



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د. / مريم محسن إبراهيم المطيري  
دكتوراه الفلسفة في التربية  
(الإدارة التربوية)

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

## درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. / مريم محسن إبراهيم المطيري

دكتوراه الفلسفة في التربية  
(الإدارة التربوية)

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى الوقوف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وباستخدام المنهج الوصفي/ المسحي ، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (25) فقرة موزعة على (5) أبعاد، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (269) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير التخصص حول جميع أبعاد الاستبانة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة) على أبعاد الاستبانة.  
المصطلحات الأساسية: القيادة التحويلية، القيادات الجامعية، جامعة الكويت.

### Abstract

The study aimed to identify the degree to which university leaders at Kuwait University practice transformational leadership from the point of view of faculty members. Using the descriptive/survey approach and referring to previous literature, a questionnaire was constructed consisting of (25) items distributed over (5) dimensions, and after verifying the Its validity and reliability were applied to a random sample of (269) faculty members at the University of Kuwait. The study concluded that the degree of practice of transformational leadership by university leaders at Kuwait University from the viewpoint of faculty members was moderate. It also found that there were no statistically significant differences between The average responses of the study sample according to the specialization variable on all dimensions of the questionnaire, and that there are no statistically significant differences between the average scores of the responses of the study sample according to years of experience (less than 10 years, 10-20 years, more than 20 years) on the dimensions of the questionnaire.

**Keywords:** transformational leadership, university leaders, Kuwait University.

### المقدمة والخلفية النظرية للبحث

يَعِيشُ الْعَالَمُ هَذِهِ الْأَيَّامَ فِي ظِلِّ بَيِّنَاتٍ دِينِيَامِيكِيَّةٍ مُعَقَّدَةٍ وَسَرِيعَةٍ التَّغَايُرِ فِي مُخْتَلَفِ جَوَانِبِ الْحَيَاةِ وَبِالْتَّالِي كَانَ لِأَبَدٍ عَلَى مَنْظَمَاتِ الْأَعْمَالِ سِوَاءَ فِي الْقَطَاعِينَ الْعَامِ أَوْ الْخَاصِّ عَلَى حَدِّ سِوَاءِ التَّعَامُلِ مَعَ هَذِهِ التَّغْيِيرَاتِ بِشَتَى الْوَسَائِلِ وَالسَّبِيلِ مَنْ خِلَالَ الْإِهْتِمَامِ بِالْعَنْصُرِ الْبَشَرِيِّ الَّذِي يَلْعَبُ دَوْرًا

بارزاً في تحقيق نجاح المنظمات، والتعليم العالي متمثلاً في الجامعات ليس بمنأى عن هذه المستجدات والتحويلات المتسارعة. وهذا التحول حتم على القيادات الجامعية إيجاد أساليب إدارية حديثة ومؤثرة في سبيل تحقيق تحول إيجابي تحقق من خلاله أهداف وجود الجامعات في أي مجتمع، وجامعة الكويت ليست استثناءً من هذا التحول، بل يمكن القول أن مسؤوليتها كبيرة؛ لأنها الجامعة الوحيدة في دولة الكويت، ولديها التزامات أمام الدولة والمواطنين لتقديم تعليم جامعي متميز يشارك بفاعلية لتحقيق رؤية دولة الكويت ٢٠٣٥.

من هنا كان من الضروري البحث عن أساليب إدارية موثوق بها علمياً وعملياً لتطوير بيئة العمل في جامعة الكويت وخصوصاً العلاقة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس التي يمكن من خلالها تحقيق التعلم المستمر وخلق قيادات جديدة لمستقبل منظور، ومن تلك المداخل مدخل القيادة التحويلية، فالقيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يمارسها القادة بأساليب تحفز العاملين على ممارسة أعمالهم بكل حرية وفي بيئة عمل جاذبة تراعي احتياجاتهم المهنية وتطورها واحتياجاتهم الفردية وتنميتها (Northouse, 2013, 12).

كما أنها تسعى في رؤيتها إلى الاهتمام بالتابعين وإشباع رغباتهم المهنية من خلال تقدير أدوارهم وجهدهم وتحفيزها، واعتبارهم شركاء وليسوا عاملين في المنظمة، يتم أخذ آرائهم والاستماع إلى حاجاتهم ومشاركتهم في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها ويجدون من قادتهم العدالة في التعامل ويحصلون على الترقى المستحق لهم في الوقت المحدد، وهذا ينعكس على مدى رضاهم وتقبلهم للعمل، وبالتالي فهم مستعدون لخدمة المنظمة حتى لو واجهتها أزمات فهم يعتبرونها جزءاً مهماً يؤثر ويتأثر بها (Marisa, et al., 2011, 2256).

فالقيادة التحويلية تعني قدرة المؤسسة على بلورة رؤية مفهومة لآلية عملها، وقدرتها على التناغم مع متطلبات المستقبل، فهي توصف بأنها مفهوم حول القيادة الإدارية توضح الممارسات المتبعة؛ لتحقيق التطوير المطلوب من خلال تفاعل القادة والمروسين معاً في تحقيق الأهداف المخطط لها، والموضحة في رسالة المؤسسة، وإيجاد الأساليب للنجاح.

ويمكن تعريفها بأنها: عملية المشاركة البناءة بين القائد والمروسين، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة. وهكذا، وبالرغم من أن القيادة التحويلية توفر العديد من الأبعاد الجديدة لدراسة نظرية القيادة، إلا أنها لا تزال تركز على القائد وهي ذات طبيعة هرمية. في حين يقيم التحليل الاعتبارات الجديدة للقيادة التحويلية ضمن أربعة أبعاد تتضمن التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظرة الذاتية أو الفردية (Northouse, 2013, 55).

كما يشار إلى القيادة التحويلية بأنها: التفاعل بين القادة والمروسين المؤدي إلى رفع التحفيز، والارتقاء إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. أي أنها تعني استخدام القائد لعنصر الجاذبية، والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي (صالح، ٢٠١٩، ٥).

