader*) ، مرورًا بـ"القائد الإجرائي" (*Transactional Leader*) "و"المدير" (*Manager*) ، ووصولًا إلى "القائد التحويلي" (*Transformational Leader*) "الذي يُعتبر حجر الزاوية في تحقيق التحوّلات الجذرية داخل هذه المؤسسات. (الخوالدة، جرادات، ٢٠١١، ٥) ، ويعد الدور المتمثل في القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية هو الموضوع الأساسي لهذه البحث.

ويعد مصطلح القيادة التحويلية "Transformational Leadership" من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٧٨ بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي "James McGregor Burns" في كتاب له بعنوان القيادة "Leadership" حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية "Transactional Leadership" (ملوكي، محمد، ٢٠٢٠، ١٣٩) وقد تركزت أنماط القيادة عند "Burns" حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وفاعلية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحادثة وقد ظلت أنماط القيادة التحويلية التي قدمها "Burns" محل بحث واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين وتم بحث المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها الانماط في مؤسسات



غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم : " Tichy & Devanna,1986 " Yukl,1994 "، حيث قام هؤلاء وغيرهم ببحث نمطي القيادة التحويلية و الإجرائية عند " Burns " واجروا الكثير من التعديلات عليها(خلف ، ٢٠١٠، ٢٢)، أما " Bass & Avolio, ١٩٩٣ " فقد قدما رؤى للقيادة التحويلية تتضمن كثيراً من العناصر التي أشار إليها " Burns " وآخرون عملوا في نفس الموضوع، وقد كانت معظم جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء " Multi Factor Leadership Questionnaire " يمكن استخدامها لبحث تأثير القادة على حياة المنظمات وأدائها، ومع بداية التسعينات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية والتعليم بحث نمطي القيادة التحويلية والإجرائية وتطبيقاتهما في مجال التربية والتعليم ومن بين هؤلاء " Leithwood,1994 " " Sergioivanni,1990 " " Brown,1993 " " Hallenger ,1992"

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بنمطي القيادة التحويلية والإجرائية يتضح ان هناك اختلافات بين الباحثين الذين تناولوا النمطين بالبحث والتحليل، وربما تعود هذه الاختلافات الى الغموض وسوء الفهم بالنسبة لمفهوم كل من النظريتين وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى ذلك فهذا البحث ستحاول توضيح:

١- مفهوم القيادة التحويلية والإجرائية.

٢- بحث سلوكيات القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية والعمداء في بعض كليات جامعة بغداد.

اولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث:

أن العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات في الغالب قد يواجهون تحديات إثناء اتخاذ قرارات هامة يومياً إذ تقع عليهم مسؤوليات متعلقة بالعاملين منها وهيئة التدريس وتغيرات في التنظيم والبرامج ومناهج وطرائق التدريس وتنمية الطلبة من خلال عقد علاقات ايجابية وشراكة مجتمعية بين كلياتهم وغير ذلك، وعلى الرغم من الحاجة إلى وجود دور كبير وفعال للعميد ورئيس القسم في نجاح المؤسسة التعليمية إلا أننا لا نجد إلا قليلا من الأبحاث التي



تحدد السلوك القيادي الفعال على مستوى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، وعلى ذلك يمكن أن تتحدد مشكلة هذه البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوى القيادة التحويلية والاجرائية في الكليات المبحوثة؟
 - ٢- ما مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية في الكليات المبحوثة؟
- أهداف البحث:**

١. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لبحث مدى تفاعل نمطي القيادة داخل كليات جامعة بغداد.
٢. تحديد تأثير القيادة التحويلية على الأداء الإداري لقياس مدى إسهامها في تحسين الكفاءة الإدارية في الكليات.
٣. استكشاف دور القيادة الإجرائية لتقييم فعاليتها في تنفيذ السياسات والإجراءات داخل كليات الجامعة
٤. بحث الفروق بين الكليات المختلفة في جامعة بغداد فيما يتعلق بتطبيق نمطي القيادة وأثرهما على البيئة الأكاديمية.
٥. استخدام الأساليب الإحصائية لتوضيح مدى قوة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة

الدراسات الادبية السابقة:

أ- دراسات (Bass,1985.1990.1993)

في عام ١٩٨٥ نشر "Bernard Bass" كتاباً بعنوان القيادة والأداء غير المتوقع وقد اقترح من خلال هذا الكتاب انماطاً " Leadership and Performance Beyond Expectations في القيادة تناول من خلالها أفكار " Burns " ما يخص القيادة التحويلية والاجرائية بالتعديل وأكد إمكانية تحديد إلى أي حد يكون قائداً تحويلياً من خلال تشخيص مدى تأثيره على مرؤوسيه وقد ذهب " Bass " على حد قوله أن القيادة التحويلية في مفهومها تتضمن ثلاث مكونات أساسية هي: (فاطمة، ٢٠٢١، ٢٦٢)



