

القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

الدكتورة: ميسم فوزي مطير العزام

استاذ مشارك/ الادارة. التربوية./ قسم رياض الاطفال.

كلية. التربية/ جامعة.حائل

m2020fm@yahoo.com

m.alazam@uoh.edu.sa

<https://orcid.org/0009-0005-1197-944X>

المستخلص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت النتائج وجود درجة مرتفعة في القيادة التحويلية في جامعة حائل، ووجود درجة مرتفعة بمستوى رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، كما وتوصلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية تبعاً لمتغير (الكلية)، وتبين أن الفروق لصالح الكليات الإنسانية، ووجود علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مجالات محور " القيادة التحويلية، الروح المعنوية "، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت إيجابية ودالة إحصائياً، وبناءً على النتائج أوصت الباحثة بضرورة إعطاء أهمية أكبر لباقي ممارسات القيادة التحويلية لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من مخرجاتهم وإعطاء أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الروح المعنوية.

Transformational Leadership at the University of Hail and its Relation to Raising the Morale of the Faculty Members from their Point of View

Dr. MiesamFawziMotiar Al-Azam

Associate Professor in Educational Administration/Department of Primary Classes

University of Hail, College of Education.

Dr. miesam Alazam

<https://orcid.org/0009-0005-1197-944X>

Abstract

The study aims to investigate the transformational leadership at the university of Hail and its relation to the staff morale by using the descriptive approach. To achieve the aims, the questionnaire consisting of (٢٥٠) staff was used to collect data. The study concluded a high degree for both the transformational leadership and morale of the faculty staff, no statistically significant differences at sig. ($\alpha \leq 0.05$) in the sample views on the level of leadership and morale according to (gender and years of experience), and no differences in the sample views on the level of leadership and morale according to the (academic rank). It also showed differences at in the staff views for the level of leadership and morale according to (faculty). Finally, the study showed that the differences were in favor of the Faculty of Humanities and a direct and significant relation for the fields of “transformational leadership, morale” as all the coefficients were significant. The researcher recommends paying attention to the other transformational leadership practices as they raise the staff morale.

Keywords: transformational leadership, morale.

المقدمة:

تعد القيادة القلب النابض للأعمال الإدارية الحديثة وجوهرها، وهي التي نالت الحظ الوافر من البحث والدراسة في مجال علم الإدارة، كونها من أحد الوظائف الإدارية الداعمة لوظائف الإدارة الأساسية والتي يمارسها المدير والقائد الإداري في العمل المنظمي التنظيمي، للمنظمات الخاصة والعامة، ومنظمات التعليم (الجامعات)، إذ أن نجاح هذه المنظمات بمختلف أنشطتها ومجالاتها يعود إلى نجاح قادتها في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم على تقديم أكبر الطاقات لديهم مما يساهم في ممارسة أعمالهم عن رغبة وقناعة تامة في سبيل تحقيق الأهداف للمنظمة.

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة (بابكر، ٢٠١٧، ٧). والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها (Alise, 2021: 13)، وتعتبر فاعلية القيادة: هي الدرجة التي ينجز بها القائد مهمة أهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها، ولقد تطور مفهوم القيادة من كونها علاقة تبادلية يؤثر القائد من خلاله على العاملين ويتأثر بهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات، إلى علاقة بين القائد والعاملين يقوم من خلالها بتحويل العاملين إلى قادة المستقبل وذلك من خلال تزويدهم وإكسابهم بالمعارف والمهارات الضرورية واللازمة لتغيير نمط سلوكهم بما ينسجم مع متطلبات الدور القيادي الذي سيتولونه في المستقبل وهو ما يعرف بالقيادة التحويلية (السعيداني، ٢٠٢٣: ١٨٣).

ظهرت القيادة التحويلية بناء على مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي، ويعتبر العالم الأمريكي برنز (Burns, 1978: 17) أول من تناول مفهوم القيادة التحويلية عام (١٩٧٨) في كتابه القيادة، ليضع بذلك الحجر الأساس لإضافات وإسهامات الباحثين والعلماء إلى أعماله من خلال التركيز على الربط بين دوري القيادة والتبعية، مشكلة بذلك المفاهيم والنصوص التي تركز عليها القيادة التحويلية، لتشهد بعد ذلك القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً وتوسعاً عام (١٩٨٥) من خلال إسهامات (Bass) حيث قدم الجهود في نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى العوامل الجوهرية للنظرية

والتي تتعلق بالسلوك القيادي، كما قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avilio) نموذجاً مطوراً يغطي عدداً من أبعاد القيادة وهو ما سمي بالمدى الكامل لأساليب القيادة والذي كان نتاجاً للبحوث التقييمية التي قاما بها في عام (١٩٩٤) كما شكلت النظرية النواة لمجموع البرامج التدريبية والتقييمية المقدمة لإعداد الآلاف القادة لمختلف البيئات الجامعية.