وجدير بالذكر أن مصطلح القيادة التحويلية (Transformational leadership) قد ابتكره داونتون (Downton) في عام ١٩٧٣، حيث تم إدراجها بأنها مدخل مهم للقيادة من خلال العمل الذي قدمه جيمس مكريكور (James Megregor Bums) الذي ميز فيه بين نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية (Transactional Leadership) اللتين استندتا إلى أسس فلسفية ومكونات أخلاقية أساسية. ففي الوقت الذي أكدت فيه القيادات التبادلية على مفهوم (المقايضة) التي تكون بين القائد والأتباع، أكدت القيادة التحويلية على الترابط الذي يعمل على رفع مستوى الدافعية مع مستوى الأخلاق للقادة والأتباع معاً (Northouse, 2013, 27).

وخلال الحقبة الماضية من القرن الحادي والعشرين ظهر مفهوم القيادة التحويلية كأحد أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القادة، حيث تؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد يمكن أن تشجع العاملين على مستوى عالٍ من التفكير، فمن خلال تحفيز العاملين ومن خلال القيم التي يعززها القائد التحويلي يمكن للأتباع تطوير أساليب وطرق جديدة في التفكير حول حل المشكلات في العمل (الصلاعين، ٢٠١٠، ٣٣).

ويرى (Beatty, & Quinn, 2022, 21) أن القيادة التحويلة تهدف إلى تحسين وتطوير مستويات الأداء التنظيمي وبث روح المسؤولية والحماس في المرؤوسين، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات وبما تسمح به الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد، وعملاً بالقيادة التحويلة، فإن القائد التحويلي يتيح للمرؤوسين فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة التي تواجه المؤسسة التربوية، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك.

وتكمن أهمية فالقيادة التحويلية في كونها تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، وهي تمثل توجيهها للآخرين إلى التصرف أو الدخول في اتجاه تعاوني فيما بينهم، وإحداث تغييرات إيجابية للمنظمة، وتعتبر القيادة المحرك الرئيس لسير مختلف العمليات في الجامعات؛ وذلك لما لها من أهمية كبيرة، وضحتها (Koohang, Paliszkiwicz, & Goluchowski, 2017, 87) فيما يأتي: أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وأنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط الجامعة، وتصوراتها المستقبلية، وتعمل على تقييم القوي الإيجابية في الجامعة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها، وتعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد. وكذلك فإن القيادة التحويلية معنية بالتجديد والتطوير وإطفاء الصبغة الحيوية على العمل، ومد جوانب العمل بالروح التي تحول العمل إلى متعة، وتنقله من الوضع الاستاتيكي إلى الوضع الديناميكي، وقد لخصت الحريري (٢٠١٠، ٢٥) أهمية القيادة التحويلية في أنها: تحفز الهمم وتشحن الطاقات وتدعم المبتكرات والأفكار الحديثة، وتتؤدي إلى التطوير والتجديد وتشجيع المبادرة وطرح الأفكار، ذلك لأنها تعمل جاهدة على تشجيع العمل الفريقي، عن طريق تحقيق الألفة والتجانس بين أفراد المجموعة، والعمل على تحقيق الحاجات الإنسانية لكل فرد من أفراد المجموعة.

ويرى الشريفي والنح (٢٠١٠، ١٥) أن القائد التحويلي لديه صفات وخصائص يمتلكها من خلالها يكون قادر على تعزيز الرؤية المشتركة بينه وبين المرؤوسين والأتباع؛ لتطوير أساليب مبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتدريبهم باستمرار لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. فمن المهم على القائد التحويلي إتباع مهارات تُعزز من القدرة الذاتية للمرؤوسين والأتباع، وقدرته على تحديد عوامل القوة والضعف لديهم، وتوكيل المهام والواجبات لهم على أساس ذلك، مما يزيد من فرصة النجاح للمؤسسة (Marshall, 2011, 6).

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى ستة خصائص للقائد التحويلي، حددها حمد (٢٠١٤، ٢٠)، في الآتي:

#### ١- القدرة على التركيز

"يتمتع القائد التحويلي بالتركيز والاستماع لما يقترحه العاملون، وإلى شكوايهم، وإلى ما يطمحون إليه، وتوفير الدعم المتواصل لهم، مما يتيح له إنجاز الأعمال بشكل أفضل"، وتحديد

الأولويات بشكل دقيق، وهذا يتيح للقائد إنجاز " أهدافه الموضوعية سلفاً بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة.

## ٢- تحمل المخاطرة

يتصف القائد التحويلي بالشجاعة وأنه مقدم لا يخشى المخاطرة، كما أنه يتحمل كل ما يبدر عنه من قرارات، ويكشف الحقيقة للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل ويعتبر الفشل عملية تعليمية يستفاد منها في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يمتلك موقفاً واضحاً لا يحتمل الغموض واللبس في تبنيه للأساليب والطرق المرجوة في تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

## ٣- الثقة بالنفس والآخرين

فالثقة المتبادلة هي الفكرة الأساسية للقائد التحويلي، حيث أنه يقوم بتبني الأنشطة والأدوار التي تعزز من مستوى الثقة لدى العاملين، مما يولد ثقة لديهم في قيادة المؤسسة، بالإضافة إلى أن القائد يتبع أساليب تمكين العاملين؛ ليحضوا بتجربة تبديل الأدوار، كذلك فإن أساليب القيادة التحويلية تدعم ثقة العاملين بأنفسهم، وتعزز لديهم القدرة على اتخاذ القرار الذي ينهض بالمؤسسة.

## ٤- احترام الذات

يحمل القائد التحويلي قيم ومبادئ أساسية على ضوئها يؤدي المهام والواجبات المطلوبة منه، ومن أولويات قائد التحول الاهتمام بحاجات الآخرين والاستماع لمشاكلهم، وتحمل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه على الآخرين، ويتسم القائد التحويلي بأنه يحمل العديد من المهارات والخبرات والمعارف الناتجة عن التجارب والقيم الراسخة لديه، مما يعطيه الاحترام والثقة المتبادلة والناتجة عن الأفعال والتصرفات الموثوقة والصادقة.