- ١- الجاذبية "Charisma": وهي من صفات القائد الذي تتوفر لديه القدرة على توصيل رؤية معينة.
 - ٢- الاستثارة العقلية "Intellectual Stimulation" ويتحلى بها من تتوفر لديه العقلانية في حل المشكلات.
 - ٣- الاعتبار الفردي "Individual Consideration" وهي صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.
- ثم أضاف " Bass " عام ١٩٩٠ مكوناً عدّه الرابع أطلق عليه الدافعية المستوحاة " Inspirational Motivation" (فاطمة، ٢٠٢١، ٢٦٣) وفي عام ١٩٩٣ عاد " Bass " للاشتراك مع الفوليو " وقدم انموذجاً بدى أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية يشتمل على سبعة عناصر : ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي : (Bass, 1990؛ Bass & Avolio, 1993)
- أ العناصر الإجرائية: -
- ١- المكافأة الطارئة " Contingent Reward " وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هنالك مبرر لذلك ويحقق القائد من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل أو للتبادل مع الاتباع فيما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.
 - ٢- الإدارة بالاستثناء " Management By Exception " : فيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب
 - ٣- الإدارة بدون تدخل " Laissez – Failre or Hands Off Management " : وتعد النقيض للإدارة بالاستثناء، حيث يشاهد ويتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل ومن ثم فهي تصف غياب القائد كما إنها تشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه أي إجراءات أو موافقات مع الإتياع.
- ولقد رأى " Bass " أن هذه العناصر أو السلوكيات الإجرائية تعد وسائل الأشيع الحاجات الجوهرية لأعضاء المنظمة أثناء فترات الاستقرار . (Bass, .& Avolio, 2019)



ب العناصر التحويلية: -

- ١- الجاذبية الشخصية "Charisma"، تشير إلى أن القائد يتمتع بمستوى عالٍ من الاحترام والثقة من قِبَل تابعيه، وتركز بشكل أساسي على صياغة رؤية جديدة تُشكّل نموذجاً يُحتذى به للمبادئ والقيم والسلوكيات المشتركة (خلف، ٢٠١٠، ٤٢)
- ٢- الاستثارة العقلية "Intellectual Stimulation"، يهتم القادة في هذا السياق بتشجيع الأتباع على إعادة النظر في الأساليب التي يتبعونها، كما يدفعونهم للابتعاد عن التمسك بالماضي وتحديد القنوات التي يؤمنون بها بشكل واضح. وبالتالي، يشير هذا النهج إلى الموقف الذي يلهم فيه القادة أتباعهم ليكونوا أكثر إبداعاً وابتكاراً.
- ٣- الدافعية المستوحاة "Inspiration Motivation"، هنا يمثل القادة رموزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المشتركة، إذ تؤثر أفعالهم مباشرة في الأتباع وتلهمهم لاتباع خطواتهم. أما في جانب "الاعتبار الفردي (Individual Consideration)"، يتم التعامل مع الأتباع بطرق تراعي الفروق الفردية بينهم، مع الحفاظ على مبدأ العدالة في المعاملة. (Bass, & Avolio, 1993)

ب- دراسات (k, Leithwood, et al, 1996.)

تناولت هذه الدراسات بالتحليل تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة والجدول رقم (١) يتضمن تلك الأبعاد التي ركز عليها "ليسود" وجماعته والنتائج إلى توصلوا إليها فيما يتعلق بإسهام كل بعد في القيادة التحويلية. (K. Leithwood., et al., 1996)

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإجرائية في كليات جامعة بغداد، مع وجود تباين في مستوى هذه العلاقة بين الكليات المختلفة."
الفرضية الفرعية:



"تختلف السلوكيات الخاصة للقيادة التحويلية عن السلوكيات الخاصة للقيادة الاجرائية لدى بعض قياديي كليات الجامعة وفق الانماط القيادية المختلفة"

منهجية البحث:

تبنى البحث استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته فضلاً عن التحليل الاحصائي في برنامج ((IBM SPSS Statistics V.30)).

مجتمع وعينة البحث

يتكون المجتمع المبحوث من (١٤٣) قيادياً بين عميد ورئيس قسم وتم اختيار العينة من (٢٢) عميدا و(٩٣) رئيساً للقسم موزعين بين بعض كليات جامعة بغداد التالية:
"كلية الطب وكلية طب الكندي وكلية طب الاسنان وكلية الصيدلة وكلية ابن رشد للعلوم الانسانية وكلية ابن الهيثم للعلوم الصرفة وكلية الاعلام وكلية القانون وكلية الادارة والاقتصاد وكلية العلوم وكلية العلوم الاسلامية وكلية الآداب وكلية الهندسة والتربية للبنات والتربية البدنية وعلوم الرياضة وكلية التمريض وكلية الفنون الجميلة وكلية العلوم السياسية وكلية الهندسة الخوارزمي وكلية الهندسة الزراعية وكلية العلوم للبنات وكلية الزراعة وعلوم الأغذية" ، وكان معدل الاستجابة للعمداء هو(٦٨%) ومعدل الاستجابة لرؤساء الاقسام هو(٥٣.٦٧ %) من افراد العينة.

