

القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية دراسة ميدانية

الدكتور/ أحمد محمد برقعان

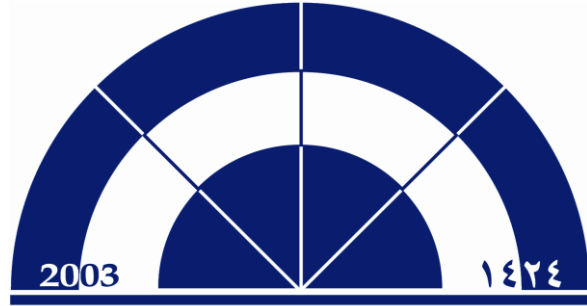
أستاذ مشارك بقسم التربية - جامعة حضرموت

الدكتور/ صلاح عبدالله محمد حسن

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسيوط

الدكتور/ عبد الحكيم رضوان سعيد

أستاذ مساعد بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة قناة السويس



جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية دراسة ميدانية

مقدمة:

إن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف على وضوح رؤيتها لفلسفة التعليم وأهدافه وتطوير مناهجه وأساليبه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية، ويقف على ربوة ذلك كله توفر القيادة الواعية لإدارة العملية التعليمية وحسن التخطيط لها وتنفيذ خططها بدءاً من رئيس القسم حتى رئيس الجامعة.

ويُعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دوراً فعالاً في تطوير الأقسام الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، كما أنه يتحمل عبء الإشراف على القسم ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويعتبر رئيس القسم ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية. وتشير بعض الدراسات إلى أن واقع تكوين رؤساء الأقسام يكتنفه العديد من المشكلات، منها ما يلي:-

١. عدم وجود ارتباطات بين أداء رؤساء الأقسام لمسئولياتهم المختلفة والإنتاجية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.^(١)
٢. تدني ممارسة القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وكذلك عدم تمتعهم بخصائص القائد التحويلي بدرجة مرضية.^(٢)
٣. أن رؤساء الأقسام يقصرون في أداء مسئولياتهم العلمية والتعليمية وكذلك في أداء مسئولياتهم في مجال خدمة المجتمع.^(٣)

(١) (شيجة، ١٩٩٤)

(٢) (الغامدي، ١٤٢١هـ)

(٣) (الدهشان: السيسي، ٢٠٠٥)

٤. تدني مستوي العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام وبين أعضاء القسم، فقد أوضح (Seedorf, 1992) أنه عندما يتولى رئيس القسم يفاجأ بحجم الوقت المطلوب قضاؤه مع الأعضاء أو العاملين بالقسم، فهؤلاء بحاجة لقضاء وقت مع الرئيس والحديث معه، إضافة إلى دوره في الإشراف على العاملين بالقسم الذي يستغرق وقتاً.

٥. عدم القدرة على إرضاء كل الأطراف المعنية بمهام القسم، وصعوبة التعامل مع الإدارة المركزية، وصعوبة توفير الموارد الخاصة للقسم. (Gmelch, 1999)

٦. الاستغراق في النواحي الإدارية للقسم في نظير تجاهل تطوير مستوي الأداء التدريسي والتعليمي وخدمة المجتمع لأعضاء القسم.

٧. قلة الإنتاجية البحثية للأعضاء؛ حيث إن قيام رؤساء الأقسام بطرح مجموعة من الأبحاث العلمية على أعضاء الأقسام يعد من الضروريات الأساسية في الجامعات، إلا أن الكثير من رؤساء الأقسام لا يستطيعون تحقيق التوافق بين أعمالهم الإدارية، وطرح الأبحاث، وخاصة الأبحاث التي تحل قضايا ومشكلات المجتمع.

٨. وأشار كل من (Jenkins, 2005)، (Boice, 1990) إلى أن أكثر الصعوبات التي يعانيها رؤساء الأقسام في العلاقات الإنسانية وجود بعض الزملاء ذوي التعامل الصعب في القسم، حيث إن سمات هؤلاء الأعضاء الزملاء تتمثل في أنهم يجادلون بحدة في الاجتماعات، وغير متعاونين ومنعزلون اجتماعياً عن باقي الأعضاء ويشيرون الخلافات مع الطلبة والزملاء ومهما فعلت معهم لا يحبونك.

٩. افتقاد رؤساء الأقسام للأدوار القيادية التحويلية التي ينبغي أن تتمثل في مراعاتهم للاحتياجات الفردية للعاملين معهم والعمل على تلبيتها، وبناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للأقسام ونمذجة السلوك القيادي التعاوني المرن،

والتحفيز الذهني أو الاستشارة العقلية، وتوقعاتهم لمستويات عليا من الأداء، وفهمهم لعملية التغير وآلياته.

ومن الأساليب الحديثة التي تسهم في تطوير أداء رئيس القسم على نحو يساعد فيه كل من الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستوى من المبادئ والتحفيز، أسلوب القيادة التحويلية transformational leadership.

ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في القسم، فالقائد التحويلي المتمثل في رئيس القسم له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأعضاء والعاملين ذوي الاهتمامات العلمية والبحثية والإدارية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيرات مؤثرة وذو مغزى ولها طابع تحويلي في القسم. وقد تتمثل هذه التغيرات في التعاون المشترك في صنع القرار بما يخص القسم، "كما يمكن أن تتمثل في تطوير أداء عضو هيئة التدريس وتوجيهه على البحث والاطلاع والجودة في التدريس والتعليم والمتابعة والتحسين المستمر" (Fertino, 1996).

وفي دراسة قام بها (سعادة، ٢٠٠٣م) أكد فيها على أهمية دور رئيس القسم في تنمية الأعضاء وبيّن ذلك الدور من خلال قيام رئيس القسم بمساعدة الأعضاء في حل مشكلاتهم وتقليل الصراعات بينهم وإحاطة الأعضاء بنوعية من المؤتمرات العربية والدولية وما يتعلق بها، وأشار إلى أن هذا الدور التنموي للأعضاء يرتبط بالإنتاجية الأكاديمية لهؤلاء الأعضاء سواء عدد البحوث أو المنشورات والإسهامات المختلفة لهم.

ومن ثم فإن القيادة التحويلية لرئيس القسم تشكل محورا مهماً في إدارته للقسم حيث تتمركز هذه القيادة في مختلف النشاطات من "توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة في القسم إلى هيكلية تنظيمية ورؤية ثقافية مشتركة

بين أعضاء القسم^(٤)، وكل هذه النشاطات التحويلية تتوقف على مقدرة ومهارة من يدير أو يقود القسم^(٥) مع مراعاته للاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها، والتحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية، وتوقعاته لمستويات عليا من الأداء، وفهمه لعملية التغير وآلياته.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما سبق نلاحظ أن هناك تدني في الكفاءة الإدارية لرؤساء الأقسام، وافتقارهم للإعداد والخبرة الإدارية؛ على المستوى العربي والسعودي أيضاً؛ حيث إن كثيراً ممن يتولى هذا العمل يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة ودون إعداد مسبق أو خبرة إدارية بهذا المنصب الجديد، ناهيك عن قلة إلمامهم بالأساليب الإدارية الحديثة، والتي منها أسلوب القيادة التحويلية، وما تتطلبه من مهارات وأدوار ينبغي على رؤساء الأقسام القيام بها؛ حتى يسهموا في تطوير أقسامهم الأكاديمية.

وحيث إن تطوير القسم الأكاديمي يرتبط إيجابياً بأداء رئيس القسم كقائد تحويلي لأعضائه وكذلك بأداء الأعضاء والتزامهم بتوجيهات رئيسهم وتعاونهم على تحقيق أهداف القسم، فإن هذا الأداء يرتبط سلبياً بالغياب عن العمل؛ لذلك فمن اللازم دراسة هذه الأنماط من القيادة ومدى توافر سماتها لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية؛ وهذا ما ستقوم به هذه الدراسة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما مدى توافر مهارات القيادة التحويلية عند رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ويتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:-

(٤) (Cray, 1996)

(٥) (Yair, 2000, 602)

- ١) ما طبيعة القيادة التحويلية؟
- ٢) ما أهم سمات وأدوار رؤساء الأقسام كقادة تحويليين؟
- ٣) إلى أي مدى يستخدم رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية مهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم؟
- ٤) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط ببناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم؟
- ٥) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بنمذجة السلوك؟
- ٦) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بمراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها؟
- ٧) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بالتحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم؟
- ٨) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بتوقع مستويات عليا من الأداء؟
- ٩) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بفهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته؟
- ١٠) ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بالقيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير؟
- ١١) ما التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية باستخدام أسلوب القيادة التحويلية ومن خلال نتائج الدراسة؟

أهداف الدراسة:-

سعت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:-

- (١) تعرف طبيعة القيادة التحويلية ومفهومها، وأهدافها، وأنماطها، وأبعادها واستراتيجيتها.
- (٢) تعرف أهم سمات وأدوار رؤساء الأقسام كقادة تحويليين.
- (٣) تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لمهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم.
- (٤) تعرف متطلبات تطبيق رؤساء الأقسام لأدوارهم القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية فيما يرتبط بأبعاد القيادة التحويلية.
- (٥) تقديم تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ومن خلال نتائج لدراسة.

أهمية الدراسة:-

- (١) يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بما تتضمنه من معلومات وبيانات عن استخدام أحد الأساليب الجديدة للقيادة في المجال التربوي.
- (٢) قد تفيد الدراسة في الارتقاء بمهارات رئيس القسم وتطوير ذاته وحل الكثير من مشكلات قسمه.
- (٣) يمكن أن تفيد هذه الدراسة في الوقوف على المهارات الفعلية التي ينبغي لرؤساء الأقسام الإلمام بها ومراعاتها لقيادة أقسامهم على نحو علمي يرتقي بالأعضاء ويحقق أهدافهم.
- (٤) كما يمكن أن تفيد الدراسة في تحديد بعض المهارات القيادية التي تفيد في إعداد حقيبة تدريبية لرؤساء الأقسام أو المرشحين لرئاسة الأقسام بالجامعات العربية والسعودية.

٥) تقدم الدراسة معلومات دقيقة عن واقع ومستوى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية إلى المستويات العليا لاتخاذ قرارات مناسبة حيال النهوض بهذا المستوى وتطويره.

مصطلحات الدراسة :

- **القيادة التحويلية** : تعرف بأنها "القدرة على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين من خلال العمل معهم وبهم لإنجاز مهمة وغرض للكلية"^(٦).
- ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها ممارسات رئيس القسم القائمة على بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم، ونمذجة السلوك (قوة الشخصية)، ومراعاته للاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها، وتحفيزه الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم، وتوقعه لمستويات عليا من الأداء، وفهمه لعمليات التغيير وآلياته، ومدى إمكاناته في تحقيق القيم المرتبطة بقيادة التغيير ورفع المستوى العلمي للقسم والعاملين معه.
- **رئيس القسم** : الشخص المتخصص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية ويغلب عليه الاستقلال والفردية، وهو قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من الأعضاء ويحرص على تنمية ولائه للقسم وزيادة إنتاجيته الأكاديمية^(٧).
- ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه: الشخص المتخصص في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية بإحدى الجامعات السعودية والذي يقود جماعة من أعضاء هيئة التدريس ويحرص على ولائه للقسم الأكاديمي وزيادة إنتاجيته الأكاديمية.

(٦) (Rouèche et al., 1989, 11)

(٧) (clark,1987)

دراسات سابقة:-**أولاً: دراسات ترتبط بالقيادة التحويلية:****١. دراسة (الهاللي، ٢٠٠١):-**

هدفت الدراسة تعرف معنى القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وكيفية توظيفهما في المجال التربوي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لدراسة سلوكيات القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية لدى عمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس.

وقد اتضح من خلال الدراسة أن عمداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية وأن إدراكاتهم في معظم الأحيان تشير إلى أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلى نقل وتحويل بينات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم، كما أوضحت الدراسة أن سبل العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية.

واتضح من خلال الدراسة الميدانية أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة الذي يتبعونه في المواقف التي تتطلب قرارات حساسة، كما أوضحت الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية الذين شملتهم الدراسة كانوا تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية، وكان السلوك التحويلي الذي استفادوا منه بدرجة كبيرة هو "الدافعية المستوحاة".

٢. دراسة (مصطفى، ٢٠٠٢):-

هدفت الدراسة تعرف المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير، والتوصل لتصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة في مصر على ضوء أسلوب القيادة التحويلية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى التصور المقترح لتطوير أداء مدير المدرسة في مصر على ضوء أسلوب القيادة التحويلية، والذي تضمن خمسة محاور تناولت: الاعتبارات والمتطلبات الخاصة بالسمات والقيم المهمة التي يجب أن يحظى بها مديرو المدرسة اليوم كقادة تحويليين لكي يقودوا التغيير، والمتطلبات الخاصة باعتبار المديرين كعملاء للتغيير، وكذلك المتطلبات الخاصة باعتبار المديرين كإداريين، ثم الاعتبارات والمتطلبات الخاصة بمسئوليات المديرين في تأكيد التعليم الشامل للمجتمع المدرسي، إضافة إلى الاعتبارات الخاصة بسلوكيات المديرين كقادة تحويليين.

٣. دراسة (Bolkan; Goodboy, 2009) :

هدفت الدراسة بحث العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية (كالكاريزما، والاعتبار الفردي، والاستثارة العقلية) ومخرجات التعليم الجامعي (كالتعلم العقلي، والتعلم العاطفي، وحالة الدافعية، وإشباع الاتصال)، ومشاركة الطالب، وإدراكات الطالب لمصداقية المعلم (كالكفاءة، والجدارة بالثقة، وحسن النية). وتشير النتائج إلى أن المكونات الثلاثة للقيادة التحويلية التدريسية كلها ارتبطت بدرجة متوسطة إلى قوية بمخرجات التعليم الجامعي للطلاب.