## ٥- القدرة على الاتصال

حيث يتسم القائد التحويلي بامتلاكه لتصورات إبداعية تنهض بالمؤسسة، وتدفعها إلى تعزيز موقفها في المنافسة، وهو يمتلك القدرة على تحويل هذه التصورات الإبداعية إلى واقع ملموس على أرض الواقع، ونتائج ظاهرة للجميع.

## ٦- الإحساس بالآخرين

من خلال الثقة المتبادلة التي يسعى القائد التحويلي لتوليدها في المؤسسة، فإن ذلك يتطلب منه الشعور الإيجابي بالآخرين والإحساس بهم، وتوليد القيمة لهم، ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، وإيجاد درجة عالية من التعاون والألفة بينهم، مما يؤدي إلى مستوى عالي من الاعتمادية والتفاعل بين الإدارة والعاملين فيها.

ولقد قام العديد من الباحثين والمفكرين، ومنهم (Marques & Dhiman, 2014)، بتقديم خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، أمكن توضيحها على النحو الآتي:

### ١- التأثير المثالي Idealized Influence: أو الجاذبية (الكارزمانية)

توصف الجاذبية (الكارزمانية) أو التأثير المثالي بأنها توفير الرؤية والإحساس بالمهمة، وغرس الفخر بين وبين المجموعة واكتساب الاحترام والثقة. فالتأثير المثالي أو الجاذبية (الكارزمانية) هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، ويمكن أن نعزو ذلك إلى الخبرات التي يمتلكها القائد والمواهب التي يتمتع بها والتي تجعله مثيراً لإعجاب الآخرين وقوة لهم، ومؤثراً فيهم ذلك التأثير النابع من التواصل المستمر معهم في مواقع العمل بغية خلق روح لتعاون فيما بينهم، وتوجيه وعيهم نحو الإيمان بأن تحقيق الأهداف الشخصية لا بد وأن يكون بالاتساق مع تحقيق

أهداف المؤسسة، مما يعني إيجاد صيغة موحدة من القيم الشخصية والمنتظمة تخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العاملين فيها (القيوتي، ٢٠١١، ٢٣).

ويشير (Antonakis, 2012, 99) إلى أن التأثير المثالي أو الجاذبية (الكارزماتية) هي قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد وتحدث انطباع كبير لدى المرؤوسين بالثقة والطمأنينة تجاهه، والالتزام والإعتراف به، وولاء المرؤوسين له ورسالته وتبني القيم الذي يتحلى بها، والأهداف التي يسعى لتحقيقها. كما أن العديد من العلماء أشادوا بأن للكاريزما (الشخصية) دوراً كبيراً في التأثير المباشر بالاتباع والمرؤوسين، ويلهمهم بالأفكار والمقترحات والأعمال وكيفية تأديتها، بالإضافة إلى أن تأثير شخصية القائد تعمل على إيجاد الأساليب والطرق الكفيلة بحل المشاكل والأزمات، وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسين مطيعين للقادة الكارزماتيين الذين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Dubrin, 2016, 2).

### ٢- الدافعية الإلهامية **Inspirational Motivation**

يعبر الدافع الملهم عن إشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم وحثهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، وتستخدم الجوانب العاطفية ومناشدهم لتجاوز مصالحهم الخاصة والارتقاء بها إلى المصالح المشتركة، فالتأثير الإلهامي يشمل السلوك الإيجابي والخصائص المتميزة داخل القوى العاملة في المؤسسة مثل الثقة والصدق والرعاية والأمانة والأخلاق والشرف وغيرها مما يضمن لقادة التحول أن منظماتهم لا تعتبر موظفيها وسيلة لتحقيق غاية دون موافقتهم الكاملة والحرية، وتتم عملية التحفيز عندما يتبع القائد التحويلي طرق وأساليب في تحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون بأدائه من أعمال، وحماسة القائد التحويلي هي أساس لتحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة (Marques & Dhiman, 2014, 2).

فالتحفيز الإلهامي هو التصرفات والسلوكيات والمهارات التي يتمتع بها القائد، وتثير لدى الأتباع والمرؤوسين التحفيز والتحدي، ومقدرته على إيضاح وتفسير توقعاته لهم، والقدرة على جعلهم يلتزمون بتنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعزيز روح الفريق من خلال الحماسة والدعم لهم. وقد سمح التحفيز الإلهامي أيضاً للقادة بتجاوز جهود الموظف في الاختراع من خلال الاهتمام بالمقترحات وإعادة صياغة المشاكل المعترف بها وتبني بنية وجهة نظر جديدة للأوضاع القائمة والتحديات القديمة والمشكلات المتعلقة بها، وما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل (Bass & Riggio, 2006, 8).

### ٣- الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**

يرى (Hayes, 2014, 87) ان الاستثارة الفكرية هي قدرة القيادة التحويلية على خلق أفكار جديدة، وإنتهاج أساليب حديثة، واعتماده على التحفيز الفكري؛ لإثارة المرؤوسين للتعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتشجيعهم على تقديم الحلول والبدائل المحتملة لحلها، وبالطرق الإبداعية، ودعم الأفكار الخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليين يعمدون إلى تحديد الهدف الأساسي الذي يسعون خلفه، وبيان نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والقدرة على وصفها للمرؤوسين بوضوح. بالتالي فالاستثارة الفكرية تعني قدرة القائد على إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى مستويات الأداء التي تفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة لحل المشكلات في المؤسسة.

٤- الاستشارة الفردية أو الاعتبارات والاهتمامات الفردية **Individualized Consideration**: أشار (Kouzes & Posner, 2012, 2) إلى أن هذا البعد يعبر عن الاعتبارات والاهتمامات الفردية التي يوليها القائد بمشاعر مرؤوسيه من خلال القدرة على تشجيعهم، والاستماع إليهم، والقدرة على تلبية احتياجاتهم، وإشعارهم بالرضاء والاهتمام، وتعزيز الذات لديهم، كما على القيادة التحويلية تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء، والعمل على التفاعل معهم. والأهم أن يولي القائد التحويلي اعتباراً للاختلافات الفردية كما فالعاملين مختلفين في صفاتهم وسلوكهم ومقدرتهم على الأداء الفاعل.