جدول (١) يوضح خصائص عينة البحث العمداء ورؤساء الأقسام

الخصائص	العمداء	رؤساء الأقسام
الجنس ذكر	14	43
أنثى	1	7
إجمالي	15	50
30-39 العمر	5	18
40-49	5	16
50-60	5	16
إجمالي	15	50
مدرسين مساعد	-	-
مدرسين	-	28
أستاذ المساعد	11	15
أستاذ	4	7
إجمالي	15	50



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على الاستبانة البحثية

أداة البحث:

تم اعداد استبانة القيادة متعددة السلوكيات في ضوء استبانة " Bass & Avolio"، وكان الهدف من تطبيق هذه الاستبانة هو تحديد سلوكيات القيادة لدى العمداء ورؤساء الأقسام كما يدركونها أنفسهم وتتكون الاستبانة من ٢٤ فقرة تستخدم نظام ليكرت " Likert Scale" لقياس القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية.

الإطار النظري

١. مفهوم نظريتي القيادة الإجرائية والتحويلية: -

كان اهتمام الباحثين في سياق بحوث الإدارة والقيادة في القرن العشرين بالأساليب التي تمكن القائد من تطوير مؤسسته لإعادة الحياة لها من جديد، ومن هذا المنطلق اتبع العديد منهم منهجاً لتحقيق الأهداف مثل "Mac Gregor Burns" والقيادة عند "Burns, 1978" تفهم على اعتبارها " عملية تعاونية تهدف إلى رفع مستوى الوعي والدافعية لكل من القائد والتابعين".

وتتركز القيادة عند " Burns " في نمطين رئيسين: -

الأول: ويطلق عليه القيادة الإجرائية " Transactional Leadership" وتتضمن في جوهر مفهومها القائد الذي يتبادل أو يعد بتبادل الوظائف لقاء حصوله على الأصوات. وبناء عليه تكون الأهداف المراد تحقيقها على أهمية عالية وعند تركيزها على سد احتياجات ورغبات القادة والتابعين عن طريق تبادل المنافع والوعود فحينها يطلق عليها ما يسمى بالقيادة



الإجرائية، فمثلاً هذه القيادة تتواجد عندما يبادر شخص ما بعمل اتصال مع الآخرين بهدف تبادل أشياء ذات قيمة معينة، ومن الممكن ان يكون هذا التبادل ذا طبيعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية (كتبادل البضائع أو تبادل بضاعة بمال أو تجارة الأصوات الانتخابية بين المرشح والناخبين وفي أثناء عملية المقايضة يكون كل طرف مدرك لجوانب القوة لدى الطرف الآخر وتكون أهداف الطرفين متداخلة ومتشابطة - على الأقل في الإطار المتعلقة بالتبادل، وهكذا تتمثل القيادة الإجرائية في علاقة تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر طويلاً وقد تم تناول هذه القيادة من خلال عدة أشكال يمكن إجمالها على النحو التالي (Northouse, 2018, Bass, 1985)

١. القيادة التي تعتمد على الرأي "Opinion Leadership"
٢. قيادة الجماعة "Group Leadership"
٣. القيادة الحزبية "Party Leadership"
٤. القيادة التشريعية "Leadership Legislative"
٥. القيادة التنفيذية "Leadership Executive"

ومن هنا نجد أن "Burns" يفتتح كتابه القيادة مؤكداً "على أن احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة" وان تحقيق هذه الرغبة يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة و الإدارة السائدة، ومن ثم فقد سعى الى تطوير دراسة يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم، ولكي يحقق ذلك فقد تعمق في الكتابات النفسية والاجتماعية، وذلك لتفسير الحاجات والدوافع والقيم الخلقية أدى البشر ثم وضع أفكاره في مواجهة مع تلك الأفكار الخاصة بالقيادة الإجرائية وذهب إلى أن هذه الدراسة لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة لبث حياة جديدة في المنظمات).

(Burns, 1978)



الثاني: القيادة التحويلية Transformational Leadership وهو نمط من القيادة يسعى من خلاله القائد الوصول إلى الدوافع الظاهرة و الكامنة لدى الأفراد التابعين له. (Bass, 1985) ثم يعمد الى إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم الى أقصى حد لتحقيق تغيير مقصود وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين في ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند " Maslow " ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز على دور القائد في مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة على الانخراط في مستويات الحاجات ومراحل التنمية الأخلاقية، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لوظيفة هذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم المجمع. (Northouse, 2018)

وتتركز الفروق الجوهرية بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية في الدافعية، ففي المنظمات التي تدار بواسطة قادة إجرائيين يستثار الأفراد وتزداد دافعيتهم في ضوء منافعهم الذاتية، ومن ثم تكون قيم: مثل الأمانة والعدالة والمسؤولية مطلوبة ومحل تقدير إذا كانت ستأتي بمرود جيد على الفرد، كما أن القيادة الإجرائية تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، أما القيادة التحويلية فتركز على التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في انجاز أهداف مشتركة، ينظر

الجدول (٢)