٤. دراسة (CHUNG-KAI; CHIA-HUNG, 2009) :

هدفت الدراسة توظيف الهوية الاجتماعية Social-identity ونظرية التغيير الاجتماعي social-exchange theory في بحث دور علاقات القائد وعلاقات زميل العمل leader-member relationships في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وبين أداء المهمة/ سلوك المواطنة التنظيمية، وتم تجميع بيانات من ١٠٤٠ معلم في ٥٢ مدرسة ابتدائية في تايوان.

وأظهرت النتائج أن أربعة أبعاد من القيادة التحويلية لها آثار إيجابية على علاقات القائد، غير أن الاعتبار الفردي والدافعية المهمة فقط يؤثران بصورة إيجابية على علاقات زميل العمل. كما وجد أن علاقات القائد تعد متنبأً فعالاً

لأداء المهمة عن علاقات زميل العمل ، بينما تعد علاقات زميل العمل متنبهاً أفضل- عن علاقات القائد- لسلوك المواطنة التنظيمية.
 ٥. دراسة (Munir; Nielsen; Gomes, 2010):

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الأعراض الاكتئابية لدى الموظفين في الرعاية الصحية. وتم قياس القيادة التحويلية باستخدام مقياس القيادة التحويلية العالمي ، كما تم قياس الاكتئاب باستخدام قائمة الاكتئاب الأساسية.

وأظهرت النتائج ارتباط القيادة التحويلية بصورة سلبية بالأعراض الاكتئابية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١، وكذلك بمسح المتابعة عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١ أيضاً، ومن المتوقع ارتباطها بالأعراض الاكتئابية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥؛ مما يعكس احتمالية إسهام قادة التحويليين في حماية موظفيهم من تطوير اكتئاب أساسي.

٦. دراسة (Ali; Baber; Bangash, 2011):

هدفت الدراسة تقويم العلاقة بين أنماط القيادة وانتماء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، وقد طبق الباحثون استبانة القيادة متعددة العوامل ذات الصيغة القصيرة (Multifactor Leadership Questionnaire- Short Form) على منسوبي شركات أدوية وطنية وعالمية في باكستان وذلك خلال جولتين من التطبيق.

وقد أوضحت معاملات بيرسون ارتباطاً دالاً بين نمطي القيادة (التحويلية والإجرائية) وبين الانتماء للمؤسسة؛ حيث كان تأثير القيادة الإجرائية ٢٣٪، وبلغ تأثير القيادة التحويلية ٤٦٪.

٧. دراسة (Birasnav; Rangnekar; Dalpati, 2011):

هدفت هذه الدراسة بحث العلاقة البيئية بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة knowledge management وبين فوائد او إبداع رأس المال البشري human capital creation or benefits المدرك بواسطة الموظف. وقد أظهرت النتائج أن القادة التحويليين لديهم احتمال للتأثير على إدراكات موظفيهم لفوائد رأس المال البشري، كما أن لديهم الاحتمال الأكبر لزيادة هذه الفوائد من خلال تضمينها في عملية إدارة المعرفة، وتأسيس ثقافة تنظيمية، وتشجيع التواصل بين الموظفين.

٨. دراسة (Wang; Zhu, 2011):

سعى الباحثان في هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الهوية المبدعة creative identity وبين الإبداع creativity وذلك من منظور متعدد المستويات (فرد، مجموعة)، وقد وجد الباحثان أن القيادة التحويلية ذات المستوى الفردي قد أثرت بدرجة إيجابية على الإبداع الفردي للموظفين بصورة غير مباشرة من خلال الهوية المبدعة الفردية. وفي المقابل وجد أن الهوية المبدعة للمجموعة قد توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية - على مستوى المجموعة - وبين إبداع المجموعة. وكذلك وجد أن الهوية المبدعة للمجموعة توسطت العلاقة بين القيادة التحويلية - على مستوى المجموعة - وبين الهوية المبدعة الفردية.

ثانياً: دراسات ترتبط برئيس القسم وأدواره :

٢. دراسة (الدهشان، السيبي، ٢٠٠٥) :-

هدفت الدراسة تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم المهنية، وعلاقة ذلك بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.

وطبق الباحثان استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، تحتوي على أربعة مجالات لمسئوليات رئيس القسم هي: المسئوليات العلمية والتعليمية، المسئوليات الإدارية، المسئوليات السياسية والاجتماعية، والمسئوليات الخاصة بخدمة المجتمع. كما تحتوي على مجال خاص برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أداء رؤساء الأقسام لجوانب مسئولياتهم المهنية وبين رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. كما بينت النتائج أن رؤساء الأقسام يؤدون مسئولياتهم الإدارية، ومسئولياتهم الاجتماعية والسياسية، من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس وأنهم يقصرون في أداء مسئولياتهم العلمية والتعليمية وكذلك في أداء مسئولياتهم في مجال خدمة المجتمع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إكساب رؤساء الأقسام المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم ، وتعريف رؤساء الأقسام بالأساليب الجديدة في مجال التنظيم والإدارة وتقويم الأداء والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. وكذلك إجراء مزيد من الدراسات التي يمكن أن تسهم في ترقية وزيادة فهم رؤساء الأقسام لأدوارهم والوقوف على مدى كفاءتهم في أداء مسئولياتهم ودراسة العلاقة بين أداء هذه المسئوليات ومتغيرات أخرى غير متغير الرضا.

٣. دراسة (الحري، ٢٠٠٧):-

هدفت هذه الدراسة تعرف الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية لإعداد واختيار القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي، والتوصل إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التربوية الحديثة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استعان بأسلوب دلفي في دراسته، وقدم الباحث نموذجاً للتصور المقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية لقيادة مدرسة المستقبل بدول الأعضاء في ضوء القيادة التحويلية، والذي يعمل ضمن وفق أربعة محاور هي: النية والحوار والحدث والدليل. كما ينبغي أن يراعي الاعتبارات الآتية: الاعتبارات والمتطلبات الخاصة بالسماح والقيم المهمة التي يجب أن يحظى بها مدير مدرسة المستقبل، والاعتبارات والمتطلبات الخاصة باعتبار القائد التربوي كعميل للتغيير، والاعتبارات والمتطلبات الخاصة باعتبار القائد كإداري، والاعتبارات والمتطلبات الخاصة بمسئوليات القائد التربوي، إضافة إلى الاعتبارات الخاصة بسلوكيات المديرين كقادة تحويليين.

تعليق عام على الدراسات السابقة :-

أولاً: محور القيادة التحويلية:-

تتفق الدراسات السابقة مع البحث الحالي في تناولها محور القيادة التحويلية ، حيث تم تناوله في عدة مجالات وذلك كما يلي:-

أولاً: مجال التعليم المدرسي من حيث بحث متطلباته في المدرسة كدراسة (مصطفى، ٢٠٠٢) وسبل تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج في ضوء أسلوب القيادة التحويلية مثل دراسة (الحري، ٢٠٠٧) وكذلك بحث العلاقة بين القائد التحويلي وزميله في

العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الابتدائية مثل دراسة (Chung Kia; Chia Hung, 2009).

ثانياً: مجال التعليم الجامعي فقد بحثت دراسة (الهاللي، ٢٠٠١) سبل استخدام القيادة التحويلية في المجال التربوي وذلك في بعض كليات الجامعات المصرية، وتناولت دراسة (Bolkan; Goodboy, 2009) العلاقة بين القيادة التحويلية وبين مخرجات تعلم الطالب.

ثالثاً: المجال الطبي حيث تناولت دراسة (Munir; Nielsen; Gomes, 2010) العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الأعراض الاكتئابية لدى الموظفين في الرعاية الصحية. كما تناولت دراسة (Ali; Baber; Bangash, 2011) تقويم العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وانتماء الموظفين لشركات الأدوية التي يعملون بها في باكستان.

رابعاً: مجال الإبداع، حيث تناولت دراسة (Birasnav; Rangnekar; Dalpati, 2011) بحث العلاقة البنينة بين القيادة التحويلية وإدارة المعرفة وبين فوائد أو إبداع رأس المال البشري المدرك بواسطة الموظف، كما تناولت دراسة (Wang; Zhu, 2011) بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والهوية المبدعة وبين إبداع الفرد وإبداع الجماعة.

ثانياً: محور رؤساء الأقسام:-

تناولت دراسة (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٥) تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس حول درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسئولياتهم المهنية، وعلاقة ذلك بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، كما تناولت دراسة (الحربي، ٢٠٠٧) تعرف الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية لإعداد واختيار القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الآتي:-

- يتناول البحث الحالي أهم المهارات والممارسات التي ينبغي على رؤساء الأقسام تطبيقها كقيادة تحويليين للنهوض بأداء زملائهم وبأقسامهم.
- يعرض البحث الحالي للمتطلبات اللازمة لتطبيق رؤساء الأقسام لأسلوب القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم.
- يسعى هذا البحث لوضع تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام بالجامعات العربية على نحو عام والجامعات السعودية على نحو خاص وذلك في ضوء أسلوب القيادة التحويلية.
- وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف بعض جوانب الإطار النظري وكذلك بعض جوانب بناء أداة الدراسة.

خطوات السير في الدراسة:

وتتمثل في المباحث التالية:-

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة، ويتمثل فيما تم عرضه من المقدمة ومشكلة الدراسة وغيرها من نقاط.
- المبحث الثاني: القيادة التحويلية: مفهومها وأهدافها وأنماطها وأبعادها ، وسمات القائد التحويلي.
- المبحث الثالث: رئيس القسم ومتطلبات تطبيقه لأدواره القيادية التحويلية في الجامعات السعودية.
- المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة (الدراسة الميدانية).
- المبحث الخامس: نتائج الدراسة وتحليلها.
- المبحث السادس: التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية باستخدام القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية:-

(١) مفهوم القيادة التحويلية:-

باستقراء نظريات القيادة يلاحظ أنها تطورت خلال السبعين عاماً الماضية من القرن العشرين، بدءاً بنظرية الرجل العظيم "Great Man"، والتي تركز على فكرة القادة البطوليين، ثم نظريات السمات "Trait Theories"، ونظريات السلوك "Behaviourist Theories"، والقيادة الموقفية "Situational Leadership"، ونظرية الطوارئ "Contingency Theory"، ثم القيادة الإجرائية والتحويلية "Transactional and Transformational Leadership" (٨).

وقد كان James MacGregor Burns أول من وضع مفهوم القيادة التحويلية transformational leadership، وذلك خلال كتابه "القيادة" "Leadership". ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية تعني "علاقة من التسامي والاستشارة المتبادلة التي تحول الأتباع إلى قادة والتي قد تحول القادة إلى عوامل أخلاقية" (٩). وعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والأتباع إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق" (١٠).

فالقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns تحدث حينما ينشغل شخص أو أكثر بالآخرين على نحو يسمح للقادة والأتباع بأن يرفع كل منهم الآخر إلى مستويات عليا من الدافعية والأخلاق. ولذلك فإن بيرنز، في كتاباته عن "القيادة التحويلية"، يستقي من الحركة النفسية الإنسانية افتراض أن القادة التحويليين يشكلون دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم ويغيرونها ويرفعونها

(*) (Bolden, et al, 2003, 2)

(*) (Bolden, et al., 2003, 14)

(*) (Burns, 1978, 20)

لتحقيق تغيير مهم في العملية؛ حيث افترض أن هناك قوة خاصة كامنة في تحويل القيادة مع القادة "المسلحين بالمبادئ" التي قد تحوّل القادة والأتباع في النهاية إلى أشخاص يلتزمون معاً بالقيم الأخلاقية ونهاية القيم^(١١).

٢) أهداف القيادة التحويلية:-

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتمام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى بيرنز Burns تلك القيم بالقيم الداخلية. وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يستطيع القائد التحويلي تحويل أتباعه وتغيير معتقداتهم وأهدافهم^(١٢).

وقد اوضح لثوود Leithwood أهداف القيادة التحويلية فيما يلي :-^(١٣)

١. تطوير وتحقيق ثقافة مهنية لدى فريق العمل، وذلك من خلال تعاون رئيس القسم مع الأعضاء في وضع هدف عام يسعون إلى تحقيقه، ودمج الأعضاء في أنشطة جماعية للإسهام في تدعيم التغيرات الثقافية المرغوبة ونشر قيم وأخلاقيات الكلية.
٢. التنبؤ بتطور أعضاء القسم، من خلال التزامهم برسالة الكلية وقيامهم بأدوار في حل المشكلات غير التقليدية بها، والتأكد من وضوح الأهداف وواقعيتها وطموحتها.

(١١) (Bolden, et al., 2003, p. 15).

(١٢) (Bass, 1985)

(١٣) (Liontos, 1992)

٣. مساعدة الأعضاء في حل المشكلات بكفاءة، فسلوك الأعضاء مجتمعين يمكن أن يقدم حلولاً أفضل للمشكلات عما لو فعل المدير بمفرده.

كما أشار (Astin & Astin, 2000) إلى أن استخدام القيادة التحويلية في نظام التعليم الجامعي يستهدف تحقيق الآتي:-

١. تمكين وتشجيع الكلية والطلاب والمديرين والأعضاء الآخرين لتغيير وتحويل المنظمات بحيث يمكن أن يسرّعوا تعليم الطلاب وتطويرهم بفاعلية وكذلك توليد معرفة جديدة إضافة إلى خدمة المجتمع.
٢. تسليح الطلاب ليصبحوا عناصر فعالة في تغيير المجتمع الأكبر خارج الجامعة.

ولذلك فإن استخدام القيادة التحويلية لدى رئيس القسم يستهدف مشاركته لأعضاء القسم في تعزيز التغيير المرغوب لديهم، وحل مشكلاتهم بفاعلية على نحو يحقق تطويرهم في ضوء رسالة ورؤية الكلية والعمل على خدمة مجتمعهم ليس على المستوى الإقليمي فحسب ولكن على المستوى القومي أيضاً.