#### ٥- التمكين **Empowerment**

إن التمكين بمفهومه العام يعني منح العاملين حرية أكبر في العمل وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وإحداث التغييرات اللازمة على النظام، وتوفير الأجواء المناسبة والعمل بمبدأ الرقابة الذاتية، وإعدادهم سلوكياً وتقنياً، كما أنه يتضمن تهيئة البيئة التي يحصل فيها العامل على القدرة والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية (Besterfield, 2014, 5)، وهناك خمسة عناصر للتمكين هي: وضوح الغرض، ثقافة العاملين، العمل الجماعي، الكفاءة، حرية الاختيار. وفيما يلي نبذة عن هذه العناصر:

- **وضوح الغرض**: وهي تشير إلى شعور الأفراد بالارتياح في ظل وجود الهياكل والسياسات والإجراءات، ويرغب العاملون في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات، وهذا بدوره قد يؤدي أن تتبنى المؤسسات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي مرن، وبالتالي قد يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين (العنبي، ٢٠١٥، ٢٢).

- **ثقافة العاملين**: وتتمثل الثقافة بقيم التعاون، والثقة، والاحترام المتبادل، والمسؤولية الجماعية وروح الفريق، والعدالة والمساواة، والتطوير والتحسين المستمر. كما تُشكل سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وإرضاء العملاء وإسعادهم القاعدة الثقافية الصلبة لحل المشاكل وتذليل الصعاب والتخلص منها (McShane & Von Glinow, 2020, 14).

- **العمل الجماعي**: يرتبط موضوع التمكين في ارتباطاً وثيقاً بتنظيم العمل الجماعي القائم على عمل مجموعة من الناس لديها هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي، ويشكل تنظيم الفريق هيكلية مناسبة لتوظيف الكثير من المفاهيم والنظريات الإدارية المتعلقة بالتحفيز، ويُعتبر العمل الجماعي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة، وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن (Little & Ferris, 2018).

- **الكفاءة**: أصبحت الكفاءة ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرين التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه أو اتباعه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها وإجادتها، إذن فإن وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون هي وظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر (Stewart, 2020, 26).

- **حرية الاختيار**: وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد المرؤوس في اختيار طرق وإجراءات تنفيذ مهام عمله المطلوبة منه.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخل القيادة التحويلية ودورها في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى (العبيدي ٢٠١٦) دراسة هدفت تحليل

العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤٣) مبحوث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس.

في حين هدفت دراسة الرشيدى (٢٠١٨) بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (147) مستجيباً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع في الجامعات محل الدراسة. وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط في الجامعات محل الدراسة.

وسعت دراسة (Silong, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وعلاقة القائد بالتابع وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) فرداً يعملون في المؤسسات التعليمية الإيرانية بمدينة شيراز. واستخدمت الاستبانة أداة تجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد سلوك القيادة التحويلية، تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر من متغير علاقة القائد بالتابع، وأن هذا المتغير لا يتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى إلى اختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، ووجود علاقة إيجابية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية سلوك القيادة التحويلية، ودرجة ممارسته وتناولت دراسة (Al-Mansoori, & Koç, 2019) معرفة تأثير القيادة التحويلية على رضا التابعين وإنتاجيتهم في كليتي الهندسة: في جامعة كامبس الحكومية في الولايات المتحدة، وفي فرع الجامعة (Camps) في دولة قطر، وركزت الدراسة أيضاً على مؤشرات للمخرجات المبتكرة، كالأنظمة المبنية على الابتكار والدافع الحقيقي. ولتحديد هدف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (١٨٤) موظف، كما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة (العمداء) أظهروا مستويات مختلفة من أنماط القيادة التحويلية، والتي كانت أقل من المستويات المعتادة، بالإضافة إلى انخفاض سمات القيادة التحويلية، والمكافئات المشروطة في القيادة التبادلية لديهم. وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية لتحسين رضا العاملين والتركيز على معالجة ما يعوق الابتكار.

في حين تناولت دراسة تكروني والشماس (٢٠٢١) التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والتمكين والاعتبار الفردي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٤) موظف يعملون في إدارة العلاقات العامة في أربع جامعات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تم استخدام استبانتي القيادة التحويلية والعلاقات العامة الرقمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية جاءت بنسبة عالية، كذلك تبين أن مستوى العلاقات العامة الرقمية جاءت بنسبة عالية أيضاً، وتبين وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في انفراده بالوقوف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافه عنها، في بناء فكرة البحث، وتدعيم إطاره النظري، وتحديد منهجه، واستفاد من تحليلاتها ونتائجها.

#### **مشكلة البحث وتساؤلاته**

تلعب جامعة الكويت دوراً حيوياً في مختلف جوانب التنمية بالمجتمع الكويتي، كما تسهم في نشر العلم والمعرفة، وفي تزويد المجتمع بأفضل العناصر والكفاءات البشرية التي تشارك في دفع عجلة التقدم، وعلى الرغم من أهمية الدور التي تقوم به تلك الجامعة إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى أنها تعاني من بعض المشكلات ونواحي القصور في أداء القيادات الأكاديمية؛ حيث أكدت دراسة مشعل (٢٠٢١) وجود قصور في أداء القيادات الجامعية في دولة الكويت، فيما يتعلق بمركزية اتخاذ القرارات، وجمود اللوائح والقوانين المتبعة، وقلة تدريب القيادات على متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة،

كما أكدت دراسة الظفيري (٢٠٢٠) على ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت، وتزويدهم بالكفايات العلمية والتربوية والمهنية، وتعزيز آليات التواصل والاتصال بين القيادة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة في الجامعة. وفي الوقت الذي تعاني منه جامعة الكويت من كثير من التحديات، تبرز حاجتها إلى نمط قيادي كالتحويلية يكون قادر على توفير سبل النجاح لها والتغلب على كل الصعوبات والتكيف معها واستغلال الفرص والتقليل من نقاط الضعف وجعلها فرصاً للتجديد والإبداع، وذلك من خلال حفز العاملين واستثارة أفكارهم بما يسهم في نيل رضاهم وتحسين أدائهم، وعليه

#### **تحدد مشكلة**

البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة)؟

#### **أهداف البحث**

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. معرفة درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة).