وتعد الجامعة من بين المنظمات الخدمية التي سعت كغيرها من المنظمات إلى إحداث التغيير لاحتوائها على المورد البشري الذي يعد ركيزة المجتمع وصفوته إذ أن مخرجاتها هي مدخلات لسوق العمل، ونظراً للمكانة التي تحظى بها الجامعة لا بد من امتلاكها قيادة تكون قادرة على تسيير الجامعة، بما يضمن لها تحقيق ما تطمح إليه (Cobanoglu, 2021: 37). ويشير كوفي ستيفن إلى أننا نعيش اليوم ضمن محيط متغير باستمرار، مما يجعل القيادة الفعالة أكثر صعوبة مما مضى، حيث أثبتت البحوث والدراسات أهمية الأنماط القيادية، والتصاقها بدرجة نجاح الجامعة، وتطور إنتاجها، وتأثيرها سلباً أو إيجاباً في مستوى رضا الموظفين، فقد قدم الباحثون وعلماء الإدارة وجهات نظر جديدة لفهم السلوك القيادي في المنظمات، كمفاهيم القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، التي تساعد المنظمات على إحداث تغيرات إيجابية في حياة المنظمات لمواجهة متغيرات بيئة العمل الجامعي المعاصرة (العريمي، ٢٠٢٠: ٩٥).

إذ تتطلع الجامعة وبصفة مستمرة في التعرف على إمكانيات مواردها البشرية وخاصة الموارد المتميزة باعتبارهم القادة المسؤولين عن الجامعة في المستقبل، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين على اعتبار أنهم من مرتكزات الجامعة وتقدمها، وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة من جهة وتحقيق أهداف مواردها البشرية من جهة ثانية حيث تعتبر محور رئيسي في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (الصالح، ٢٠١٩: ٤٤٦)، ونظراً لكون القيادة التقليدية قاصرة على مواجهة التحديات والمتطلبات التي تواجهها الجامعات اليوم كان الاتجاه نحو تبني أنماط قيادة تتمتع بالحدثة أمراً حتمياً، وتعد القيادة التحويلية في هذا العصر من المداخل الجديدة التي تمد الإدارة بالتغيير والتطوير وهي من النظريات ذات الشهرة العالية في تحويل الجامعات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الأكثر حداثة، والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الآخرين من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وهنا تتضح الحاجة إلى استفادات الجامعات من تطبيقات القيادة التحويلية، فالعمل الإداري بحاجة إلى قيادات من نوع خاص

تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ذات شخصية إلهاميه تحويلية كون القائد التحويلي هو الحل الأمثل للجامعات الطموحة، التي تعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى أعضاء هيئة التدريس وتزيد من الالتزام لديهم، كما أنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة الجامعة للاتجاهات المرغوبة وخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس أعضاء هيئة التدريس وتزيد من قيم الولاء للجامعة التي يعملون فيها، كما أنها ترفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة (العنزي والطروانة، ٢٠٢٣: ٤٧).

وتعد الروح المعنوية من المفاهيم المهمة في المجالات الإدارية؛ لدورها المهم في تحقيق الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما أنها تعد قياساً لمدى فاعلية أدائهم؛ لما لذلك من أهمية زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة معدلات إخلاصهم للعمل، على اعتبار أن الإحباط الذي ينتاب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والذي بدوره سيؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، قد يجعلهم مبتعدين عن تعليمات العمل معرقلين لعمليات التطوير والتحسين، بل والبحث عن السبل التي يمكن لها إيقاف العمل من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب والتسيب، والإهمال، ويزيد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم؛ لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات سعياً لقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المادية، والإدارية، والاجتماعية، والنفسية؛ لذلك فإنه من المفيد قيام المؤسسات التعليمية بإشاعة التعاون والآاء وتحقيق الألفة والمحبة والمودة بين كافة العاملين، بما يسهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم وفي ذلك نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها وغاياتها (Al-Nashiri, 2020: 312).

وترجع أهمية الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس إلى أنها تسهم في زيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وأن الجامعة التي يعملون بها تحترم كرامتهم وتهتم براحتهم، كما تسهم الروح المعنوية في خفض مستوى الصراع بين العاملين، وتزيد من اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والزملاء والرؤساء، كما أنها تساعد على التكيف مع مختلف الظروف داخل البيئة التعليمية في الجامعة (Al-Nashiri, 2020: 312).

وعند الحديث عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، نلاحظ أن القيادة التحويلية تقوم على التحفيز والتعزيز، والقادة التحويلين يوفرون محفزات غير اعتيادية لمرؤوسهم كالمشاركة في صناعة القرارات لرفع الروح المعنوية لديهم، وتنشيط القيم لديهم، وإثارة تفكيرهم نحو إيجاد حلول إبداعية جديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم، حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز مرؤوسيه، وتنشيط انتباههم نحو الأمور المهمة والأساسية في حياتهم، وكذلك نحو قيمة عملهم ومكانته، باعتبار أن أهداف الجامعة مكملّة لأهدافهم (الزهراني، ٢٠٢٠: ٥).