(٣) أنماط القيادة التحويلية:-

وقد ميز بيرنز Burns بين نمطين رئيسيين من القيادة هما: القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس الذي يتعامل به القادة الإجرائيون مع أتباعهم يكمن في تبادل شيء بشيء آخر. فمثلاً، قد يكافئ القائد المعلم المجتهد بزيادة في علاوة مالية. ومن جانب آخر، فإن القائد التحويلي يبحث عن الدوافع الكامنة في الأتباع، ويسعى لإشباع حاجات عليا لديهم كما أنه يشغل كيان التابع كله. ومن ثم فإن ناتج هذه القيادة هو علاقة تبادلية تحول الأتباع إلى قادة والقادة إلى عوامل أخلاقية. ويقدم مفهوم القيادة الأخلاقية كوسيلة للقادة لتحمل مسؤولية قيادتهم ولأمل إشباع احتياجات أتباعهم. ويكمن موقف بيرنز

Burns في أن القادة لا يولدون ولا يُصنعون؛ بل هم ينشأون من بناء من الدافعية والقيم والأهداف. (١٤) .

وقد أوضح ستيفن كوفي مقارنة بين هذين النوعين من القيادة في كتابه "القيادة المتمركزة حول المبادئ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١) (ملحق رقم ١) (١٥) :-

ويلاحظ من الجدول رقم (١) أن القيادة الإجرائية تسعى لتحقيق اهداف قصيرة المدى من خلال اقتناع القائد بمركز سلطته واستخدامه لمبدأ تبادل المنفعة مع أتباعه، في حين تسعى القيادة التحويلية إلى الوصول إلى استراتيجيات وأهداف بعيدة المدى في ضوء اقتناع القائد بالقيم والمبادئ الإنسانية وإتاحته الفرص للمواهب والفروق الفردية.

٤) أبعاد القيادة التحويلية :

وقد عرّف باص وزملاؤه مكونات القيادة التحويلية والتي تم قياسها أيضاً باستبانة قيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) فقد صنفت مائة وإحدى وأربعين عبارة بواسطة محكمين مدربين إما إلى عبارات قيادة تحويلية أو إجرائية. ثم طبقت الاستبانة بعد ذلك على ضباط في جيش الولايات المتحدة، حيث طلب منهم أن يقيموا رؤساءهم الضباط على مقياس من صفر (سلوك غير ملاحظ) إلى أربعة (سلوك ملاحظ كثيراً). وقد أجريت دراسات أخرى عديدة على غرار هذا البحث الأصلي وذلك لتحليل تكرارات السلوكيات التي تم ملاحظتها من قبل مرؤوسين في المجالات الحربية والتجارية والوكالات المختلفة. (١٦)

(١٤) (Stewart, 2006, 8)

(١٥) (Bolden, et al., 2003, 15)

(١٦) (Stewart, 2006, 12)

ويرى باص أن هناك أربعة أبعاد رئيسة لنقل الأتباع إلى النمط التحويلي، وهذه الأبعاد هي كما يلي:-(^{١٧})

١. القيادة الكاريزمية أو التأثير المثالي idealized influence: فيعد القادة

التحويليون نماذج للسلوك؛ لأنهم محترمون ومحبوبون من قبل أتباعهم الذين يُعرفون بواسطتهم ويريدون أن ينافسوهم. والقادة لديهم رؤية واضحة وحس للهدف ويرغبون في خوض المخاطر. ويرى باص أنه إذا كانت القيادة تحويلية ، فإن تأثيرها المثالي أو الكاريزما تتسم بمعايير أخلاقية عالية، وأن الثقة لكل من القائد والأتباع تبنى على أساس أخلاقي وأدبي متين.

٢. الدافعية الملهمة inspirational motivation: حيث يتصرف القادة

التحويليون بطرق تستثير أتباعهم وتولد لديهم الحماس والتحمي والانشغال برؤية وأهداف مشتركة.

٣. الاستثارة الفكرية intellectual stimulation: فيسلك القادة

التحويليون بفاعلية أفكاراً وطرقاً جديدة لأداء الأشياء وحل المشكلات، ويستحثون أتباعهم لأن يكونوا مبدعين ولا ينتقدونهم أو يصححوا أخطاءهم على الملأ أبداً. وتمثل رؤية القائد منطلقاً لأتباعه يفهمون من خلاله علاقتهم به وبالمنظمة التي يعملون فيها وعلاقة كل منهم بالآخر وكذلك بالهدف الذي يسعون لتحقيقه. وحالما كانت لديهم هذه الرؤية الكبيرة وسمح لهم ببعض التحرر من التقاليد، يمكنهم أن يتغلبوا على أي عائق لتحقيق رسالتهم.

(^{١٧}) (Homrig, 2001, 5) (Stewart, 2006, 12)

٤. الاعتبار الفردي individual consideration: حيث يهتم القادة التحويليون باحتياجات أتباعهم وبإمكانية تطويرهم من خلال التدريب والتوجيه وإتاحة فرص للنمو. كما أنهم يؤسسون مناخاً داعماً وملائماً لاحترام الفروق الفردية. ولا يقتصر هذا المدخل على تربية الجيل التالي من القادة فحسب، بل إنه يحقق احتياجات الأفراد من التمثيل الفعلي والإنجاز والجدارة، كما أنه يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز والنمو.

وتركز هذه الأبعاد على اتجاه القادة التحويليين نحو أتباعهم، من حيث كونهم قدوة لهم في سلوكهم، وسعيهم لتلبية احتياجاتهم ودفعهم لتحقيق ذواتهم وتحقيق مزيد من الإنجاز والنمو، وذلك من خلال اشتراكهم في رؤية وأهداف عامة يسعون لتحقيقها في ضوء معايير أخلاقية عالية وثقة متبادلة بينهم.

(٥) سمات القائد التحويلي:-

يتسم القائد التحويلي بالعديد من السمات التي منها ما يلي:-

١. أنه يوظف نمطاً مثالياً وإبداعياً في القيادة يلهم المرؤوسين لاتخاذ قرارات مستقلة بما يسهم في تطوير عملهم.^(١٨)
٢. أنه يؤسس نظرة ورؤية عامة للمستقبل، بحيث تكون هذه الرؤية مستقبلاً واقعياً وموثوقاً وجذاباً للمنظمة التي يعمل بها. كما ينبغي ألا يقتصر على مجرد تأسيس هذه الرؤية بل لابد أن يكتسب مدخلات من المرؤوسين تسهم في تطوير خطة تنفيذ فعالة.
٣. أنه يؤسس توقعات أداء ومعايير عالية؛ ذلك لأنه يعرف الأهداف المنوطة بهم والتي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى إنتاجية أعلى. كما ينبغي عليه أن

(^{١٨}) (Nielsen & Munir, 2009. 313)

يعبر علناً عن الثقة في قدرتهم في تحقيق توقعات أداء أعلى؛ لأنهم يمكن أن يجتهدوا في تحقيق أهداف صعبة عندما يعتقدون بأنه يمكنهم أن ينفذوا ما يُطلب منهم.

٤. أن يكون القائد له كاريزما بما يجعله قدوة في أدواره؛ فمن خلال أفعالهم يجسدوا القيم والسمات والسلوكيات المرغوبة التي يحتاجون إليها لتحقيق رؤيتهم للمستقبل^(١٩).

٥. أن يتمتع بحس عام بتلمس احتياجات مرؤوسيه، فهو يسعى لمعرفة أتباعه على انفراد وفهم احتياجاتهم الفردية كما أنه قادر على تطوير علاقات شخصية مكثفة مع كل منهم، ويفعل ذلك من خلال تشجيع أتباعه على التعبير عن وجهات نظرهم وأنه يمكن الوصول إليهم والاستماع لاهتماماتهم ورعايتهم ومعرفة ما يهمهم^(٢٠).

٦. لديه ثقة في قدراته القيادية ويدرك بأنه قدوة وذو قيم عليا لأتباعه، كما يبدي اهتماما خاصاً بديناميات الكلية التي يمكن أن تؤثر في القيادة^(٢١).

(^{١٩}) (Kreitner & Kinicki, 2007. 442- 443)

(^{٢٠}) (Robbins, nd. 451)

(^{٢١}) (Leftwich, 2001)

المبحث الثالث: رئيس القسم ومتطلبات تطبيقه لأدواره القيادية التحويلية في الجامعات**السعودية :-**

يعد رئيس القسم الأكاديمي من القيادات الجامعية التي يناط بها توجيه الكوادر البشرية التي تعمل معه من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الطلاب نحو بلوغ الغايات والأهداف المنشودة في جو من الرضا والتماسك والإحساس بالمسئولية ومشاركة الإدارة الجامعية كعضو نشيط في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المناخ الجامعي الملائم لتحفيز العاملين بالجامعة على زيادة الإنتاج.

فدور رئيس القسم الأكاديمي لم يعد يقتصر على نقل المعرفة وتنميتها فحسب، بل يمتد ليشمل نقل القيم الجامعية في الأداء وتنميتها وإرساء تقاليد جامعية أصيلة في أداء الواجبات والمسئوليات الجامعية على نحو سليم أيضاً، وكذلك ممارسة تلك الواجبات والمسئوليات الجامعية على نحو عملي بحيث يتعود عليها لتصبح جزءاً من حياته^(٢٢).

وقيام رئيس القسم، كقائد تحويلي، بهذا الدور المحوري في ترسيخ القيم الجامعية ونقلها وتنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة، يتطلب منه امتلاك العديد من المهارات اللازمة التي تساعد في القيام بهذا الدور، ومن تلك القدرات والمهارات التي يجب عليه امتلاكها ما يلي:-^(٢٣)

- ١) قدرته على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- ٢) قدرته على المبادرة والابتكار والإبداع.
- ٣) قدرته على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- ٤) قدرته على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- ٥) قدرته على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.

(٢٢) (ناصر، هاشم، ١٩٩٨، ٩)

(٢٣) (القحطاني، ٢٠٠١، ١٣٥)

- ٦) قدرته على المتابعة والتقييم الذاتي له ولأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- ٧) قدرته على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للقسم والالتزام بها.

وقد ذكر كاتس Robert Kats ثلاث مهارات رئيسة تساعد رئيس القسم في تفعيل متطلبات دوره في قيادته لقسمه بصورة متميزة، وتم تصنيف هذه المهارات في ثلاثة أنواع كما يلي:-(٢٤)

أولاً: المهارات الفنية:-

وهي القدرات التي تشير إلى معرفة رئيس القسم المتعمقة في علم أو تخصص معين، وتوفر هذه المهارة فهماً ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كالتى تتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية، كما أنها تشير إلى معرفة وفهم لنوع العمل الذي يؤديه رئيس القسم في قسمه وكيسته ومن ثم يصبح مميزاً بهذه المعرفة الخبرة. وتعد هذه القدرات كلها مكتسبة تأتي بالدراسة والخبرة والتدريب عليها، سواء قبل التحاقه برئاسة القسم أو أثناءها من خلال برامج مصممة لذلك.

ثانياً: المهارات الإنسانية:-

وتعرف بقدرة رئيس القسم على التعامل الفعال كعضو في جماعة وقدرته على التفاعل المؤثر في أعضاء القسم وتحفيزهم، وكذلك تعامله مع رئيسه وزملائه والمجتمع المحلي المحيط به، كما أنها تدل على قدرته على تنسيق الجهود داخل قسمه وقيادتها لتحقيق الأهداف وزيادة التعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد قسمه.

(٢٤) (حمادات، ٢٠٠٦، ٢١ -)

ومن صفات رئيس القسم الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه:-

- إنسان يعرف نفسه
- واثق من قدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل
- قادر على إحداث التغيير

ثالثاً: المهارات الإدراكية التصورية:-

وهي مهارات فكرية تحليلية، وتعرف بأنها قدرات لدى رئيس القسم على التصور الذهني والعقلي للأمور والمتغيرات المحيطة بالقسم سواء على المستوى الداخلي للقسم أو الخارجي وما بينهما من علاقات قائمة وتأثيرها على عمله في الكلية.

ويتصف رئيس القسم الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه:-

- مبتكراً للأفكار الجديدة
- لديه القدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلات قبل وقوعها
- قادر على وضع الحلول واختيار البدائل

المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:-**منهج الدراسة:-**

اتبع الباحثون المنهج الوصفي Descriptive Research لمناسبته طبيعة الدراسة وذلك لوصف ما هو كائن حول مشكلة الدراسة، من خلال البيانات والمعلومات التي تُجمع عن طريق الاستبانة المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود ، وجامعة المجمعة، وذلك بغرض تحليلها وتفسيرها ومقارنتها للوصول إلي استنتاجات للمشكلة المطروحة.

حدود الدراسة:-

- حدود موضوعية: وتتمثل في أبعاد القيادة التحويلية السبعة لدي رؤساء الأقسام وهي: بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم، نمذجة السلوك، ومراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل علي تلبيتها، التحفيز الذهني او الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم، وتوقع مستويات عليا من الأداء، وفهم رئيس القسم لعملية التغيير.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على بعض الجامعات السعودية وتمثلت في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة المجمعة.
- حدود زمانية: طبقت أداة الدراسة في العام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

مجتمع وعينة الدراسة:-**(أ) مجتمع الدراسة:-**

بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بالرياض في كليات: العلوم، علوم الحاسب، والدعوة والإعلام)؛ وذلك للأسباب الآتية:- (٢٥)

- أنها جامعة تمثل الأقدمية من حيث النشأة؛ حيث صدر المرسوم الملكي الكريم بإنشائها في عام ١٣٩٤هـ.
- كما أنها تمثل العراقة والتنوع في التخصصات الدينية والشرعية؛ حيث تحوي إحدى عشرة كلية ومعهدين داخل مدينة الرياض، وكذلك لها فروع محلية (فرع الأحساء، وكلية المجتمع بالخرج) وفروع عالمية (المعهد العربي الإسلامي في طوكيو، معهد العلوم الإسلامية والعربية في إندونيسيا، والمعهد الإسلامي في جيبوتي)
- أنها تمثل الحضر في الموقع الجغرافي؛ حيث تمثلت إدارتها في مدينة الرياض. كما تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمجمعة في كليات: العلوم، والهندسة، والتربية؛ وذلك للأسباب الآتية:- (٢٦)
- أنها جامعة تمثل الحدثة من حيث النشأة؛ حيث صدر المرسوم الملكي الكريم بإنشائها في عام ١٤٣٠هـ.
- أنها تمثل الجدة في التخصصات؛ حيث احتوت على اثنتي عشرة كلية ومن أمثلة الكليات حديثة التخصص: الهندسة الإلكترونية والعلوم الطبية التطبيقية وطب الأسنان.
- أنها تمثل الاقليمية في الموقع الجغرافي.