#### **أهمية البحث**

يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

١. يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
٢. قد تفيد نتائج البحث في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في مجال القيادة التحويلية.
٣. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين مستوى مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت.

٤. قد تُفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي الكويتية وتوجه اهتمامهم لمدخل القيادة التحويلية ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية.

#### حدود البحث

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد القيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات والاهتمامات الفردية، التمكين).
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من البحث خلال الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

#### مصطلحات البحث

##### ■ القيادة التحويلية

يعرفها البحث الحالي على أنها: قدرة القيادات الجامعية في جامعة الكويت على التأثير المثالي، والتأثير الفكري والإلهام القيادي، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة، واحترام الاعتبارات الفردية لأعضاء هيئة التدريس وتمكينهم.

##### ■ القيادات الجامعية

تعرف القيادات الجامعية بأنهم أعضاء هيئة التدريس المتميزون المعينون بمناصب مدير جامعة الكويت ونوابها، وعمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

##### ■ الإجراءات المنهجية للبحث

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

##### ■ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية.

##### ■ مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٢، والبالغ عددهم حسب إحصائيات النشرة السنوية لإحصاءات التعليم بالكويت (١٦٨٦) عضواً؛ بواقع ١٤٨١ كويتي ٩٢٣ ذكر و ٥٥٨ أنثى، وما يقارب ٢٠٥ غير كويتي ١٨٩ ذكر و ١٦ أنثى) (الإدارة المركزية للإحصاء بالكويت، ٢٠٢٣). أما عينة الدراسة فتكوّنت من ٢٦٩ مشاركاً (أي بنسبة تقدر بحوالي ١٦% من مجتمع الدراسة)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقيّة وبصورة آلية، واعتمد عليها في معالجة البيانات وتحليل النتائج، والجدول رقم (١) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

#### جدول رقم (١)

##### خصائص أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
التخصص	التخصصات الأدبية	١١٥	٤٢,٧٥
	التخصصات العلمية	١٥٤	٥٧,٢٥
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤٩	١٨,٢٢
	١٠-٢٠ سنة	٩٥	٣٥,٣٢
	أكثر من ٢٠ سنة	١٢٥	٤٦,٤٦

## أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لدراستها، مستفيدة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الرشيد (٢٠١٨) ؛ ودراسة (Al-Mansoori, & Koç, 2019) ؛ ودراسة تكروني والشماس (٢٠٢١)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ( ٢٥ ) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الثلاثي (منخفضة- متوسطة- مرتفعة)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الكويتية، وعددهم (15) محكماً، وتم استرجاع الاستبانة من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٢٥) فقرة موزعة على (٥) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.86)، (0.90)، (0.92)، (0.91)، (0.93) على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في البعد الأول (0.67-0.87)، وفي البعد الثاني (0.63-0.80)، وفي البعد الثالث (0.69-0.81)، وفي البعد الرابع (0.82-0.89)، وفي البعد الخامس (0.61-0.81) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

٢. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للبعد الأول (0.88)، وللثاني (0.79)، وللثالث (0.77)، وللرابع (0.87)، وللخامس (0.91) وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للبعد الأول (0.76)، وللثاني (0.71)، وللثالث (0.74) وللرابع (0.77)، وللخامس (0.73) ، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.88)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (3-1=2) ÷ 3 = (0.67). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة (من 2.34 إلى 3)؛ متوسطة (من 1.67 إلى 2.33)؛ منخفضة (من 1.00 إلى 1.66).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

### جدول رقم (٢)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	البعد الأول: التأثير المثالي	٢,٢٠	٠,٧١٩	٧٣,٣٣	متوسطة	١
٢	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	٢,١	٠,٧٦٥	٦٩,٩٩	متوسطة	٤
٣	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	٢,١٣	٠,٧٣٥	٧٠,٩٩	متوسطة	٢
٤	البعد الرابع: الاعتبارات والاهتمامات الفردية	٢,١٢	٠,٧٢٥	٧٠,٦٦	متوسطة	٣
٥	البعد الخامس: التمكين	١,٩٦	٠,٧١٠	٦٥,٣٣	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية	٢,١٠	٠,٧٥٥	٦٩,٩٩	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد جميعها بلغت (٢,١٠)، وبوزن نسبي (٦٩,٩٩%)، وبذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً نسبياً لمضمون القيادة التحويلية في جامعة الكويت، وذلك نتيجة للدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعة، الأمر الذي أوجد حالة متوسطة في تقدير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلتاني وبدير والرقب (٢٠١٣) ودراسة الخوالدة وجرادات (٢٠١٠) ودراسة Chipunza & Gwarinda, (2010)، ودراسة الزعبي، والشرابي، والخصاونة (٢٠٢١).

كما يتضح من جدول (٢) أن بُعد: التأثير المثالي يأتي في المرتبة الأولى في تقدير أفراد العينة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (٢,٢٠) وبوزن نسبي (٧٣,٣٣%)، يليه بُعد: الاستثارة الفكرية، بمتوسط (٢,١٣) وبوزن نسبي (٧٠,٩٩%)، وجاء بُعد: الاعتبارات والاهتمامات الفردية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٢,١٢)، وبوزن نسبي (٧٠,٦٦%)، ثم بُعد: الدافعية الإلهامية، والذي جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (٢,١) وبوزن نسبي (٦٩,٩٩%)، أما بُعد: التمكين فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (١,٩٦)، وبوزن نسبي (٦٥,٣٣%)، وقد تعزو الباحثة مجيء بُعد: التأثير المثالي في المرتبة الأولى إلى امتلاك القيادة الجامعية القدرات الكافية في التأثير بالعاملين وإقناعهم مما يزيد من حماسهم في العمل، ويعزز من قدراتهم في تحقيق أهداف الجامعة وأهدافهم الشخصية.