جدول (٢) يوضح ابعاد القيادة التحويلية في المسح الذي اجراه K. Leithwood., et al

قوى	القيادة التحويلية	14	غير محدد	الجانبية / الإيحاء / الرؤية
قوى	القيادة التحويلية	14	سلوك يؤدي بالإتياع إلى إعاخفجندة النظر في أعمالهم وإعادة التذكير في كيفية تنفيذها.	الاستنارة العقلية
قوى	القيادة التحويلية	14	سلوك يشير إلى احترام القائد للأكتباغ واهتمامه لمتاعرهم واحتياجاتهم.	الاعتبار الفردي
قوى	القيادة التحويلية	10	سلوك ينظر إليه على أساس انه موجه لأكتباغ بما يجب أن يفعلوه لتحقيق مكافأة المرغوبة مقابل جهودهم.	المكافآت الطارئة
قوى	القيادة لإجرائية	9	سلوك يشير إلى تدخل في أمر أو جانب معين في المنظمة عندما يحدث شيء استثنائي أو غير عادي.	الإدارة بالاستثناء
قوى	القيادة التحويلية	4	سلوك السيطرة على توقعات القائد نحو تحقيق التمييز والجودة والأداء المرتفع من قبل الإتياع	توقعات الأداء العالي
قوى	القيادة التحويلية	5	سلوك يهدف إلى نشر تعاون بين العاملين واحتوائهم من أجل العمل مع لتحقيق هدف	الإجماع على



K. Leithwood., et al,1996

وباستثناء تعريف البعد الخاص بالقيادة الذي تم تعريفه فقط في ضوء الجهود التي قام بها " Bass " في هذا الشأن نجد أن بقية التعريفات التي وردت في الجدول قد تم التركيز فيها على السلوك حيث يحدد " *K. Leithwood, et al* " سلوكيات أساسية لكل بعد. ففي حالة الاستثارة العقلية - على سبيل المثال - نجد أنهم يحددون أربع استراتيجيات أساسية يجب أن يتبناها القادة التحويليون تجسد كل منها مجموعة من السلوكيات المتفردة، وهذه الاستراتيجيات تتضمن: (*K. Leithwood, et al,1996*)

١- تغيير معايير المؤسسة التعليمية التي قد تعوق تفكير الهيئة العاملة بها.

٢- تحدى الوضع الراهن.

٣- تشجيع المبادرات الجديدة.

٤- ربط الأعضاء بالأفكار الجديدة

٢. أنماط القيادة التحويلية:

أ- القيادة العقلانية "Leadership Intellectual"

عند الحديث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لابد من تقديم شرح المصطلح "علي" Intellectual "" يشير هذا المفهوم إلى تبني أفكار وقيم تتجاوز الحاجات العملية، مع التركيز على تحليل القيم والأهداف بشكل نقدي. فالشخص الذي يقتصر على التعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية يُعرف بـ "المنظر (Theorist) "، بينما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية يُعد "معلمًا أخلاقيًا" (Moralist) "أما الشخص الذي يسعى إلى الدمج بين نوعيات الأفكار المختلفة ضمن إطار منظم، فيُعتبر "عقلانيًا". إذ يتميز القائد العقلاني بقدرته على إحداث



تغييرات مجتمعية من خلال تقديم أفكار جديدة. وتُعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية، حيث تسهم في تغيير الأفكار والفلسفة القائمة. ويتمثل الدافع الأساسي للقائد العقلاني في الصراع، إذ يعتمد على هذا الإطار لإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع. (Bass, 1990)

ب القيادة الإصلاحية "Leadership Reform"

أن القادة الفعليين هم الذين يعلمون ويتعلمون بوساطة اتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم المزيد من المهارات التي ترتبط بشكل يومي بالخبرات في مجال العمل والتدريب وإتباع آخرين في التعامل مع القادة. وتعد القيادة الإصلاحية أكثر نمطاً تطلباً لمهارات أساسية واستثنائية وذلك لحاجتها الكبيرة إلى تأييد قوى من الاتباع لأحداث تغيير في الوضع القائم ليكون ذي مغزى معبر، وعادة ما تدل ضمناً على قيادة أخلاقية "Moral Leadership" (Bass, 1997)، كما أن الشخص الذي يروم أن يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج إلى السير فقط بالتدرج، ولكن أيضاً عليه أن يمتلك الرغبة في إصلاح المجتمع أو إصلاح جانب منه في أقل تقدير.

- قد لا يحفز على البناء الاجتماعي والسياسي لمواجهة القضايا الجوهرية والسعي لحلها.

- يأبى الإحساس بالهدف العام.