(^{٢٥}) (<http://www.imam.edu.sa...>,2011)

(^{٢٦}) (<http://www.mu.edu.sa...>,2011)

ب) عينة الدراسة:-

بلغت العينة الكلية للدراسة (٩٣) عضو هيئة تدريس من درجات علمية مختلفة مثلت عينة كليات جامعة الإمام محمد بن سعود عدد (٤٤) عضو هيئة تدريس، ومثلت عينة كليات جامعة المجمعة (٤٩) عضو هيئة تدريس، وقد روعي التمثيل المتكافئ في العينات بين الأقسام العملية والنوعية، وقد اختيرت العينة من أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ وذلك من الذكور فقط، وقد تم اختيار أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب العينة العشوائية المنتظمة من خلال وجودهم في الكليات، وقد تم التطبيق في ثلاث كليات في جامعة الإمام محمد بن سعود، وثلاث كليات بجامعة المجمعة. والجدول رقم (٢) يوضح وصف العينة الكلية وتوزيعها، (ملحق رقم ٢).

يشير الجدول رقم (٢) إلى توزيع أفراد العينة على بعض الكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، وبعض الكليات التابعة لجامعة المجمعة بمدينة المجمعة، وقد مثلت نسبة العينة العشوائية المختارة (٤١ ٪) بعدد ٩٣ عضو هيئة تدريس من إجمالي ٢٢٦ عضواً وتعتبر هذه النسبة عالية لتمثل أفراد العينة الكلية.

أداة الدراسة:-**١. وصف أداة الدراسة:-**

قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة وفق الخطوات الآتية:-

(١) مراجعة الدراسات والأدبيات المرتبطة بشقي موضوع الدراسة سواء رئيس القسم أم القيادة التحويلية.

(٢) وضع استبانة أولية تحوي الأبعاد الرئيسة للدراسة ومفردات كل بعد وعرضها على عدد من المحكمين لإبداء آرائهم فيها من حيث ارتباط كل مفردة من مفرداتها بالبعد الذي تنتمي إليه ومناسبة صياغتها له.

- ٣) تعديل الاستبانة في ضوء آراء المحكمين الذين وزعت عليهم الاستبانة.
- ٤) توزيع الاستبانة- في صورتها النهائية- على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- ٥) وقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأبعاد الآتية:-
- بيانات أولية حول أفراد عينة الدراسة من حيث الجامعة والكلية والتخصص والدرجة العلمية.
 - البعد الأول: يحتوي على عشر فقرات من (١ - ١٠) في الاستبانة.
 - البعد الثاني: وقد تضمن البعد عشر فقرات من (١١ - ٢٠).
 - البعد الثالث: وقد تضمن ست فقرات من (٢١ - ٢٦).
 - البعد الرابع: وقد تضمن البعد سبع فقرات (٢٧ - ٣٣).
 - البعد الخامس: تضمن البعد أربع فقرات (٣٤ - ٣٧).
 - البعد السادس: وقد شمل هذا البعد تسع فقرات (٣٨ - ٤٦).
 - البعد السابع: وقد تضمن هذا البعد ثمان فقرات (٤٧ - ٥٤).
 - كما احتوى كل بعد في نهايته سؤالاً مفتوحاً عن بنود أخرى يمكن إضافتها.

٢. صدق الأداة:-

أ- الصدق الظاهري:-

بعد تصميم الأداة الرئيسة للدراسة والتي تمثلت في الاستبانة، باتباع الأسلوب العلمي، تم عرضها على أساتذة متخصصين في مجالات أصول التربية والإدارة التربوية لتحكيمها وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للأبعاد ومناسبتها لما وضعت لقياسه. وقد تم أخذ ما أورده من ملاحظات في الاعتبار، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات حتى أخذت الاستمارة صورتها النهائية.

ب- الصدق البنائي:

بعد أن تأكد الباحثون من الصدق الظاهري للاستبانة قاما بتطبيقها علي عينة أولية من مجتمع الدراسة قوامها (١٥) مفردة وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات البعد الذي تنتمي اليه من خلال معاملات ارتباط (بيرسون) كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٣)، (ملحق رقم ٣):

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين البعد الذي تنتمي إليه كانت دالة احصائياً عند مستوي (٠.٠١)؛ وذلك لأن:-

- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الاول، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٨١، ٠.٩٣).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الثاني، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٧٣، ٠.٩٣).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الثالث ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٨٧، ٠.٩٣).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الرابع، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٨٤، ٠.٩٤).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد الخامس، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٩٠، ٠.٩٢).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد السادس، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٧٤، ٠.٩٠).
- معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات البعد السابع، ودرجة جميع العبارات الذي تنتمي اليه تراوحت بين (٠.٧٥، ٠.٨٨).

٢) ارتفاع معاملات هذه العبارات يدل على انتمائها إلى البعد التابعة له وأن غياب أي عبارة يؤثر على المحور.

وبذلك يتحقق للاستبانة صدقها البنائي وتعد صالحة لما وضعت لقياسه.

٣. ثبات الأداة :

قام الباحثون بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة، ولهم خصائص مجتمع الدراسة نفسها، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول تم تطبيقها مرة أخرى وتفريغ بياناتها باستخدام معامل الثبات (ألفا لكرنباخ) (Alpha- Chronbach)، ويوضح الجدول رقم (٤) معامل ثبات أبعاد أداة الدراسة كما يلي (ملحق رقم ٤):-

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة الثبات للبعد الأول باستخدام معامل الثبات (ألفا) لكرنباخ بلغ (٠.٩٥٦)، وقيمة الثبات للبعد الثاني هي (٠.٩٦١)، وقيمة الثبات للبعد الثالث هي (٠.٩٤٧)، وقيمة الثبات للمحور الرابع وهي (٠.٩٦٤)، وقيمة الثبات للبعد الخامس وهي (٠.٩٣٨)، وقيمة الثبات للبعد السادس وهي (٠.٩٥٠)، وقيمة الثبات للبعد السابع وهي (٠.٩٤٦)، وهذا يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة عالية جداً لأن جمعها أعلى بكثير من (٠.٥٠)، وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ثبات (ألفا لكرنباخ).

كما يشير الجدول إلى أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٧٠)، وتعد هذه القيمة مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن أسئلتها، بما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند التطبيق.

وتم تصحيح الأداة لتحويل استجابات أفراد العينة على الفقرات بشكل كمي فقد وزعت بعلاجات على التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (Likert) وأعطيت درجة الموافقة (كبيرة جداً) خمس علامات، ودرجة (كبيرة) أربع علامات، ودرجة (متوسطة) ثلاث علامات، ودرجة (قليلة) علامتين، ودرجة (قليلة جداً) علامة

واحدة. وبالتالي كانت درجات موافقة الأعضاء على عبارات الاستبانة كمايلي:-

● أقل من ١.٨ قليلة جداً

● ١.٨١ – ٢.٦ قليلة

● ٢.٦١ – ٣.٤ متوسطة

● ٣.٤١ – ٤.٢ كبيرة

● ٤.٢١ – ٥.٠ كبيرة جداً

٤. المعالجة الإحصائية:-

اعتمد الباحثون في معالجة البيانات الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة على الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of The Social Sciences (SPSS)؛ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والعلامة المثوية، واختبار (ت)، لوصف المتغيرات الخاصة بالعينة.

المبحث الخامس: نتائج الدراسة وتحليلها:-

هدفت الدراسة تعرف "مدى توافر مهارات القيادة التحويلية عند رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، ولتحقيق هذه الهدف تم استخراج النتائج التالية والتي من خلال مناقشتها أمكن الوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المحددة:

أولاً: بالنسبة للإجابة عن السؤال الثالث وهو: "إلى أي مدى يستخدم رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية مهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم؟"

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بمدى استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لمهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم وذلك كما يلي (ملحق رقم ٥):-

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن الموافقة على تحقق أبعاد القيادة التحويلية ككل عند رؤساء الأقسام بلغت نسبة إجمالية (٧٢.٩٪) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٧٪) كحد أقصى للبعد الثاني وبين (٦٧.٥٪) كحد أدنى للبعد الخامس.

وقد بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة ككل (٣.٦٤) مما يعكس اتفاق أفراد العينة ككل على استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لمهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم بدرجة كبيرة؛ حيث تحققت أبعاد الاستبانة ذات الرتب الستة الأولى بدرجة كبيرة فقد انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤١ - ٤.٢) حسب التوزيع الخماسي لمقياس ليكرت الذي تبنته الدراسة، بينما تحقق البعد الخامس ذات الرتبة السابعة بدرجة متوسطة لانحصار الموافقة عليه بين (٢.٦١ ، ٣.٤)، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل أبعاد الاستبانة.

فقد احتل البعد الثاني "نمذجة السلوك" المرتبة الأولى، وتبعه البعد السابع "القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير" في المرتبة الثانية، واحتل البعد الأول "بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم" المرتبة الثالثة، ثم جاء البعد الثالث "مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها" في المرتبة الرابعة، وجاء البعد الرابع "التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم" في المرتبة الخامسة، وجاء البعد السادس "فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته" في المرتبة السادسة، وكلها تحققت بدرجة كبيرة، بينما جاء البعد الخامس "توقع مستويات عليا من الأداء" في المرتبة السابعة والأخيرة وذلك بدون فارق دال إحصائي بين فئتي العينة.

وتوضح هذه النتائج اتفاق أفراد العينة ككل على توفر سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية- عينة الدراسة- وذلك في ستة من أبعاد القيادة التحويلية بنسبة بلغت ٨٦٪، وتوفرت ١٤٪ من هذه السمات بدرجة متوسطة؛ وهذا يعكس ارتفاع درجة استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية أسلوب القيادة التحويلية إلى درجة كبيرة.

وقد يرجع ذلك إلى تطوير أساليب تدريب أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الإدارية كرئاسة القسم أو غيرها من الأدوار القيادية في كلياتهم، وكذلك اطلاع هؤلاء الأعضاء على الجديد في مجالات الإدارة والقيادة التربوية. مما يعكس تبني رؤساء الأقسام بهذه الجامعات لأسلوب القيادة التحويلية وتطبيق مهاراته في أقسامهم بصورة كبيرة سعياً لتطوير هذه الأقسام على مستوى الجامعات السعودية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهلال، ٢٠٠١) والتي اوضحت أن رؤساء الأقسام العلمية الذين شملتهم الدراسة كانوا تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (عليما، ٢٠٠٣، ١٦٦) في أن غالبية القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تقع في المستوى المتوسط وليست كما ينبغي أن تكون عليه.

وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال الثالث للدراسة.

يوضح الجدول رقم (٦) استجابات العينة .

ثانياً: بالنسبة للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط ببناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم؟

افراد العينة فيما يرتبط بالبعد الأول "بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم"، وذلك كما يلي (ملحق رقم ٦):-

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم" ككل بلغت نسبة (٧٤.٥٪) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٧.٥٪) كحد أقصى للعبارة العاشرة وبين (٧٢٪) كحد أدنى للعبارة رقم (٥)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٨) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطاته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد عدا العبارتين رقم (٤) ورقم (٦) حيث كان الفارق دالا إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح جامعة المجمعة في كليهما.

وتوضح هذه النتيجة اتفاق أفراد عينة الدراسة ككل على توفر متطلبات بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم لدى رؤساء الأقسام بجامعة عينة الدراسة؛ حيث يطبق رؤساء الأقسام مهارات بناء الرؤية والثقافة المشتركة للقسم بدرجة إجمالية كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى وعيهم بأهمية الشورى وتبادل وجهات النظر واحترام الرأي الآخر حول تكوين رؤية عامة وثقافة مشتركة لأهداف

القسم وخططه والقضايا المرتبطة به، ولا يتسنى تنفيذ ذلك إلا من خلال امتثال رئيس القسم لثقافة المسؤولية الجماعية لأفراد قسمه وترسيخ قيمة التعاون بينهم وحل ما يطرأ من خلافات وصراعات بينهم.

ولعل رئيس القسم يكون أكثر حرصاً على بناء القيم الإيجابية المشتركة والتأكيد على احترام الرأي والرأي الآخر داخل قسمه لاسيما إن كان قسمه حديث النشأة لرأب الصدع بين أعضائه وبنائه على أساس سليم، وهذا ما اتضح بشكل دال لدى رؤساء الأقسام بجامعة المجمعة في العبارتين رقم (٤) ورقم (٦).

ويؤكد على هذه النتيجة الصاطوح في دراسته (الساطوح، ١٩٩٦) في أنه لكي يتم رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية، فإنه ينبغي توجيه رؤساء الأقسام إلى زيادة العناية بالعلاقات الإنسانية مع هؤلاء الأعضاء وتعزيز العلاقات الموجبة بينهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (الكندري، ٢٠٠٦، ٢٥٣) من ضرورة إعداد دورات تدريبية للراغبين في تولي منصب رئاسة القسم بحيث تتضمن مواضيع ذات صلة بكيفية التغلب على الصعوبات والتحديات التي قد يواجهها الرؤساء؛ وذلك لمساعدتهم على كيفية ممارسة أدوارهم بفاعلية وتحقيق النجاح في إنجاز أهداف القسم العلمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الحري، ٢٠٠٧، ١٥٨) في أنه لكي يتم تطوير مدير المدرسة كقائد تحويلي فإنه ينبغي خلق رؤية مشتركة يشارك فيها جميع فريق العمل.

وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال الرابع للدراسة.

ثالثاً: بالنسبة للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بنمذجة السلوك؟

يوضح الجدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد الثاني، وذلك كما يلي (ملحق رقم ٧):-

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "نمذجة السلوك" ككل بلغت نسبة (٧٧٪) وتراوح هذه النسبة بين (٨٦٪) كحد أقصى للعبارة (١٢) وبين (٦٩٪) كحد أدنى للعبارة (١٨)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٨) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطاته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، في كل عباراته، عدا العبارة (١٢) والتي جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً؛ حيث انحصرت درجة الموافقة عليها بين (٤.٢١ - ٥.٠) وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد عدا العبارتين (١٣) و(١٩) حيث كان الفارق دالاً إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح جامعة المجمعة في كليهما.

وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة ككل على توفر متطلبات نمذجة السلوك لدى رؤساء الأقسام بجامعة عينة الدراسة بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام بما تبنيه من قيادة تشاركية ومبدأ للشورى في العمل مع أعضاء القسم وتقبل آرائهم باحترام وسعة صدر وإبداء استعدادهم لتغيير ممارساتهم القيادية في ضوء ما يصل إليهم من تغذية مرتدة منهم وحثهم على العمل الجماعي والتعاوني فيما بينهم؛ سعياً لتنميتهم مهنيًا وتطوير قسمهم بصورة عملية.

وقد تجلت مهارتا العمل بحماس لدى رؤساء الأقسام بجامعة المجمعة وكذلك قيادة القسم بشكل عملي، بصورة دالة إحصائياً لصالحهم؛ ذلك لأن الرؤساء في الأقسام حديثة النشأة عادة ما يسعون لإظهار مهاراتهم القيادية

وإبراز إنجازات أقسامهم بصورة أوضح والعمل على تطوير أقسامهم على نحو سريع وفعال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (شرف، ٢٠٠٦، ٤٣٧) من ضرورة أن تتضمن برامج تدريب وتنمية رؤساء الأقسام القضايا الأساسية المتعلقة بدورهم في تنمية الأعضاء مثل تنمية القدرة على العمل بروح الفريق.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Li & Hung, 2009, 1141) والتي أوضحت أن القادة الذين يتصرفون بسلوك تحويلي يبدو أن لديهم تأثيراً في بناء العلاقات الاجتماعية والاحتفاظ بها والمحافظة عليها في بيئة العمل؛ مما يسهل على الموظفين مستويات أعلى من أداء المهمة والمشاركة الفعالة في سلوك المواطنين. وبهذا يكون الباحثون قد أجابا عن السؤال الخامس للدراسة.

رابعاً: بالنسبة للإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بمراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها؟

يوضح الجدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد الثالث، وذلك كما يلي (ملحق رقم ٨) :-

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها" ككل بلغت نسبة (٧٢.٥%) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٤%) كحد أقصى للعبارة (٢٥) وبين (٧١.٥%) كحد أدنى للعبارة (٢٢)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٦) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطاته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، في كل عباراته، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد.

وتوضح هذه النتيجة إجماع أفراد عينة الدراسة ككل بدرجة كبيرة على توفر متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية فيما يرتبط بمراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها. وقد يرجع ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام بقيمة العدل في معاملة أعضاء أقسامهم ومراعاة الشفافية والحرية في هذه المعاملة، ناهيك عن إشراكهم في تطبيق الأساليب التربوية الجديدة واستثمار مواهبهم ومختلف مهاراتهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأقسامهم فضلاً عن مشاركتهم في ذلك، مما يشعرهم بالثقة في أنفسهم وقيمة آرائهم في تطوير هذه الأقسام.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تمخضت عنه دراسة (Conger, Kanung, Menon, 2000) من أن القادة التحويليين يدركون أنهم أكثر فاعلية وانهم يصنفون على أنهم أحسن أداءً من غيرهم غير التحويليين، كما أن أتباعهم لديهم تبيحياً أكثر وحساً أقوى لهوية المجموعة وإدراكاً أعلى لأداء المهمة مقارنة بالقادة غير التحويليين.

ولذلك يرى الحربي في دراسته (الحربي، ٢٠٠٧، ١٥٧) أنه لكي يتم تطوير مدير المدرسة كقائد تحويلي، فإنه ينبغي مراعاة الحاجات الشخصية والمهنية لهم من خلال تشجيعهم على تجريب تطبيقات جديدة تتفق واهتماماتهم، وكذلك تشجيع المبادرات الجديدة، إضافة إلى التعامل مع الجميع بعين المساواة وعدم التفضيل لأحد الأفراد أو الجماعات. وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال السادس للدراسة.

خامساً: بالنسبة للإجابة عن السؤال السابع والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بالتحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم؟

يوضح الجدول رقم (٩) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد الرابع، وذلك كما يلي (ملحق رقم ٩):-

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم ككل بلغت نسبة (٧٢ %) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٥%) كحد أقصى للعبارة (٣٠) وبين (٦٦.٥%) كحد أدنى للعبارة (٣٣)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٦) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطات عباراته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، في كل عباراته، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد عدا العبارة (٣٣) حيث كان الفارق دالا إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح جامعة المجمعة.

وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق افراد العينة ككل بدرجة كبيرة على توفر متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية فيما يرتبط بالتحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم، وما دام أن رؤساء الأقسام يطبقون مبدأ الحوار والشورى واحترام الرأي والرأي الآخر، فإنهم حتما سيشجعون أعضاء أقسامهم على طرح أي أفكار أو أساليب أو خبرات جديدة ومفيدة دون خوف من إحراج أو قمع أو حجر على آرائهم، وكذلك حثهم على الاطلاع على أي تجارب أو تجديدات مفيدة وتعميمها بينهم مراعين في ذلك الأسلوب العلمي في التفكير وتقييم الذات سعياً للتطوير.

ولعل رؤساء الأقسام- في الجامعات حديثة النشأة- أكثر ميلاً للمخاطرة والتجريب عن غيرهم في الجامعات العريقة، وفي الوقت ذاته أكثر حرصاً على

التقويم لأعضاء أقسامهم؛ حتى يضمنوا السير وفق ما رسموه من خطط واستراتيجيات لتطوير هذه الأقسام.

ويؤكد على هذه النتيجة شرف في دراسته (شرف، ٢٠٠٦، ٤٣٧)؛ حيث يرى أنه لكي يساهم رئيس القسم في تنمية أعضاء قسمه، فإنه ينبغي أن تتضمن برامج تدريب وتنمية رؤساء الأقسام القضايا الأساسية المتعلقة بدورهم في تنمية الأعضاء مثل أساليب زيادة دافعية الأعضاء كالزيارات وتبادل الزيارات مع الاساتذة. وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال السابع للدراسة.

سادساً: بالنسبة للإجابة عن السؤال الثامن والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط بتوقع مستويات عليا من الأداء؟

يوضح الجدول (١٠) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد الخامس، وذلك كما يلي (ملحق ١٠):-

يلاحظ من الجدول (١٠) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "توقع مستويات عليا من الأداء" ككل بلغت نسبة (٦٧.٥%) وتراوحت هذه النسبة بين (٦٨.٥%) كحد أقصى للعبارة (٣٥) وبين (٦٥.٥%) كحد أدنى للعبارة (٣٦)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٤) ومن ثم تحقق بدرجة متوسطة حيث انحصرت متوسطات عباراته بين (٢.٦١ - ٣.٤)، في كل عباراته، عدا العبارة (٣٥) والتي جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة؛ حيث انحصرت درجة الموافقة عليها بين (٣.٤١ - ٤.٢) وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد.

وتوضح هذه النتيجة إجماع أفراد عينة الدراسة ككل بدرجة متوسطة على توفر متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية فيما يرتبط بتوقع مستويات عليا من الأداء، ومن ثم فهم غير متأكدين من مدى توافر هذه

المتطلبات وغير راضين عن أداء رئيس القسم فيما يرتبط بتوقع مستويات عليا من الأداء، وقد يرجع ذلك إلى أن عدداً كبيراً منهم ليست لديه فكرة واضحة عن مشاركة رئيس القسم لهم في وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أدائهم، على الرغم من اتباعه لأساليب تتسم بالعدل والشفافية في تقويمه لهم وفي معاملته لهم، غير أن عملية وضع معايير تقويم الأداء كثيراً ما يغلب عليها طابع الكتمان والسرية. كما أنهم غير متأكدين من استخدامه لأساليب مختلفة لتحفيزهم وتوفير التغذية الراجعة لأدائهم لأدوارهم في القسم.

ويؤكد على هذه النتيجة Wang & Howell في دراستهما (Wang&Howell,2010) في أنه كلما تركز سلوك القائد التحويلي حول الأتباع ومراعاته لظروفهم واحتياجاتهم المتنوعة، كلما كان أداؤهم لمهامهم أكثر فاعلية وإيجابية وكانت مبادراتهم للمشاركة والمساعدة أكثر إيجابية. وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال الثامن للدراسة.

سابعاً: بالنسبة للإجابة عن السؤال التاسع والذي ينص على: ما متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته؟

يوضح الجدول (١١) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد السادس، وذلك كما يلي (ملحق ١١):-

يلاحظ من الجدول (١١) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته" ككل بلغت نسبة (٧١.٥%) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٤%) كحد أقصى للعبارة (٤٦) وبين (٦٩%) كحد أدنى للعبارة (٣٩)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٦) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطاته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، في كل عباراته، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد عدا

العبارة (٤٣) حيث كان الفارق دالا إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح جامعة
المجمعة.

وتوضح هذه النتيجة إجماع أفراد عينة الدراسة ككل بدرجة كبيرة على
توفر متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية فيما يرتبط بفهم
رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك رؤساء الأقسام
لقيم التغيير والدافعية الذاتية نحوه وتدريبهم عليها على نحو يساعدهم على
توضيح الحاجة إليه لدى أعضاء أقسامهم، وتهيئة البيئة الملائمة لهم لإحداث
التغيير وتعزيزه لديهم إضافة إلى توزيع الأدوار والمهام القيادية بينهم على نحو
حيادي وتشاركي. وقد برزت قيمة الدافعية الذاتية نحو التغيير بصورة دالة لدى
عينة جامعة المجمعة، وقد يرجع ذلك إلى حماسهم الزائد وحرصهم على
تحقيق تغيير ملموس في قيادتهم لأقسامهم بصورة تنمي هذه الأقسام وتطورها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (عليقات، ٢٠٠٣، ١٦٧) من أنه
ينبغي أن يمارس المرشح لرئاسة القسم العمل الإداري كمساعد لرئيس القسم
ويمضي فترة مناسبة في هذا العمل، وعندما تثبت جدارته تسند إليه مهمة رئاسة
القسم، ولذلك يرى (الغامدي، ٢٠٠٤، ٧٨) أنه ينبغي إلحاق رؤساء الأقسام-
قبل تولي مواقعهم- بدورة تدريبية متخصصة لسد حاجاتهم التدريبية في
المجالات الإدارية والتربوية. وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال التاسع
لِلدراسة.

ثامناً: بالنسبة للإجابة عن السؤال العاشر والذي ينص على: ما متطلبات
تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية،
فيما يرتبط بالقيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير؟

يوضح الجدول (١٢) استجابات أفراد العينة فيما يرتبط بالبعد السابع،
وذلك كما يلي (ملحق ١٢):-

يلاحظ من الجدول (١٢) أن الموافقة على تحقق عبارات بعد "القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير" ككل بلغت نسبة (٧٥%) وتراوحت هذه النسبة بين (٧٨%) كحد أقصى للعبارة (٤٧) وبين (٧١.٥%) كحد أدنى للعبارة (٤٩)، وبلغت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ككل (٣.٧) ومن ثم تحقق بدرجة كبيرة حيث انحصرت متوسطاته بين (٣.٤١ - ٤.٢)، في كل عباراته، وذلك بدون فارق دال إحصائي بين مجموعتي العينة في كل عبارات البعد عدا العبارة (٥٤) حيث كان الفارق دالا إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ولصالح جامعة المجمعة.

أي أن هناك اتفاق عام بين أفراد عينتي الدراسة حول توفر القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة، ولاشك أن تأكيد رؤساء الأقسام على قيم ومبادئ الشورى والحوار والشفافية وكذلك الثقة والعدل في تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم يساهم في تنمية الالتزام الوظيفي وكذلك الانتماء والولاء للقسم ومن ثم الايمان بالتغيير والتطوير المستمر. ولاشك أن سعي رؤساء الأقسام لإحداث هذا التغيير والتطوير المستمر يصطبغ الأقسام الجديدة على نحو أخص، وهذا ما أشارت إليه دلالة العبارة (٥٤).

ولذا يرى الحربي في دراسته (الحربي، ٢٠٠٧، ١٥٧) انه لكي يتم تطوير مدير المدرسة كقائد تحويلي فإنه ينبغي غرس الشعور بالانتماء للمدرسة في قلوب أعضاء فريق العمل. كما أشار (Leftwich, 2001, 4) إلى أن من الجوانب المهمة للقائد التحويلي امتلاكه لقيمة التغيير وحسن استخدامه لها، غير أنه ليس بالضرورة أن يرى نفسه مبادئاً لتغيير المنظمة التي يعمل بها.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سعادة، ٢٠٠٣، ٥) في أنه ينبغي على رئيس القسم تفويض جزء من صلاحياته لبعض أعضاء القسم كلاً حسب

مجال تخصصه من جهة أو ميدان اهتمامه من جهة ثانية وذلك في الأمور المختلفة بالقسم. وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال العاشر للدراسة.

المبحث السادس: التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية من خلال نتائج الدراسة:

مقدمة:-

هدفت هذه الدراسة الوقوف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لمهارات القيادة التحويلية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات، ومن ثم تقديم تصور لما ينبغي أن يكون عليه دور هؤلاء الرؤساء في ضوء نتائج الدراسة، ويمكن وضع هذا التصور وفق المحاور الآتية:-

أولاً: منطلقات التصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: إجراءات التصور المقترح ومتطلبات تنفيذه.

رابعاً: ضمانات تحقيق التصور المقترح.

ويمكن توضيح هذه المحاور كما يلي:-

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق هذا التصور المترج من المرتكزات التالية:-

- ١) حرص الجامعات العربية على نحو عام، والسعودية على نحو خاص، على تطوير كوادرها البشرية وقياداتها على نحو دائم، وذلك من خلال تهيئة البيئة الملائمة لاكتساب الخبرات الجديدة باستمرار، وأن تصبح ثقافة التعليم والتجديد ثقافة سائدة في المجتمع الجامعي^(٢٧).