أما مجيء بُعد التمكين في المرتبة الأخيرة فقد يرجع إلى نقص الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت، كما قد يرجع ذلك إلى جمود اللوائح والقوانين والتشريعات.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للقيادة التحويلية داخل كل بعد من أبعاد الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧):

### البعد الأول: التأثير المثالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتأثير المثالي، وذلك كما في جدول رقم (3).

#### جدول رقم (3)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتأثير المثالي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين.	٢,٣٣	٠,٧١٧	٧٧,٦٦	متوسطة	١
٢	يملك القادة القدرة على إقناع العاملين في زيادة حماسهم للعمل.	٢,٣١	٠,٦٧٩	٧٦,٩٩	متوسطة	٢
٣	يتجاوز القادة مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	٢,٢٥	٠,٦٩٢	٧٤,٩٩	متوسطة	٣
٤	يؤكد القادة على المساواة والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	٢,٠٣	٠,٧٤٥	٦٧,٦٦	متوسطة	٥
٥	يظهر القادة القدرات الأكاديمية والإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس.	٢,١٠	٠,٧٠٨	٦٩,٩٩	متوسطة	٤
	التقدير العام للبعد	٢,٢٠	٠,٧١٩	٧٣,٣٣	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتأثير المثالي بلغ (٢,٢٠)، وبوزن نسبي (٧٣,٣٣%)، وبذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص القيادات الجامعية إلى خلق مناخ إيجابي داخل الجامعة، رغبة منها في الارتقاء بجامعة الكويت؛ كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في هذا البلد.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يؤكد القادة على المساواة والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اعتقاد أعضاء هيئة التدريس - أفراد العينة - بعدم العدل عند تطبيق القادة للوائح والقوانين خاصة في حلة النزاع والخلاف.

### البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للدافعية الإلهامية، وذلك كما في الجدول رقم (4).

**جدول رقم (٤) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية  
في جامعة الكويت  
للدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يوضح القادة رؤية الجامعة للعاملين فيها لحفزهم لتحقيقها.	٢,١١	٠,٧٣٥	٧٠,٣٣	متوسطة	٢
٢	يوجه القادة العاملين في الجامعة للعمل بروح الفريق الواحد.	٢,١٢	٠,٧٤٤	٧٠,٦٦	متوسطة	٣
٣	لدى القادة قدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح الجامعة	٢,٢٣	٠,٧٣٦	٧٤,٣٣	متوسطة	١
٤	لدى القادة قدرة على تطبيق القواعد العلمية في صناعة واتخاذ القرارات	١,٩٦	٠,٧٥٧	٦٥,٣٣	متوسطة	٥
٥	يشجع القادة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز أعمال الجامعة	٢,٠٦	٠,٧٧٠	٦٨,٦٦	متوسطة	٤
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>٢,١</b>	<b>٠,٧٦٥</b>	<b>٦٩,٩٩</b>	<b>متوسطة</b>	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للدافعية الإلهامية بلغ (٢,١)، وبوزن نسبي (٦٩,٩٩ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى القادة قدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح الجامعة)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وجود دورات تدريبية تقدم لقيادات الجامعة حول مهارات إدارة الأزمات، إضافة إلى الخبرة التي تتمتع بها القيادات الجامعية في إدارة الأزمات وتمثل أحد أهم معايير اختيار القيادات الجامعية لتولي المناصب في جامعة الكويت.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى القادة قدرة على تطبيق القواعد العلمية في صناعة واتخاذ القرارات)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة مشاركة القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار واتخاذ، نتيجة جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.

**البعد الثالث: الاستثارة الفكرية**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للاستثارة الفكرية ، وذلك كما في الجدول رقم (5).

**جدول رقم (5) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية  
في جامعة الكويت للاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يشجع القادة العاملين على طرح أفكارهم حتى لو اختلفت مع أفكارها.	٢,٠٤	٠,٧٣٧	٦٧,٩٩	متوسطة	٥
٢	يتيح القادة الفرصة للعاملين للتفكير في المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة.	٢,١٤	٠,٧٤٣	٧١,٣٣	متوسطة	٢
٣	يقبل القادة الأفكار الإبداعية والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس.	٢,٢٢	٠,٧٢٤	٧٣,٩٩	متوسطة	١
٤	يحدد القادة التوقعات المستقبلية للجامعة والإفصاح عن النوايا في كل الأعمال التي تقوم بها	٢,١٣	٠,٧٦٤	٧٠,٩٩	متوسطة	٣
٥	يوضح القادة الأهداف وأساليب تحقيقها وأدوات تقييمها	٢,١١	٠,٧٤٥	٧٠,٣٣	متوسطة	٤
	<b>التقدير العام للمجال</b>	<b>٢,١٣</b>	<b>٠,٧٣٥</b>	<b>٧٠,٩٩</b>	<b>متوسطة</b>	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المستوى العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للاستشارة الفكرية بلغ (٢,١٣)، وبوزن نسبي (٧٠,٩٩ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقبل القادة الأفكار الإبداعية والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى احتكاك القيادات الجامعية من خلال المؤتمرات والزيارات والمهام العلمية بالجامعات المرموقة على مستوى العالم والتأثر بالأفكار الجديدة التي تقدمها وتتبنها تلك الجامعات، ومحاولة القيادات الجامعية تبني بعض الأفكار المميزة وتطبيقها في بيئة العمل في جامعة الكويت.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشجع القادة العاملين على طرح أفكارهم حتى لو اختلفت مع أفكارها)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تسلط بعض القيادات الجامعية ورغبتهم في تملك زمام الأمور.

#### البعد الرابع: الاعتبارات والاهتمامات الفردية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للاعتبارات والاهتمامات الفردية، وذلك كما في الجدول رقم (6).