ج - القيادة الثورية "Leadership Revolutionary"

الثورة، بخلاف الإصلاح، تهدف إلى إحداث تغيير جذري وشامل في النظام الاجتماعي، وهو أمر نادر الحدوث. ويحذر "Burns" من أن القيادة الثورية الناجحة تعد أكثر ندرة. ويستشهد بحالات مثل "Linn"، الذي بقي في السلطة لفترة قصيرة، و" Mao" و"Castro"، كأمثلة قليلة لقيادة أحداث تحولت كبيرة. ويشدد على أن الخطوة الأولى نحو تحول المجتمع تكمن في صياغة رؤية مشتركة، مشيراً إلى أن القيادة الثورية تتطلب خصائص محددة لتحقيق النجاح والتحول المطلوب (Burns, 1978)، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد أن تتوفر لها خصائص عدة منها:



- يجب أن تكون القيادة مكرسة بشكل كامل لتحقيق الهدف، مع الاستعداد لنشر روح الالتزام بين الأفراد من خلال تحمل المخاطر وتكريس الجهد والوقت.
- الثورة كمثيلتها في أي قيادة ذكية ينبغي أن تخاطب رغبات الجمهور وحاجاتهم وطموحاتهم، كذلك الدوافع التي ربما تكون كاملة ولكن يمكن تحريكها عن طريق وسائل الدعاية والاحداث السياسية.
- الثورة تتطلب الصراع - كشأنها لاي قيادة - ولكن نلاحظ أن مستوى الصراع بالقيادة الثورية أعلى بكثير منه لاي نمط آخر للقيادة.
- بشكل عام لابد أن تشمل عمليات القيادة الثورية النهوض بمستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى القادة والإتباع.

الإطار العملي

يسعى هذا البحث في جانبه العملي إلى دراسة سلوكيات القيادة الإجرائية والتحويلية لدى بعض عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة بغداد وقد تم توزيع السلوكيات الخاصة بالقيادة التحويلية لتشمل:

أ- الجاذبية الشخصية "Charisma" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ١٠، ١٨، ٢١

ب- التأثير المثالي "Ideal Influence" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة

ج- الدافعية المستوحاة "Inspirational Motivation" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ٧، ٩، ١٣



د- الاستثارة العقلية "Intellectual Stimulation" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ١٥,٨,٢

هـ - الاعتبار الفردي "Individual Consideration" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ٢٠,١٩,٥
أما سلوكيات القيادة الإجرائية فتشمل:

أ- المكافآت الطارئة "Contingent Reward" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ١٦,١١,١

ب- الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) "Active_Management by Exception" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ٢٤,٢٢,٤

ج- الإدارة بالاستثناء (السلبية) "Passive Management by Exception" ويتم قياس هذا السلوك من خلال فقرات الاستبانة أرقام: ١٧,١٢,٣ ، وقد تم تحديد القيم العددية للاستجابات على النحو التالي: دائماً ٤ غالباً ٣ أحياناً ٢ نادراً ١ واطلاقاً صفر.

جدول (٣) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للسلوكيات المرتبطة بعنصر الاستثارة العقلية كما يدركها العمداء

م	السلوكيات	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يعيد النظر في الافتراضات الحساسة كي يحدد مدى ملاءمتها	15	3.501	0.6743
2	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات	15	3.4616	0.6612
3	يجعل الفرد ينظر إلى المشكلات من زوايا متعددة	15	3.0770	0.6406
4	يقترح طرقاً جديدة عند النظر في كيفية استكمال المهام المطلوبة	15	3.0770	0.7570

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٣) يتضح أن الفقرة رقم (١) والتي يأتي ترتيبها رقم (٢) في القائمة الاستبانة تمثل السلوك الأكثر استخداماً بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر الاستثارة العقلية بمتوسط



قدره ٣,٥٠١ يليها الفقرة قم (٢) والتي يأتي ترتيبها رقم (٦) في قائمة الاستبانة بمتوسط قدره ٣,٤٦٦٦ أما الفقرتان رقم ٤٣ فقد جاءنا في نفس المستوى بمتوسط قدره ٣,٠٧٧. جدول (٤) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدراكات رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية

م	العناصر	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الجاذبية	50	2,9219	0,4486
2	التأثير المثالي	50	2,8537	0,8542
3	الدافعية المستوحاة	50	3,1692	0,8006
4	الاستشارة العقلية	50	3,0001	0,5001
5	الاعتبار الفردي	50	3,1236	0,6455

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٤) يتضح أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون، وعلى الرغم من ذلك يلاحظ إن درجات المتوسط بالنسبة لهم منخفضة إلى حد ما بالمقارنة بدرجات العمداء. ويعد عنصر الدافعية المستوحاة هو الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام من بين عناصر القيادة التحويلية بمتوسط قدره ٣,١٦٩٢.

جدول (٥) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للسلوكيات المرتبطة بعنصر الدافعية المستوحاة كما يدركها رؤساء الأقسام العلمية

م	السلوكيات	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	50	3,1919	1,2500
2	يتحدث بحماس عن الأشياء المطلوبة إنجازها.	50	3,5555	0,5122
3	يقدم رؤية محددة للمستقبل.	50	3,9100	0,8655
4	يعبر عن ثقته في أن الأهداف سوف تتحقق.	50	3,3100	0,8222

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٥) يتضح أن الفقرة رقم (٣) والتي جاء ترتيبها رقم (٢٤) في قائمة الاستبانة تمثل السلوك الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر



الدافعية المستوحاة بمتوسط حسابي قدره ٣,٩١ يليها المفرد رقم (٢) والتي ترتيبها رقم (١١) في قائمة الاستبانة بمتوسط حسابي قدره ٣,٥٥٥٥، ومن ذلك يتضح أن رؤساء الأقسام الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية خاصة عنصر الدافعية المستوحاة يبذلون قصارى جهدهم لإعلاء رسالة المنظمة وأهميتها من خلال التصدي للمشكلات الفنية وحاجات العملاء وغير ذلك من الأمور التي تتعلق بخلق روح التفاؤل لدى الأعضاء نحو المستقبل ورفع مستوى توقعاتهم نحو ما يمكن أن يحققوه.