(٢٧) (حمادات، ٢٠٠٦، ٤٢)

٢) أهمية رؤساء الأقسام في تطوير الأقسام الأكاديمية وكذلك في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس العاملين معهم.

٣) ضرورة مواكبة الأساليب الحديثة في الإدارة والتي تسهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام على نحو فاعل وبناء؛ بحيث يمكن أن يحدثوا تغييرات مؤثرة وذي مغزى ولها طابع تحويلي في أقسامهم^(٢٨).

٤) أهمية الوقوف على المهارات والقدرات الفعلية التي ينبغي على رؤساء الأقسام الإلمام بها ومراعاتها لقيادة أقسامهم على نحو يسهم في الارتقاء بها وبأعضائها وتحقيق أهداف محددة في هذه الأقسام وتحويلها إلى هيكلية تنظيمية ورؤية ثقافية مشتركة بين أعضائها^(٢٩).

ثانياً: أهداف التصور المقترح :

في ضوء منطلقات التصور المقترح، يمكن استخلاص الأهداف التالية:-

١) الوقوف على بعض الأساليب الجديدة لقيادة الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

٢) الكشف عن مدى استخدام رؤساء الأقسام- في بعض الجامعات السعودية- لأسلوب القيادة التحويلية كأحد الأساليب الحديثة، في إدارة أقسامهم.

٣) الوقوف على المهارات والقدرات اللازمة لقيام رؤساء الأقسام بأدوار تحويلية في إدارة أقسامهم.

٤) تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات يمكن أن تسهم في معالجة نواحي القصور في إدارة رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية لأقسامهم في ضوء أسلوب القيادة التحويلية.

(^{٢٨}) (Fertino, 1996)

(^{٢٩}) (Cray, 1996)

ثالثاً: إجراءات التصور المقترح ومتطلبات تنفيذه :-

هناك مجموعة من الإجراءات الخاصة بالتصور المقترح، يمكن إيجازها فيما يلي:-

(١) التعريف بالأساليب الحديثة المستخدمة في إدارة الأقسام الأكاديمية، ومنها القيادة التحويلية، وقد أسفرت الدراسة عن الجوانب الآتية:-

أ- توضيح مفهوم القيادة التحويلية عند العلماء وتطورها واستخداماتها في المجالات الخدمية والإنتاجية المختلفة في المجتمع.

ب- توضيح أهداف القيادة التحويلية وكيفية توظيفها في الأقسام الأكاديمية.

ج- توضيح أنماط القيادة التحويلية والفارق بين كل منها والنمط المناسب لاستخدامه في البيئة الجامعية.

د- توضيح ما تقوم عليه القيادة التحويلية من أبعاد وسبل تكييفها لتلائم رؤساء الأقسام في إدارتهم لأقسامهم.

هـ- توضيح ما ينبغي ان يتسم به القادة التحويليون من سمات وما يمتلكونه من مهارات وقدرات تساعدهم في القيام بأدوارهم التحويلية في إدارة أقسامهم.

(٢) الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم، وقد تم تحقيق ذلك من خلال الدراسة الميدانية وأسفرت عن النتائج الآتية:-

أ- موافقة أفراد عينة الدراسة ككل على تحقق أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية (٧٢.٩٪).

ب- تحققت أبعاد الاستبانة ذات الرتب الستة الأولى بدرجة كبيرة، وهذه الأبعاد مرتبة تنازلياً هي:-

- البعد الثاني "نمذجة السلوك"
- البعد السابع "القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير"
- البعد الأول "بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم"
- البعد الثالث "مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل علي تلبيتها"

● البعد الرابع "التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم"

● البعد السادس "فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته"

ج- بينما تحقق البعد الخامس "توقع مستويات عليا من الأداء" بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة السابعة والأخيرة وذلك بدون فارق دال إحصائي بين فئتي العينة.

٣) توضيح متطلبات تطبيق رؤساء الأقسام لأدوارهم القيادية التحويلية في الجامعات السعودية، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن الآتي:-

أ- تضمن البعد الأول ضرورة تمتع رؤساء الأقسام بعشر مهارات لازمة لوضع رؤية عامة لبناء ثقافة مشتركة لإدارة الأقسام.

ب- وتضمن البعد الثاني عشر متطلبات لقياس السلوك الإداري (نمذجة السلوك) لرؤساء الأقسام من حيث استعدادهم لقيادة التغيير وقدرتهم على العمل التعاوني وحماسهم الحقيقي لتطوير القسم علمياً وتنموياً.

ج- واحتوى البعد الثالث ست مهارات تسهم في قياس سلوك رؤساء الأقسام حول مراعاتهم للاحتياجات الفردية لفرق العمل المكون من الأعضاء

والباحثين في الأقسام، ومدى استجابتهم لتلبية هذه الاحتياجات التي تمثلت في تطبيق الممارسات التربوية، واستثمار المواهب منهم في صنع القرارات، وعدالتهم دون تمييز أو محاباة.

د- أما البعد الرابع فقد تضمن سبع مهارات لقياس السلوك القيادي لرؤساء الأقسام حول تحفيز العاملين معهم وقدرتهم على استثارة عقولهم حول طرح أفكار علمية جديدة، والعمل في فريق من خلال تبادل وجهات النظر والخبرات والمقترحات البناءة.

هـ- واحتوى البعد الخامس على أربع مهارات لقياس السلوك القيادي لرؤساء الأقسام حول توقعاتهم لمستويات عليا من أداء الأعضاء من خلال تحفيز الأعضاء وتشجيعهم لتحسين أدائهم والحكم عليه من خلال معايير مقننة.

و- وتضمن البعد السادس تسع مهارات لمعرفة فهم رؤساء الأقسام لآليات التغيير من حيث رؤيتهم المشتركة مع الأعضاء حول الهدف من التغيير ودورهم كقادة له ومدى فهمهم للمواقف وقبولهم للتحدي وامتلاك الجرأة.

ز- وتضمن البعد السابع ثمان مهارات لقياس السلوك القيادي التحويلي لرؤساء الأقسام حول إدراكهم للقيم التنظيمية التي تنظم العمل وتقوده حول التغيير التحويلي من حيث الوضوح والشفافية، والتحفيز والتمكين والعدالة والولاء للمقسم والعمل على استثماره وتسويق أبحاثه.

٤) اقتراح سبل معالجة نواحي القصور في إدارة رؤساء الأقسام لأقسامهم في ضوء أسلوب القيادة التحويلية، وهذا يتطلب الأخذ بالتوصيات والمقترحات الآتية:-

- أ- ضرورة الاهتمام بتوضيح ما يستجد من أساليب الإدارة وإدراجها ضمن برامج تدريب القيادات الجامعية.
- ب- عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس عامة وللكوادر القيادية خاصة تتناول المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القيادات الجامعية، على ضوء أسلوب القيادة التحويلية، وذلك على مختلف المستويات القيادية بالجامعة.
- ج- التأكيد على غرس مهارات بعد "توقع مستويات عليا من الأداء" لدى رؤساء الأقسام في برامج التدريب؛ نظراً لانخفاض نسبة الموافقة على توافرها لديهم من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- د- مراعاة الشفافية في عملية تقويم رؤساء الأقسام للأعضاء وإشراكهم معهم في تصميم معايير الأداء ومناقشة نتائجها معهم.
- هـ- ربط حضور أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية لبرامج التدريب وورش العمل بمعززات عملية، سواء مادية أم معنوية.

رابعاً: ضمانات تحقيق التصور المقترح:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن وضع بعض الضوابط التي تفيد في تطبيق هذا التصور المقترح على الجامعات العربية عامة والسعودية خاصة، وذلك كما يلي:-

أ) نشر الوعي بالأساليب الحديثة في الإدارة وأهميتها في تفاعل الافراد والجماعات من خلال الندوات والمطبوعات التي توزع على الطلاب والعاملين في الجامعة.

- (ب) إدراج بعض المفردات الثقافية الخاصة بالمستجدات في أساليب الإدارة، خاصة أسلوب القيادة التحويلية، وذلك ضمن مقررات ثقافية على مختلف التخصصات الجامعية.
- (ج) حث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على الاطلاع على الجديد في مجالات الإدارة في الدول المتقدمة وبحث سبل تطبيقها في البيئات العربية.
- (د) تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الجديد في أساليب الإدارة، لاسيما أسلوب القيادة التحويلية.
- (هـ) حث أعضاء هيئة التدريس على تطبيق هذا الأسلوب القيادي مع طلابهم في المرحلة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا.
- وبهذا يكون الباحثون قد أجابوا عن السؤال الحادي عشر للدراسة.

مراجع الدراسة :-

- (١) الحري، قاسم بن عائل. "التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية". مجلة دراسات في التعليم الجامعي. العدد الخامس عشر، أغسطس ٢٠٠٧، ص ص ٨٦ - ١٦٧.
- (٢) الدهشان، جمال علي؛ السيسي، جمال أحمد. أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع): تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة (١٨ - ١٩ ديسمبر) القاهرة، ٢٠٠٥. ص ص ٧٨ - ١٢٥.
- (٣) الغامدي، سعيد بن محمد صالح. القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية - دراسة ميدانية. بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراه. جامعة أم القرى. كلية التربية بمكة المكرمة. ١٤٢١هـ.
- (٤) القحطاني، سالم. القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض. (د.ن)، ٢٠٠١م.
- (٥) الكندري، نبيلة. دراسة تحليلية لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التربية. (تصدر عن كلية التربية بجامعة المنصورة). ع ٦٠، يناير ٢٠٠٦. ص ص ٢١٠ - ٢٥٦.
- (٦) الصاطوح، محمد راشد بداح. النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود. كلية التربية، ١٩٩٦.

- (٧) الهاللي، الشرييني الهاللي. "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية- دراسة ميدانية". مستقبل التربية العربية. مج ٧، ٢١٤، ٢٠٠١، ص ص ٩ - ٧٢.
- (٨) حمدات، محمد حسن. القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان. دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٦.
- (٩) سعادة، جودة أحمد، تطوير الدور الإداري والقيادي لرئيس القسم الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية، مؤتمر جامعة النجاح الوطنية تاريخ وتطور (٨ يونيه). كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٣. ص ١ - ١٤.
- (١٠) شرف ، صبحي شعبان. دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بانتاجيتهم الأكاديمية- دراسة حالة بجامعة المنوفية. المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)، (٢٦ - ٢٧ نوفمبر). جامعة عين شمس. مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٦. ص ص ٤٠٨ - ٤٤٠.
- (١١) شيحة، عبد المجيد عبد التواب؛ المسند، شيخة، كفاءة رئيس القسم الأكاديمي، دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، حولية كلية التربية، جامعة قطر، ع ١١، ١٩٩٤. ص ص ١٧ - ٤٤.
- (١٢) مصطفى، يوسف عبد المعطي. "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر". التربية. العدد السابع، يوليو ٢٠٠٢. ص ص ١٣٩ - ٢٠٢.
- (١٣) عليمات، صالح ناصر. القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية. مجلة مركز البحوث التربوية. (تصدر عن جامعة قطر). السنة الثانية عشر. ع ٢٣، يناير ٢٠٠٣. ص ص ١٤٣ - ١٧٠.

١٤) ناصف، مرفت صالح؛ هاشم، نهلة عبد القادر. "توصيف وظيفية رئيس القسم الأكاديمي بالجامعات المصرية- نموذج مقترح". مستقبل التربية العربية. (تصدر عن المركز العربي للتربية والتنمية). مج ٤. ع ١٥، ١٩٩٨. ص ص ٩ - ٧٠.

- 15) Ali, Nazim; Baber, Muhammad Atiq Ali; Bangash, Sudhair Abbas. Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment amongst Medical Representatives of National and Multinational Pharmaceuticals Companies, Pakistan (An Empirical Study). Journal of Contemporary Research in Business. Belleville: Feb 2011. Vol. 2. Iss. 10.
- 16) Astin, Alexander W. & Astin, Helen S. Leadership Reconsidered Engaging Higher Education in Social Change. W. K. Kellogg Foundation, 2000.
- 17) Bass, B. M. Leadership and Performance beyond Expectation. New York. Free Press, 1985.
- 18) Birasnav, M.; Rangnekar, S.; Dalpati, A. Transformational Leadership and Human capital Benefits: the Role of Knowledge Management. Leadership & Organization Development Journal. Bradford: 2011. Vol. 32. Iss. 2.
- 19) Boice, R., Coping with Difficult Colleagues, In j., Bennett & D. Figuli (Eds.), Enhancing Departmental Leadership: The roles of the Chairperson , New York: McMillan Publishing, 1992. Pp. 132- 138
- 20) Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., and Dennison, P. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. University of Exeter. Centre for Leadership Studies, 2003.

- 21) Bolkan, San; Goodboy, Alan K. Transformational Leadership in the Classroom: Fostering Student Learning, Student Participation, and Teacher Credibility. Journal of Instructional Psychology. Vol. 36. issue 4, Dec 2009. Pp. 296-306.
- 22) Burns, J. M. Leadership. New York. Harper & Row, 1978.
- 23) Chung-Kal, LI; Chia-Hung, Hung. The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance. Social Behavior & Personality: An International Journal. Vol. 37 Issue 8, 2009. Pp. 1129-1142.
- 24) Clark, B., The Academic Profession, University of California press (A) 1987.
- 25) Conger, J. A.; Kanungo, R. N.; Menon, S. T. "Charismatic Leadership and Follower Effects". Journal of Organizational Behavior. 21, 2000. Pp. 747- 767.
- 26) Cray Sohns, Organizational Behavior: Understanding and Managing Life work, 4 the Edition, (New York: Harper Collins College Publishers, inc.,1996).
- 27) Fertino Carol, Ann, Mentoring Experiences as professional Development for leaders in Environmental Education: the cascade of influence "PhD Dissertation Queensland university of technology, Australia, 1996.
- 28) Gmelch, W, & Parkey, F. Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from scholar Administrator, (ERIC.ED: 30493), 1999.
- 29) Homrig, Colonel Mark A. Transformational Leadership. Available at: <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>, 21 Dec 2001).