#### جدول رقم (٦)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للاعتبارات والاهتمامات الفردية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يحترم القادة التخصصات العلمية الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس	٢,١٠	٠,٧٣١	٦٩,٩٩	متوسطة	٤
٢	يهتم القادة بمشكلات العاملين في الجامعة الذين لديهم قدرات فردية	١,٨٩	٠,٧٧٢	٦٢,٩٩	متوسطة	٥
٣	يعزز القادة العلاقات الإنسانية الإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي أو جماعي	٢,١٨	٠,٧٥٧	٧٢,٦٦	متوسطة	٣
٤	يحترم القادة الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس	٢,٢٢	٠,٧٥٣	٧٣,٩٩	متوسطة	١
٥	يحرص القادة على تزويد العاملين بكل المعلومات اللازمة لأداء العمل	٢,٢٠	٠,٧٣١	٧٣,٣٣	متوسطة	٢
	التقدير العام للمجال	٢,١٢	٠,٧٢٥	٧٠,٦٦	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المستوى العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للاعتبارات والاهتمامات الفردية بلغ (٢,١٢)، وبوزن نسبي (٧٠,٦٦ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحترم القادة الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تقدير قيادات الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، واحترام الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة كون هذا مجرم قانوناً ومنكر أخلاقياً، كما يعزى ذلك أيضاً إلى حرص قيادات الجامعة على استقرار العمل بالجامعة، وتعزيز الثقة مع أعضاء هيئة التدريس وتوفير الأمن الوظيفي، واستثمار الأخطاء بدلاً من التهديد بها.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يهتم القادة بمشكلات العاملين في الجامعة الذين لديهم قدرات فردية)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تواضع

دور القيادات الجامعية في هذا المجال (الاهتمام بالقدرات الفردية)، نظراً للاهتمام بالقضايا التي تعد قاسماً مشتركاً بين أعضاء هيئة التدريس.

#### البعد الخامس: التمكين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتمكين ، وذلك كما في الجدول رقم (7).

#### جدول رقم (7)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتمكين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يوفر القادة فرصاً لكل عضو هيئة تدريس أن يقود أحد الأعمال في الجامعة	٢,٠٩	٠,٧١٩	٦٩,٦٦	متوسطة	٢
٢	يشجع القادة المبادرة والمبادرات من قبل أعضاء هيئة التدريس	٢,٠٦	٠,٧٤١	٦٨,٦٦	متوسطة	٣
٣	يعطى القادة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحمل مسؤوليات الأعمال التي يقومون بها	٢,١٠	٠,٧٤١	٦٩,٩٩	متوسطة	١
٤	يشرك القادة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية	١,٧٤	٠,٧١٣	٥٧,٩٩	متوسطة	٥
٥	يأخذ القادة بمبادئ الإدارة اللامركزية وتطبيقها على أرض الواقع	١,٨٢	٠,٧١١	٦٠,٦٦	متوسطة	٤
	التقدير العام للمجال	١,٩٦	٠,٧١٠	٦٥,٣٣	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للتمكين بلغ (١,٩٦)، وبوزن نسبي (٦٥,٣٣%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة ، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعطى القادة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحمل مسؤوليات الأعمال التي يقومون بها)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إيمان قيادات الجامعة بقدرات أعضاء هيئة التدريس في قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، وتهيئتهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل، وقد تعزى أيضاً إلى تمتع القيادات الجامعية بمبادئ القيادة التحويلية.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يشرك القادة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية)، وبدرجة تقدير متوسطة ، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تواضع مستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، والذي يترتب عليه ضعف مشاركة القادة لأعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية. نتائج التساؤل الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للأبعاد القيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في ضوء متغير التخصص، وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

أ- حسب متغير التخصص

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8)

نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص ( الأدبية- العلمية) على مجالات الاستبانة

البعد	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	غير دالة
البعد الأول: التأثير المثالي	التخصصات الأدبية	١١٥	٢,٣٥	٠,٥٠٠	٠,٦٨٠	٢٦٧	غير دالة
	التخصصات العلمية	١٥٤	٢,٣١	٠,٥٣٣			
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	التخصصات الأدبية	١١٥	٢,٣١	٠,٤٨٥	٠,٠٢٧-	٢٦٧	غير دالة
	التخصصات العلمية	١٥٤	٢,٣١	٠,٥٣٢			
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	التخصصات الأدبية	١١٥	٢,١٨	٠,٤٩٤	٠,٨٥٠	٢٦٧	غير دالة
	التخصصات العلمية	١٥٤	٢,١٢	٠,٥٩٩			
البعد الرابع: الاعتبارات والاهتمامات الفردية	التخصصات الأدبية	١١٥	٢,٣٠	٠,٥٤٩	٠,٣٧٧	٢٦٧	غير دالة
	التخصصات العلمية	١٥٤	٢,٢٧	٠,٥٩٧			
البعد الخامس: التمكين	التخصصات الأدبية	١١٥	٢,٣٦	٠,٤٧٨	٠,٤٠٩	٢٦٧	غير دالة
	التخصصات العلمية	١٥٤	٢,٣٤	٠,٥٢٢			

يتضح من جدول (٦) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطى استجابات عينة الدراسة حسب متغير التخصص حول جميع أبعاد الاستبانة، حيث إن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠٥ ، الأمر الذي يؤكد على أنه لا يوجد تأثير للتخصص (الأدبية- العلمية) على استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كل من التخصصات العلمية والأدبية يخضعون لنفس المناخ التنظيمي في جامعة الكويت وأن القيادات الجامعية تمارس نفس الأساليب القيادية معهم ، وبالتالي يكون هناك اتفاق كبير في استجاباتهم حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية.

(ب) حسب متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين إحدادي الاتجاه لتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) على مجالات الاستبانة.