جدول (٦) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لإدراكات العمداء للقيادة الإجرائية

م	العناصر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المكافآت الطارئة	15	2,9560	0,6161
2	الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	15	1,5514	1,0544
3	الإدارة بالاستثناء (السالبة)	15	1,0565	0,4003

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من جدول رقم (٦) يتضح أن العمداء يستفيدون من عناصر القيادة الإجرائية كما يستفيدون من عناصر القيادة التحويلية، وعند استفادتهم من عناصر القيادة الإجرائية ينصب تركيزهم على استخدام عنصر المكافآت الطارئة أما عنصر الإدارة بالاستثناء _السالبة فقليلاً ما يلجأون إلى استخدامه. حيث جاء المتوسط الحسابي لعنصر المكافآت الطارئة ٢,٩٥٦ بينما كان المتوسط الحسابي لعنصر الإدارة بالاستثناء - السالبة ١,٠٥٦٥

جدول (٧) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للسلوكيات المرتبطة بعنصر المكافآت الطارئة كما يدركها العمداء

م	السلوكيات	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يقدم المساعدة مقابل بذل الجهد	15	1,8181	1,2404
2	يناقش في ضوء مصطلحات محددة تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.	15	2,2400	1,2153
3	يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الفرد عندما تتحقق أهداف الأداء.	15	1,2307	1,3008
4	يظهر الرضا عندما تتحقق التوقعات	15	1,2222	1,2208



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٧) يتضح أن الفقرة رقم (٢) ، والتي جاء ترتيبها رقم (٩) في قائمة الاستبانة تمثل السلوك الأكثر استخداماً من قبل العمداء بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر المكافآت الطارئة بمتوسط حسابي قدره ٢,٢٤ ، والواقع أن هذه المفردة كانت الوحيدة من بين فقرات هذا العنصر التي انحصرت استجابات العمداء تجاهها بين (غالباً) و (أحياناً) أما بقية المفردات فقد انحصرت الاستجابات تجاهها بين (أحياناً) و(نادراً).

جدول (٨) يوضح إدراكات رؤساء الأقسام العلمية بالنسبة للقيادة الإجرائية

م	العناصر	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المكافآت الطارئة	50	3,0000	0,4742
2	الإدارة بالاستثناء (الموجبة)	50	1,5554	0,8760
3	الإدارة بالاستثناء (السالبة)	50	1,4082	0,5630

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٨) يتضح ان رؤساء الاقسام العلمية يستخدمون عناصر القيادة الإجرائية وانهم

أكثر استخداماً لعنصر المكافآت الطارئة من بين هذه العناصر بمتوسط حسابي قدره ٣,٠٠٠ ، كما أنهم أقل استخداماً لعنصر الإدارة بالاستثناء السالبة

جدول (٩) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لسلوكيات المرتبطة بعنصر المكافآت الطارئة كما يدركها رؤساء الأقسام العلمية

م	السلوكيات	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يقدم المساعدة مقابل بذل الجهد	50	1,8181	1,2404
2	يناقش في ضوء مصطلحات محددة تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.	50	2,2400	1,2153
3	يوضح ما يمكن أن يحصل عليه الفرد عندما تتحقق أهداف الأداء.	50	1,2307	1,3008
4	يظهر الرضا عندما تتحقق التوقعات	50	1,2222	1,2208



المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) من الجدول رقم (٩) يتضح أن المفردة (رقم ١) والتي جاء ترتيبها رقم (١) في قائمة الاستبانة تمثل السلوك الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر المكافآت الطارئة بمتوسط حسابي قدره ٣,١٨١٨.

جدول (١٠)

سلوكيات	الارتباط	الجودة الفنية	الوقت	الالتزام
المكافآت الطارئة	الارتباط	0,394	0,722	0,559
	الدلالة	0,200	0,009	0,056
	ن	15	15	15
الإدارة بالاستثناء	الارتباط	0,192	0,631	0,392
	الدلالة	0,547	0,240	0,201
	ن	15	15	15
الاستشارة العقلية	الارتباط	0,024	0,306	0,272
	الدلالة	0,932	0,322	0,352
	ن	15	15	15

المصدر: من عمل

من الجدول (١٠) يوضح وجود عده ارتباطيه مع تروق دو دلاليه إحصايه بمتغيرات الموقفية المتعلقة بنمطي القيادة بالنسبة للعمداء، إذ استحوذ متغير الوقت اعلى ارتباط بلغ (٠,٧٢٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٩) فيما يتعلق بالمكافآت الطارئة، و(٠,٦٣١) عند مستوى دلالة (٠,٢٤٠) فيما يتعلق بعنصر الإدارة بالاستثناء، في حين بلغ (٠,٣٠٦) عند مستوى دلالة (٠,٣٢٢) الاستشارة العقلية.