- 30) Jenkins, P. H, Getting the chair. Chronicle of Higher Education, 52 (16), C2, ,9 December , 2005.
- 31) Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. Organizational Behavior.3rd. . Chicago. IRWIN, 2007. Pp.442-443.
- 32) Leftwich, Philip Robbins. Transformational Leadership at The Department Chair Level in North Carolina Community Colleges. Ed. D. Dissertation, North Carolina State University. Doctoral Dissertation, 2001.
- 33) Li, Chung- Kai; Hung, Chia- Hung. "The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance". Social Behavior and Personality. Vol. 37. No.8, 2009. Pp. 1129-1142.
- 34) Lontos, Lynn Balster. Transformational Leadership. ERIC Clearing House on Educational Management Eugene OR. 1992. Available at: <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational-Leadership.htm>, Dec. 2010
- 35) Munir, Fehmidah; Nielsen, Karina; Gomes Carneiro, Isabella. Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. Journal of Affective Disorders . Vol. 120 Issue 1-3, Jan 2010. Pp235-239.
- 36) Nielsen, Karina; Munir, Fehmidah. How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. Work & Stress. Vol. 23 Issue 4, Oct-Dec 2009. Pp313-329.
- 37) Robbins, Stephen P. Organizational Behavior: Concepts-Controversies- Applications . Prentice- Hall International, Inc, (nd.).

- 38) Roueche, J. e.; Baker, G.A. & Rose, R. R. Shared Vision: Transformation Leadership in American Community Colleges. Washington, DC: The Community College Press. 1989.
- 39) Seedorf, R. G , The Problem Solving Role of the University Department Chair. (ERIC Document Production Service No. 345 636, 1992).
- 40) Stewart, Han. Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian Journal of Educational Administration and Policy. Issue 54, June 26, 2006. Pp. 1-29.
- 41) Wang, Xiao-Hua (Frank); Howell, Jane M. Exploring the Dual- Level Effects of Transformational Leadership on Followers. Journal of Applied Psychology. Washington. Nov. 2010. Vol. 95. Iss. 6.
- 42) Wang, Peng; Zhu, Weichun. Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect? Journal of Leadership & Organizational Studies. Flint: Feb 2011. Vol. 18, Iss. 1.
- 43) Yair, Amichai Hamburger: Mathematical Leadership Vision, Journal of Psychology, Vol. 134, Issue 6, Nov.2000.
- 44) <http://www.imam.edu.sa/Pages/default.aspx>, 2011.
- 45) <http://www.mu.edu.sa/mu1/ar>, 2011.

ملحق رقم (١) جدول رقم (١)

مقارنة بين القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية

| م | القيادة الإجرائية | القيادة التحويلية |
|---|---|--|
| ١ | تقوم على احتياج الإنسان للحصول على وظيفة يشغلها ليكسب عيشه | تقوم على احتياج الإنسان للمعنى |
| ٢ | تُشغل بالقوة والمنصب والسياسة والغرسة/ الخرائط | تُشغل بالأهداف والقيم والأخلاق والمبادئ |
| ٣ | مملوءة بالأحوال اليومية | تتجاوز الشؤون اليومية |
| ٤ | قصيرة المدى ويصعب توجيه بياناتها | توجه نحو الأهداف الطويلة المدى دون المساومة على القيم والمبادئ الإنسانية |
| ٥ | تركز على قضايا تكتيكية / متدرجة | تركز أكثر على الاستراتيجيات والرؤى |
| ٦ | تعتمد على علاقات إنسانية لتسهيل التفاعلات الإنسانية | تطلق العنان للمواهب الجديدة المحتمل تحديدها وتطويرها |
| ٧ | تتبع وتنجز توقعات الدور من خلال الدأب على العمل بكفاءة داخل الأنظمة القائمة | تصمم وتعيد تصميم الوظائف لجعلها ذات معنى وأكثر تحدياً |
| ٨ | تساند الأنظمة والهياكل التي تعزز خط القاعدة وتعظم الكفاءة وتضمن الفوائد قصيرة الأجل | تحاذي الأنظمة والهياكل الداخلية لتعزيز الأهداف والقيم الشاملة |

ملحق رقم (٢) ، جدول رقم (٢)

توزيع افراد العينة بحسب الجامعات والكليات

| الجامعة | نوعية كلية | العينة | % | عمالية كلية | الاجتمع | العينة | % | اجمالي العينة المسحوبة | |
|---------|-----------------|--------|----|-------------|---------|--------|----|------------------------|----|
| | | | | | | | | العينة | % |
| الإمام | الدعوة والإعلام | ٤٥ | ٢٠ | العلوم | ٥٠ | ٢٢ | ٤٤ | ٩٣ | ٤١ |
| | | | | | | ١٣ | ٢٩ | | |
| الجمعة | التربية | ٢١ | ٦٢ | العلوم | ٣٠ | ١٧ | ٥٧ | | |
| | | | | | | ١٩ | ٥٤ | | |
| الجمعة | الهندسة | ٣٥ | ٣٣ | ٧١ | ١٦٠ | ٧١ | ٤٤ | | |

ملحق رقم (٣)، جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية
للبعد الذي تنتمي إليه

| البعد السابع | | البعد السادس | | البعد الخامس | | البعد الرابع | | البعد الثالث | | البعد الثاني | | البعد الاول | |
|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|---|----------------|----|----------------|----|
| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
| 0.84 | 1 | 0.87 | 1 | 0.92 | 1 | 0.92 | 1 | 0.87 | 1 | 0.85 | 1 | 0.86 | 1 |
| 0.85 | 2 | 0.90 | 2 | 0.91 | 2 | 0.93 | 2 | 0.87 | 2 | 0.73 | 2 | 0.93 | 2 |
| 0.83 | 3 | 0.74 | 3 | 0.90 | 3 | 0.94 | 3 | 0.87 | 3 | 0.84 | 3 | 0.85 | 3 |
| 0.84 | 4 | 0.81 | 4 | 0.92 | 4 | 0.89 | 4 | 0.93 | 4 | 0.85 | 4 | 0.92 | 4 |
| 0.75 | 5 | 0.88 | 5 | - | | 0.91 | 5 | 0.90 | 5 | 0.86 | 5 | 0.92 | 5 |
| 0.88 | | 0.87 | 6 | - | | 0.91 | 6 | 0.88 | 6 | 0.92 | 6 | 0.84 | 6 |
| 0.86 | 7 | 0.87 | 7 | - | | 0.84 | 7 | - | | 0.88 | 7 | 0.83 | 7 |
| 0.88 | 8 | 0.88 | 8 | - | | - | | - | | 0.80 | 8 | 0.81 | 8 |
| - | | 0.75 | 9 | - | | - | | - | | 0.91 | 9 | 0.83 | 9 |
| - | | - | | - | | - | | - | | 0.93 | 10 | 0.79 | 10 |

❖ دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ملحق رقم (٤) ، جدول رقم (٤)

معامل الثبات (ألفا) لكروناخ لأبعاد الاستبانة

| معامل الثبات (ألفا) لكروناخ | عدد الحالات | عدد العبارات | الأبعاد |
|--------------------------------|--------------------|--------------|--|
| ٠.٩٥٦ | ٣٠ | ١٠ | البعد الأول: بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم. |
| ٠.٩٦١ | ٣٠ | ١٠ | البعد الثاني: نمذجة السلوك. |
| ٠.٩٤٧ | ٣٠ | ٦ | البعد الثالث: مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيةها. |
| ٠.٩٦٤ | ٣٠ | ٧ | البعد الرابع: التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للعاملين بالقسم. |
| ٠.٩٣٨ | ٣٠ | ٤ | البعد الخامس: توقع مستويات عليا من الأداء. |
| ٠.٩٥٠ | ٣٠ | ٩ | البعد السادس: فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته. |
| ٠.٩٤٦ | ٣٠ | ٨ | البعد السابع: القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير. |
| ٠.٩٧٠ | معامل الثبات الكلي | | |

ملحق رقم (٥) ، جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (ت) ودلالة الفروق لمجموعتي العينة وذلك لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء الأقسام

| م | الأبعاد | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الكلي ❖ الحسابي المتوسط | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|--------|--|---------|-----------------|---------------------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ١ | بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٨ | ٩.١٨ | ٧٣ | ٧٤.٥ | ١.٣٠ | ٣ |
| | | المجمعة | ٣.٨ | | ٨.٣٦ | ٧٦ | | | |
| ٢ | نمذجة السلوك. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٨ | ٩.١٨ | ٧٥ | ٧٧ | ١.٢١ | ١ |
| | | المجمعة | ٣.٩ | | ٨.٣٣ | ٧٩ | | | |
| ٣ | مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٦ | ٥.٩٦ | ٧٢ | ٧٢.٥ | ٠.٥٧ | ٤ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ٥.٦٠ | ٧٣ | | | |
| ٤ | التحفيز الذهني أو الاستشارة العقلية للعاملين بالقسم. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ٧.٠٧ | ٧٠ | ٧٢ | ١.٢١ | ٥ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ٧.٥٨ | ٧٤ | | | |
| ٥ | توقع مستويات عليا من الأداء | الإمام | ٣.٣ | ٣.٤ | ٤.٣٠ | ٦٥ | ٦٧.٥ | ١.٢٢ | ٧ |
| | | المجمعة | ٣.٥ | | ٣.٩٢ | ٧٠ | | | |
| ٦ | فهم رئيس القسم لعملية التغيير وآلياته. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ٩.٤٤ | ٧٠ | ٧١.٥ | ٠.٩٣ | ٦ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ٧.٠١ | ٧٣ | | | |
| ٧ | القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ٧.٤٤ | ٧٢ | ٧٥ | - | ٢ |
| | | المجمعة | ٣.٩ | | ٦.١٥ | ٧٨ | | | |
| إجمالي | | | | ٣.٦٤ | | | ٧٢.٩ % | | |

❖ المتوسط الحسابي العام من ٥

ملحق رقم (٦) ، جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحويلية في بعض الجامعات السعودية، فيما يرتبط ببناء رؤية عامة
وثقافة مشتركة للقسم

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي الكلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|---|--|---------|-----------------------|-----------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ١ | يطبق رئيس القسم الأساليب المختلفة اللازمة لإشراك العاملين معه في تكوين رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم. | الإمام | ٣.٨ | ٣.٨ | ١.١٢ | ٧٥ | ٧٥.٥ | ٠.٤٠ | ٣ |
| | | المجمعة | ٣.٨ | ٣.٨ | ٠.٦٦ | ٧٦ | | | |
| ٢ | يوضح رئيس القسم الأهداف العامة التي يسعى القسم إلى تحقيقها لجميع العاملين معه. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.١٥ | ٧٠ | ٧٣.٥ | ١.٤٨ | ٦ |
| | | المجمعة | ٣.٩ | ٣.٧ | ٠.٨٩ | ٧٧ | | | |
| ٣ | يحرص رئيس القسم على التعرف على وجهات النظر المختلفة حول خطط القسم وبرامجه. | الإمام | ٣.٨ | ٣.٨ | ١.٠٨ | ٧٥ | ٧٥ | ٠.٧٨ | ٥ |
| | | المجمعة | ٣.٨ | ٣.٨ | ١.٠٠ | ٧٥ | | | |
| ٤ | يسعى رئيس القسم إلى بناء مجموعة من القيم الايجابية المشتركة وتعزيزها داخل القسم ولا سيما ما يتصل بالعملية التعليمية. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.١٣ | ٧٠ | ٧٣.٥ | ٢.٣٣ | ٦ |
| | | المجمعة | ٣.٩ | ٣.٧ | ٠.٧٣ | ٧٧ | | | |
| ٥ | يراعي رئيس القسم الخطط السابقة والحالية أثناء التخطيط المستقبلي للقسم وبرامجه. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.١٥ | ٧١ | ٧٢ | ٠.٥٤ | ١ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.٠٦ | ٧٣ | | | |
| ٦ | يعطي رئيس القسم أولوية لترسيخ ثقافة مشتركة تؤكد على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين داخل القسم. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٨ | ١.١٢ | ٧٣ | ٧٧ | ٢.١٣ | ٢ |
| | | المجمعة | ٤.٠ | ٣.٨ | ٠.٨٥ | ٨١ | | | |
| ٧ | يقوم رئيس القسم بحل النزاعات والصراعات داخل القسم باستخدام أساليب تشاركيه مختلفة. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.٠٦ | ٧٢ | ٧٢.٥ | ٠.٣٥ | ٨ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.٢٤ | ٧٣ | | | |
| ٨ | يهيئ رئيس القسم أعضاءه لنقاشات مفيدة حول القضايا المرتبطة بطبيعة القسم. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ١.١٨ | ٧٢ | ٧٢.٥ | ٠.٩٢ | ٨ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | ٣.٧ | ٠.٨٣ | ٧٤ | | | |

| | | | | | | | | |
|---|------|-------|----|------|-----|-----|---------|---|
| ٣ | ١.٦٠ | ٧٥.٥ | ٧٢ | ١.١٠ | ٤.٠ | ٤.٠ | الإمام | ٩ يدرك رئيس القسم أن توفير أجواء الرؤية المشتركة وتعزيزها هو عمل ذو أهمية حيوية. |
| | | | ٧٩ | ٠.٩٩ | | ٤.٠ | المجمعة | |
| ١ | ٠.٢٧ | ٧٧.٥ | ٧٧ | ١.٠٤ | ٣.٩ | ٣.٩ | الإمام | ١٠ يتمتع رئيس القسم بثقافة المسؤولية الجماعية. |
| | | | ٧٨ | ٠.٨٤ | | ٣.٩ | المجمعة | |
| | | ٪٧٤.٥ | | | ٣.٨ | | | إجمالي |

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥)

ملحق رقم (٧) ، جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره

القيادية التحويلية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بنمذجة السلوك