محوري الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	١,٦٣٥	٢	٠,٨٤٤	٠,٨٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١٧,٥١٨	٤٣٩	٠,٨٦٧		
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	٢,٧٩٢	٢	٠,٨٢٢	٠,٧٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٠,٩٠٣	٤٣٩	٠,٨٥١		
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	١,٣٥٥٥	٢	٠,٦٧٨	٠,٢٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٧,٤٦٨	٤٣٩	٠,٥٦٤		
البعد الرابع: الاعتبارات والاهتمامات الفردية	بين المجموعات	٣,٨٩٣	٢	١,٩٤٧	١,٨٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٢٤,٩٠٤	٤٣٩	١,٠٦٧		
البعد الخامس: التمكين	بين المجموعات	١,٦٤٥	٢	٠,٨٢٢	٠,٩٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١٨,٥١٨	٤٣٩	٠,٨٥١		
	الدرجة الكلية	٤٢٠,١٦٢	٤٤١			

من الجدول (٩) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) على أبعاد الاستبانة، حيث جاءت قيم ف غيردالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. وقد يُفسر هذا بحدائثة مفهوم القيادة التحويلية؛ والذي قد لا يتأثر كثيراً بسنوات الخدمة في القيادة الجامعية.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:

١. توعية أعضاء هيئة التدريس والإداريين بأهمية القيادة التحويلية من خلال نشر كتيبات تعريفية عن موضوع القيادة التحويلية.
٢. دمج مدخل القيادة التحويلية ومهاراتها المختلفة ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت.
٣. إنشاء رؤية استراتيجية واضحة للقيادة التحويلية ومعلنة للجميع بجامعة الكويت.
٤. تشجيع القادة بجامعة الكويت بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية؛ لما لها من مزايا وتأثير في فعالية الجامعات من خلال تبني السياسات والأنظمة التي تعمل على التحسين المتجدد والمستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين بحيث تكون محفزة لهم وتحقق رضاهم.
٥. ضرورة اهتمام الجامعة بتحقيق درجة عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نظراً لطبيعة عملها المتجددة والمنافسة العالية من خلال توفير مساحة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرارات دون تأجيل وتفويضهم الصلاحيات الكاملة.

٦. ضرورة اهتمام القيادات في جامعة الكويت باستقطاب وتعيين قيادات محفزة وداعمة للمبدعين وقادرة على تحليل البيئة المحيطة للاستفادة من الجوانب الإيجابية وتعزيزها والجوانب السلبية لمعالجتها في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات.
٧. تشجيع العاملين بشكل أكبر على الإبداع والابتكار من خلال طرح الأفكار التي تساعد في تطوير عمل الجامعة وزيادة فعاليتها التنظيمية.
٨. إصدار بطاقات توصيف وظيفي للقيادات الجامعية تتضمن ممارسات القيادة التحويلية.
٩. دعم مبدأ العمل في فريق لزيادة قدرة الأفراد على مواجهة المشكلات، وتأهيل صف ثان من القيادات لتقليل الضغوط الملقة على عاتق القيادات.
١٠. تفويض القائد بعض من سلطاته للأفراد العاملين معه بهدف تمكينهم قيادياً.
١١. توفير الموارد المالية لعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وبرامج التنمية المهنية حول القيادة التحويلية.

## المراجع

- البلتاني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد (٢٠١٣). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية*، ٢٧ (٢).
- تكروني، دينا عبدالرحمن، والشماس، اريج عبدالرحمن (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩ (٢) ١٨٥-٢٠٨.
- الحريري، رافضة (٢٠١٠). *القيادة وإدارة الجودة في التعليم العام*، دط، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمد، علاء دهم (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة دنانير*، (٥) ١٣.
- الحوالد، عايد وجرادات، محمد (٢٠١١) درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. *مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة*، ٢٣ (١).
- الرشدي، ضبيان (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض: *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٣٣ (٧١) ٤٥-٦١.
- الزعيبي، خالد يوسف محمد والشرابي، معتصم عبدالله والخصاونة، معن يوسف (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٥، ع ٢١٤.
- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والنتح، منال محمود محمد (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، *مجلة علوم إنسانية*، ١ (٤٥).
- صالح، ماهر محمد (٢٠١٩). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*، دار الكندي عمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الضلاعين، علي (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الأردنية*، ٣٧ (١).

- الظفيري، منصور مشاري سفاح بطاح (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. **الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية**، (١٥٧)، ٢٧٧-٣٣٤.
- العبيري، فهد بن حمدان (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، **مجلة كلية التربية، جامعة بنها**، مج ٢٧، ع ١٠٥٤، يناير.
- العنبي، سعد بن مرزوق (٢٠١٥). **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي الدولي في إدارة الجودة الشاملة، المنعقد في مدينة الخبر خلال الفترة من ١٧-١٨ أبريل ٢٠١٥م، مدينة الخبر، المملكة العربية السعودية.
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠١١). **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مشعل، صالح محمد حمد (٢٠٢١). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، مج ٣٦، ع ١٤، ج ٢.
- Al-Mansoori, R.S.; Koç, M. (2019) Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges. **Sustainability**, 11, 4072.
- Antonakis, T., (2012), Leadership, Change and Wisdom, **Journal of Business Administration and Education**, 2 (5): 158-170.
- Bass, B. M, & Riggio, R. E. (2016). **Transformational leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Beatty, K. & Quinn, L. (2022), The Role of Strategic Leadership Team in Organizations: Center for Creative Leadership. **Journal of applied social psychology**. 36 (8) :184-207.
- Besterfield. Sandra Casey (2014). Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers. **International Journal of Public Administration**. 29 (1): 517-523.
- Chipunza, C., & Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study, **SA Journal of Human Resource Management/SA** ,8(1).
- Dubrin, A. J. (2016). **Leadership: research findings, practice, and skills**. Boston, USA: Cengage Learning.
- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of Leadership on trust, Knowledge management, and organizational performance: A research model. **Industrial Management & Data Systems**, 117 (3).

- 
- 
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (2012). **The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Little, Jim & Ferris, Stephen (2018) . **Self-Funding Improvement Teams**. *Industrial Management*, 44 (6): 22-34.
- Marisa Salanova, et al.(2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement, **Journal of Advanced Nursing**, 67(10).
- Marques, Joan & Dhiman, S. (2014). **Leading spiritually: ten effective approaches to workplace spirituality**. 1ed. U.S.A: Palgrave Macmillan.
- Marshall, E., (2011). **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, Incorporated.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2020), **Organizational Behavior**. USA, McGraw-Hill .
- Northouse. P. G.(2013)., **Leadership theory and practice** (6th ed.) Thousand Oaks, CA: sage publication.
- Silong, A. (2018), The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**. 6(4): 15-31.
- Stewart, T. A., (2020). **Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies**, Chapter in a Book, *The Future of Leadership*, Jossy - Bass, CA. 67- 77.