جدول (١١) يوضح ارتباطات المتغيرات الموقفية بالقيادة بالنسبة لرؤساء الأقسام

سلوكيات القيادة	الارتباط	الجودة الفنية	الوقت	الالتزام
الجاذبية	الارتباط	٠,١٣٩	٠,١٤٠	٠,٢١
	الدلالة	٠,٦٧٣	٠,٦٧٥	٠,٦٤٨



٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٠٨٤	٠,٠٤٧	٠,٠٣٥	الارتباط	التأثير المثالي
٠,٨٠٠	٠,٨٨٤	٠,٩١٣	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٠٠٧	٠,٠٥١	٠,٠٠٤	الارتباط	الدافعية المستوحاة
٠,٩٨٠	٠,٨٧١	٠,٩٩١	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٠٦٤	٠,٠٨٦	٠,٠٤٦	الارتباط	الاستثارة العقلية
٠,٨٧٥	٠,٨٠٤	٠,٨٩٢	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٢١٧	٠,٠٦٦	٠,٣٩٥	الارتباط	الاعتبار الفردي
٠,٥٣٠	٠,٨٥٢	٠,٢٣٢	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٢٢٨	٠,٠٤٦	٠,٢٣٧	الارتباط	المكافآت الطارئة
٠,٥٠٧	٠,٨٩٨	٠,٤٨٣	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٠٢٩	٠,٣٣٦	٠,٠٣٧	الارتباط	الإدارة بالاستثناء الموجبة
٠,٩٣١	٠,٣١٤	٠,٩١٦	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٣١٧	٠,٢٢٢	٠,٣١٤	الارتباط	الإدارة بالاستثناء (السالبة)
٠,٣٤٢	٠,٥١٥	٠,٣٤٨	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٤٣١	٠,٢٢٨	٠,٢٢٦	الارتباط	بذل مزيد من الجهد



٠,٢٠٢	٠,٥١٩	٠,٥٢٠	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٣٢١	٠,١٣٩	٠,٠٩٣	الارتباط	الفعالية
٠,٣٥٠	٠,٧٠٠	٠,٨٠٠	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	
٠,٠٢٥	٠,٠٨٨	٠,٤١٥	الارتباط	الرضا
٠,٩٥٠	٠,٨١٥	٠,٢٣١	الدلالة	
٥٠	٥٠	٥٠	ن	

المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على تحليل برنامج (IBM SPSS Statistics V.30) ومن تحليل الجدول (١١) تبين هناك علاقات ارتباطية ذو دلالات إحصائية للمتغيرات الموقفية المتعلقة بسلوكيات القادة بالنسبة لرؤساء الأقسام، فقد تبين ان معامل الارتباط لمتغير " الجودة الفنية" بلغ (٠,٣٩٥) بمستوى دلالة (٠,٢٣٢) المتعلقة بالاعتبار الفردي، و (٠,١٤٠) عند مستوى دلالة (٠,٦٧٥) لمتغير "الوقت" وعلاقتها بالجاذبية، اما بذل مزيد من الجهد فقد بلغ (٠,٤٣١) ذو دلالة إحصائية (٠,٢٠٢) لمتغير "الالتزام"

الاستنتاجات:

١. يتضح من نتائج البحث أن فقرة "إعادة النظر بالافتراضات الحساسة" تمثل السلوك الأكثر استخداما للسلوكيات المرتبطة بعنصر الاستثارة العقلية بمتوسط قدره ٣,٥٠١ في حين ان فقرة " اقتراح طرق جديدة لإكمال المهام " جاءت بمستوى بمتوسط قدره ٣,٠٧٧
٢. اتضح أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون، وعلى الرغم من ذلك يلاحظ إن درجات المتوسط بالنسبة لهم منخفضة إلى حد ما بالمقارنة بدرجات العمداء. ويعد عنصر الدافعية المستوحاة هو الأكثر استخداما من قبل رؤساء الأقسام من بين عناصر القيادة التحويلية بمتوسط قدره ٣,١٦٩٢.



٣. تبين من نتائج تحليل الاستبانة ان فقرة "يقدم رؤية محددة للمستقبل" تمثل السلوك الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر الدافعية المستوحاة جاءت بأعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٩١. ومن ذلك يتضح أن رؤساء الأقسام الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية خاصة عنصر الدافعية المستوحاة يبذلون قصارى جهدهم لإعلاء رسالة المنظمة وأهميتها من خلال التصدي للمشكلات الفنية وحاجات العملاء.

٤. أوضحت نتائج تحليل الاستبانة أن العمداء يستفيدون من عناصر القيادة الإجرائية والتحويلية، وينصب تركيزهم على استخدام عنصر المكافآت الطارئة أما عنصر الإدارة بالاستثناء السالبة فقليلاً ما يلجأون إلى استخدامه. حيث جاء المتوسط الحسابي لعنصر المكافآت الطارئة ٢,٩٥٦ بينما كان المتوسط الحسابي لعنصر الإدارة بالاستثناء - السالبة ١,٠٥٦٥

٥. تمثل فقرة " يناقش مصطلحات جديدة لتحقيق المطلوب " السلوك الأكثر استخداماً من قبل العمداء بالنسبة للسلوكيات المرتبطة بعنصر المكافآت الطارئة بمتوسط حسابي قدره ٢,٢٤، انحصرت استجابات العمداء تجاهها بين (غالباً) و (أحياناً) أما بقية المفردات فقد كانت الاستجابات تجاهها بين (أحياناً) و(نادراً).