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|--------|---|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ١١ | يؤدي رئيس القسم مهامه الإدارية والأكاديمية بكفاءة. | الإمام | ٤.١ | ٤.١ | ٠.٨٩ | ٨٢ | ٨١ | ٠.٦٩- | ٢ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ٠.٨٧ | ٨٠ | | | |
| ١٢ | يعامل رئيس القسم الأعضاء باحترام. | الإمام | ٤.٣ | ٤.٤ | ٠.٨٤ | ٨٥ | ٨٦ | ١.٠٦ | ١ |
| | | الجمعة | ٤.٤ | | ٠.٧١ | ٨٧ | | | |
| ١٣ | يمارس رئيس القسم قيادة التغيير عمليا وليس نظريا. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٨ | ١.١٦ | ٧٢ | ٧٦.٥ | ٢.٢٢ | ٥ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ٠.٧١ | ٨١ | | | |
| ١٤ | يتصف سلوك رئيس القسم بالمرونة. | الإمام | ٣.٩ | ٤.٠ | ٠.٩٩ | ٧٩ | ٧٩ | ٠.٨٠ | ٤ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ٠.٨٨ | ٧٩ | | | |
| ١٥ | يسعى رئيس القسم إلى حث أعضائه على العمل الجماعي والتعاوني. | الإمام | ٣.٨ | ٤.٠ | ١.٠٨ | ٧٦ | ٧٩.٥ | ١.٨٨ | ٣ |
| | | الجمعة | ٤.٢ | | ٠.٩٤ | ٨٣ | | | |
| ١٦ | يظهر رئيس القسم استعدادا حقيقيا إلى تغيير ممارساته القيادية وتعديلها في ضوء التغذية المرتدة من أعضاء القسم والعاملين معه. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.٢٨ | ٧١ | ٧٣ | ٠.٨٦ | ٨ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ٠.٩٠ | ٧٥ | | | |
| ١٧ | يتبع رئيس القسم نمط القيادة التشاركية في أداء عمله. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.٠٦ | ٧٠ | ٧٢.٥ | ٠.٩٦ | ٩ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ١.١١ | ٧٥ | | | |
| ١٨ | يسعى رئيس القسم إلى توفير فرص التنمية المهنية لأعضائه. | الإمام | ٣.٢ | ٣.٥ | ١.٠٣ | ٦٤ | ٦٩ | ١.٨٥ | ١٠ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ٠.٧٩ | ٧٤ | | | |
| ١٩ | يظهر رئيس القسم حماساً حقيقياً أثناء عمله بالقسم. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٨ | ١.٢٥ | ٧٤ | ٧٦ | ٢.٥٢ | ٦ |
| | | الجمعة | ٣.٩ | | ٠.٩٢ | ٧٨ | | | |
| ٢٠ | يقدم رئيس القسم نموذجا يحتذى به للقيادات الفعال ويظهر بوضوح في سلوكياته وممارساته. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ١.٢٦ | ٧٢ | ٧٣.٥ | ٠.٥٣ | ٧ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ١.١١ | ٧٥ | | | |
| إجمالي | | | ٣.٨ | ٧٧% | | | | | ي |

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥)

ملحق رقم (٨) ، جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحويلية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بمراعاة الاحتياجات
الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|--------|--|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ٢١ | يستجيب رئيس القسم لمطالب وحاجات العاملين معه. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ١.١٠ | ٧١ | ٧٣ | ٠.٣٤ | ٢ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ١.١٤ | ٧٥ | | | |
| ٢٢ | يشارك رئيس القسم العاملين معه في تطبيق الأساليب والممارسات التربوية الجديدة. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.١٣ | ٧٠ | ٧١.٥ | ٠.٧٠ | ٦ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ٠.٨٥ | ٧٣ | | | |
| ٢٣ | يؤمن رئيس القسم بالحرية في إدارة العملية التعليمية. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.١٢ | ٧٣ | ٧٢ | - | ٥ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ١.٠٧ | ٧١ | | | |
| ٢٤ | يستثمر رئيس القسم المهارات والمواهب التي يتمتع بها كل فرد من العاملين معه في صنع واتخاذ القرارات المختلفة. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.١٧ | ٧٠ | ٧٢.٥ | ١.٣٨ | ٤ |
| | | المجمعة | ٣.٨ | | ١.٠٧ | ٧٥ | | | |
| ٢٥ | يشارك رئيس القسم العاملين معه في صنع القرارات المختلفة. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٧ | ١.١١ | ٧٤ | ٧٤ | ٠.٧٠ | ١ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ٠.٩١ | ٧٤ | | | |
| ٢٦ | يسعى رئيس القسم إلى معاملة جميع العاملين معه بشفاافية وعدالة دون تمييز أو محاباة لأحد. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٧ | ١.٢٣ | ٧٤ | ٧٣ | ٠.٢٢ | ٢ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ٠.٨٩ | ٧٢ | | | |
| إجمالي | | | | | | | | | ٣.٦ |
| | | | | | | | ٧٢.٥% | | |

ملحق رقم (٩)

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحولية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بالتحفيز الذهني أو
الاستشارة العقلية للعاملين بالقسم.

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكمية | اختبارات | الرتبة |
|--------|--|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ٢٨ | يشجع العاملين معه على تقييم ممارساتهم وتطويرها. | الإمام | ٣.٤ | ٣.٦ | ١.١٦ | ٦٩ | ٧٢ | ١.٥٢ | ٣ |
| | | المجمعة | ٣.٨ | | ١.١٠ | ٧٥ | | | |
| ٢٩ | يشجع العاملين معه على طرح أفكار وأساليب جديدة. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ١.١٢ | ٧٣ | ٧٣.٥ | ١.١٠ | ٢ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ١.٠٥ | ٧٤ | | | |
| ٣٠ | يسمح بتبادل وجهات النظر والخبرات والمقترحات البناءة. | الإمام | ٣.٨ | ٣.٨ | ٠.٩١ | ٧٥ | ٧٥ | ٠.٨٦ | ١ |
| | | المجمعة | ٣.٧ | | ٠.٩٨ | ٧٥ | | | |
| ٣١ | يسعى إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات للعاملين معه. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.١٢ | ٧٢ | ٧٢ | ٠.١٢ | ٣ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ٠.٩٦ | ٧٢ | | | |
| ٣٢ | يحث العاملين معه على الاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتعميمها. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.٢١ | ٧٠ | ٧١.٥ | ٠.٩٢ | ٥ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ٠.٨٨ | ٧٣ | | | |
| ٣٣ | يشجع العاملين معه على التجريب والتقييم والتأمل. | الإمام | ٣.٠ | ٣.٣ | ١.٢١ | ٦١ | ٦٦.٥ | ٢.٥٨ | ٦ |
| | | المجمعة | ٣.٦ | | ٠.٨٥ | ٧٢ | | | |
| إجمالي | | | ٣.٦ | | | | ٪٧٢ | | |

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥)

ملحق (١٠) ، جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحويلية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بتوقع مستويات عليا من
الأداء.

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|----|--|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ٣٤ | يشارك رئيس القسم العاملين معه في وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أدائهم. | الإمام | ٣.٢ | ٣.٤ | ١.٢٨ | ٦٤ | ٦٦.٥ | ١.٥٤ | ٣ |
| | | الجمعة | ٣.٥ | | ٠.٩٧ | ٦٩ | | | |
| ٣٥ | يستخدم رئيس القسم أساليب موضوعية تتسم بالشفافية في تقويمه لأداء العاملين معه. | الإمام | ٣.٣ | ٣.٥ | ١.٢٢ | ٦٥ | ٦٨.٥ | ١.١٣ | ١ |
| | | الجمعة | ٣.٦ | | ١.٠٣ | ٧٢ | | | |
| ٣٦ | يوفر التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم. | الإمام | ٣.٢ | ٣.٣ | ١.١٠ | ٦٤ | ٦٥.٥ | ١.٠٠ | ٤ |
| | | الجمعة | ٣.٤ | | ٠.٩٩ | ٦٧ | | | |
| ٣٧ | يستخدم أساليب مختلفة لتحفيز العاملين معه وتشجيعهم لتحسين أدائهم والوصول بها إلي مستوى عال النوعية. | الإمام | ٣.٣ | ٣.٤ | ١.١٥ | ٦٦ | ٦٧.٥ | ٠.٧٦ | ٢ |
| | | الجمعة | ٣.٥ | | ١.١٠ | ٦٩ | | | |
| | إجمالي | | | ٣.٤ | | | ٪٦٧.٥ | | |

ملحق (١١) ، جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحويلية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بهم رئيس القسم
لعملية التغيير وآلياته.

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|--------|--|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|-----|----------|----------|--------|
| ٣٨ | يسعى رئيس القسم إلى تنمية الرؤية المشتركة حول الهدف من التغيير. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.٢٠ | ٦٩ | ٧٢ | ٠.٧١ | ٤ |
| | | الجمعة | ٣.٨ | | ٠.٩٣ | ٧٥ | | | |
| ٣٩ | يعمل رئيس القسم على تعزيز التغيير لدى أفراد القسم. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٥ | ١.٢٢ | ٦٩ | ٦٩ | ٠.١١ | ٩ |
| | | الجمعة | ٣.٥ | | ١.١٩ | ٦٩ | | | |
| ٤٠ | يوضح رئيس القسم الحاجة إلى التغيير والتركيز على الأهداف الطويلة المدى وابتكار رؤى جديدة. | الإمام | ٣.٤ | ٣.٥ | ١.٢٨ | ٦٨ | ٦٩ | ٠.٥٩ | ٨ |
| | | الجمعة | ٣.٦ | | ١.٠٧ | ٧١ | | | |
| ٤١ | يوزع رئيس القسم الأدوار والمهام القيادية بين العاملين وينتج أسلوباً حياً تشاورياً في عمله. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٧ | ١.١٦ | ٧١ | ٧٣ | ١.٥١ | ٢ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ١.٠٤ | ٧٥ | | | |
| ٤٢ | رئيس القسم مدرب للقيام بدوره كقائد للتغيير. | الإمام | ٣.٤ | ٣.٦ | ١.١٦ | ٦٩ | ٧١ | ١.٣٦ | ٥ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ٠.٩٥ | ٧٤ | | | |
| ٤٣ | يملك رئيس القسم الدافعية الذاتية نحو التغيير والقدرة على نقل هذه الدافعية للآخرين (التمكين). | الإمام | ٣.٤ | ٣.٧ | ١.٢٤ | ٦٨ | ٧٣ | ٢.٠٦ | ٢ |
| | | الجمعة | ٣.٩ | | ٠.٩٢ | ٧٨ | | | |
| ٤٤ | يتمتع رئيس القسم بالقدرة على قراءة وفهم المواقف التي يحاول تغييرها. | الإمام | ٣.٦ | ٣.٦ | ١.١٢ | ٧٢ | ٧١ | - | ٥ |
| | | الجمعة | ٣.٦ | | ٠.٨٩ | ٧١ | | | |
| ٤٥ | يهتم بالآخرين ويساعدهم على توفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من التغيير والتكيف معه. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.١٩ | ٧٠ | ٧١ | ١.٠٠ | ٥ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ٠.٩٩ | ٧٣ | | | |
| ٤٦ | يتمتع رئيس القسم بقبول التحدي وامتلاك الجرأة. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٧ | ١.١٨ | ٧٤ | ٧٤ | ٠.١٢ | ١ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ٠.٨٧ | ٧٤ | | | |
| إجمالي | | | | | | | | | |
| | | | | | | ٣.٦ | ٧١.٥% | | |

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥)

ملحق (١٢) ، جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره
القيادية التحويلية في الجامعات السعودية فيما يرتبط بالقيم التنظيمية
المرتبطة بقيادة التغيير.

| م | الفقرات | الجامعة | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي الكلي | الانحراف المعياري | % | % الكلية | اختبارات | الرتبة |
|--------|---|---------|-----------------|-----------------------|-------------------|----|----------|----------|--------|
| ٤٧ | يؤكد رئيس القسم علي قيم الوضوح والشفافية في العمليات الإدارية داخل القسم. | الإمام | ٣.٨ | ٣.٩ | ١.٠٨ | ٧٥ | ٧٨ | ٠.٧٢ | ١ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ١.١٢ | ٨١ | | | |
| ٤٨ | يسعى رئيس القسم إلى ترسيخ قيم ومبادئ التشاورية لدعم فريق العمل وتوسيع فرص ومجالات الحوار بين أفراد القسم. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٩ | ١.٠٨ | ٧٤ | ٧٧ | ١.٣٥ | ٢ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ١.٠١ | ٨٠ | | | |
| ٤٩ | يسعى رئيس القسم إلى تأكيد قيم التحفيز والتمكين والتفويض لتحقيق أهداف التغيير. | الإمام | ٣.٤ | ٣.٦ | ١.٠٦ | ٦٩ | ٧١.٥ | ١٢٠ | ٨ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ١.٠٥ | ٧٤ | | | |
| ٥٠ | يسعى رئيس القسم إلى التأكيد على الثقة والعدالة والمساءلة. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.١٣ | ٦٩ | ٧٢ | ١.٢٨ | ٧ |
| | | الجمعة | ٣.٨ | | ٠.٨٩ | ٧٥ | | | |
| ٥١ | يسعى رئيس القسم إلى تحقيق قيم الإدارة بالغايات والأهداف. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٧ | ١.٠٤ | ٧٠ | ٧٢.٥ | ١.٦١ | ٦ |
| | | الجمعة | ٣.٨ | | ٠.٨٩ | ٧٥ | | | |
| ٥٢ | ينمي رئيس القسم الالتزام الوظيفي لدى العاملين معه وتدعيم شعورهم بالانتماء والولاء للقسم. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٦ | ١.١٩ | ٧١ | ٧٣ | ٠.٩٢ | ٥ |
| | | الجمعة | ٣.٧ | | ١.١١ | ٧٥ | | | |
| ٥٣ | يدرك أهمية قيمة الوقت في العمل واستثماره. | الإمام | ٣.٧ | ٣.٩ | ١.١٩ | ٧٤ | ٧٧ | ٠.٨٧ | ٢ |
| | | الجمعة | ٤.٠ | | ٠.٨٧ | ٨٠ | | | |
| ٥٤ | يؤمن رئيس القسم بالتغيير والتطوير والتحسين المستمر. | الإمام | ٣.٥ | ٣.٨ | ١.٢٤ | ٧٠ | ٧٥.٥ | ٢.٢٦ | ٤ |
| | | الجمعة | ٤.١ | | ٠.٩٤ | ٨١ | | | |
| | | | | | | | ٪٧٥ | | |
| | | | ٣.٧ | | | | | | |
| إجمالي | | | | | | | | | |

❖ دالة عند مستوى (٠.٠٥)