٦. يتضح ان رؤساء الاقسام العلمية يستخدمون عناصر القيادة الإجرائية وانهم أكثر استخداماً لعنصر المكافآت الطارئة من بين هذه العناصر بمتوسط حسابي قدره ٣,٠٠٠، كما أنهم أقل استخداماً لعنصر الإدارة بالاستثناء السالبة.

٧. اتضح من نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (IBM SPSS Statistics V.30) وجود علاقة ارتباطية مع فروق ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الموقفية المتعلقة بنمطي القيادة بالنسبة للعمداء ، اذ استحوذ متغير الوقت اعلى ارتباط بلغ (٠.٧٢٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٩) فيما يتعلق بالمكافآت الطارئة ، و(٠,٦٣١) عند مستوى دلالة (٠,٢٤٠) فيما يتعلق بعنصر الإدارة بالاستثناء ، في حين بلغ (٠,٣٠٦) عند مستوى دلالة (٠.٣٢٢) الاستثارة العقلية.



٨. هناك علاقات ارتباطية ذو دلالات إحصائية للمتغيرات الموقفية المتعلقة بسلوكيات القادة بالنسبة لرؤساء الأقسام، فقد تبين ان معامل الارتباط لمتغير " الجودة الفنية" بلغ (٠,٣٩٥) بمستوى دلالة (٠,٢٣٢) المتعلقة بالاعتبار الفردي، و (٠,١٤٠) عند مستوى دلالة (٠,٦٧٥) لمتغير "الوقت" وعلاقتها بالجاذبية، اما "بذل مزيد من الجهد" فقد بلغ (٠,٤٣١) ذو دلالة إحصائية (٠,٢٠٢) لمتغير "الالتزام"

التوصيات:

١. ضرورة تطوير بحث استطلاعية داخل الجامعات العراقية بصفة عامة لتحديد أنماط القيادة بما فيها الموجودة في الوقت الحالي، ومدى الحاجة إلى إعداد قيادات قادرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في مجال التعليم العالي في عصر العولمة وما بعد الحداثة
٢. إجراء مقارنات بين أنماط القيادة في الأقسام العلمية المختلفة بمؤسسات التعليم العالي لتحديد مستويات الانسجام في الرؤى والأهداف التنظيمية المشتركة والعمل على التطوير هذا الانسجام في ظل نظريات القيادة الحديثة.
٣. بحث ممارسات القيادة على مستوى المحلي والدولي التي تتميز بالنجاح في توزيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي والاستفادة منها في تطوير أنماط القيادة بالجامعات العراقية.
٤. تصميم برنامج لتنمية القيادة في المؤسسات التعليم العالي بحيث يتضمن منهاجاً تكنولوجياياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية.
٥. إجراء مزيد من الدراسات عن تأثير العولمة على التطوير التنظيمي وفعالية القيادة وتدريب القادة والاهتمام بالبرنامج التي تساعد على تحديد وجذب وتنمية القادة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص.

قائمة الهوامش والمصادر

اولاً: المراجع العربية



- ١- خلف، محمد كريم سعيد، (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بالأبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢- الخوالدة، عايد أحمد؛ جرادات، محمد حسن (٢٠١١) درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، Volume 2011, Issue 23, October, Page 1-31 XMLPDF (382.59 K) ، DOI: 10.21608/mbse.2011.145739
- ٣- فاطمة، قوال، (٢٠٢١)، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية و السياسية ، ١٢(١)، ٢٦٠-٢٧١. <https://asjp.cerist.dz/en/article/152695>
- ٤- ملوكي، عمر & محمد، سليمة مسعي، (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة "دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب-ولاية الوادي". مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، ١(١)، ١٣٦-١٥٩. <https://asjp.cerist.dz/en/article/168395>

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 5- Bass B.M.& Avolio B. J. (2019). Developing Transformation leadership: A Response to Critics", San Diego, Academie press.
- 6- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.



- 7- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- 8- Burns, J. M. (1978). Leadership. By Burns James MacGregor. *American Political Science Review*, 74(01), 153-156.
- 9- Northouse, P. G. (2018). *CUSTOM: Grand Canyon University ADM 620 Leading Public Organizations Custom Electronic Edition*. SAGE Publications, Incorporated.
<https://books.google.iq/books?id=OVMEEAAAQBAJ>
- 10- Leithwood, K., Hallinger, P., Furman, G.C., Riley, K., Macbeath, J., Gromm, P., & Mulford, W. (1996). *Second international handbook of educational leadership and administration*. DOI:[10.1007/978-94-009-1573-2](https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2) Corpus ID: 15773187