ونتيجة لما سبق فإن الدراسة الحالية تركز على تحليل أثر القيادة التحويلية على الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وما يمكن أن تعكسه عليهم من آثار ونتائج، وذلك من خلال التعرف على القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة من وجهة نظر الباحثة أنه ونظراً للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التوجهات الحديثة والتحديات المختلفة التي تواجه الجامعات بكلياتها وأقسامها، فإن هناك حاجة كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى الجامعة، من عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس، فهم على قدر كبير من الأهمية؛ نظراً للدور المهم الذي يقومون به، وحتى تستمر هذه الجامعات بتقديم مهامها الأكاديمية، لتحقيق غاية الجامعة التي أنشئت من أجلها، لا بد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية، وبما أن أهم ما يميز قادة القرن الحادي والعشرين هو أنهم يحبون التغيير، فقد استخدم الفكر العالمي المعاصر مصطلحاً خاصاً يشير إلى أولئك القادة؛ وهو مصطلح القائد التحويلي، فقد أكدت العديد من الدراسات العلمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية على أهميتها ودورها الكبير في سلوك واتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وما تعكسه لديهم من مشاعر تجاه بيئة الجامعة، فأظهرت نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٠) أن القيادة التحويلية تهتم بتحقيق أهداف كل من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيه من خلال التأثير في سلوك واتجاهات العاملين، وأظهرت نتائج دراسة محمد وعلي (٢٠٢٢) أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات جاء بمستوى تطبيق مرتفع في بعض المتغيرات ومستوى تطبيق متوسط في متغيرات أخرى مع الروح

المعنوية، كما وأكدت دراسة (Anderson, 2020) أن تأثير أساليب القيادة التحويلية على القادة في توفير بيئة عمل الجامعة تعزز وتنشجع الروح المعنوية الإيجابية لأعضاء هيئة التدريس ومناخ الجامعة.

ومن خلال ما سبق ومن خلال عمل الباحثة في جامعة حائل كعضو هيئة تدريس ارتأتا لباحثة التعرف إلى أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس؛ وخصوصاً مع التغيرات العالمية التي طرأت على الواقع المجتمعي والتعليمي، وتركت انعكاساتها الواضحة على العملية التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، الأمر الذي أوجد نوعاً من القصور في قدرة ما تنتجه هذه المؤسسات التعليمية على مجابهة الحاضر والمستقبل وتحقيق الخطط الماضية، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود قيادات تحويلية عندما أصبح من الصعب التنبؤ بالمتغيرات البيئية، فكان لا بد من وجود أعضاء هيئة التدريس يقومون بتزويد المؤسسات التعليمية بالرؤى، وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذى بها أعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات. ونظراً لما سبق ومن خلال استعراض مفهوم وأهمية القيادة التحويلية وأبعادها ومقوماتها يمكن إدراك أهميتها في التأثير على الروح المعنوية، لأعضاء هيئة التدريس وتطوير أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الجامعات، ويزيد من فعاليتها وكفاءتها، وتتمثل مشكلة الدراسة بصورة أوضح في محاولة استقصاء درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل والتعرف على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، والبحث عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية؛ مما يساعد القيادات في جامعة حائل على القيام بمسؤولياتها بفعالية عالية؛ لتصبح قادرة على المنافسة في وقت أصبح فيه المعيار الأساسي لنجاح الجامعة هو ما يبدية قياداتها في تميز في الأداء تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها وما تفرضه من أدوار مستقبلية.

أسئلة الدراسة:

لذلك قامت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

٢. ما مستوى الروح المعنوية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
 ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، الكلية)؟
 ٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (الجنس الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، الكلية)؟
 ٥. ما العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

١. درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
 ٢. مستوى الروح المعنوية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
 ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، الكلية).
 ٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية في جامعة حائل لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (الجنس الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، الكلية).
 ٥. وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.
- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات القيادة وهو درجة ممارسة القادة في جامعة حائل للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم من وجهة نظرهم، وكذلك إثراء أدبيات الدراسات النظرية حول أساليب القيادة التحويلية ودورها الإيجابي في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات وكذلك دورها وتأثيرها على الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

ومن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة كل من وزارة التعليم التابعة لها في مجال القيادة التربوية والقائمين على وضع السياسات التعليمية، إذ من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة في تطوير معايير اختيار القائد في ضوء متطلبات القيادة التحويلية ومعرفة المتطلبات والمعايير اللازم توافرها في هؤلاء القادة، ليمكنوا من القيام بأداء مهامهم بمستوى عال ومتميز، لينعكس ذلك على العملية التعليمية.

كما يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس الذين يتقدموا لشغل وظائف رؤساء الجامعة أو الأقسام والكليات، ليكونوا على وعي تام بأساليب القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لما لها من أثر كبير في رفع مستوى كفاءة القيادات الجامعية، وبيان أثرهما في تطوير العملية التعليمية التعلمية، كما أنها قد تفيد الباحثين في أنماط القيادة وستفتح أفقاً جديدة لدراسات أخرى في التخصصات الإدارية لإجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة من خلال مايلي:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة حائل

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.
مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: عرفها محمدي (٢٠٢١: ١٨٥) بأنها تطوير مهارات العاملين وتعزيزها، وإعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل العمل غير العادية، بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على صياغة الأهداف وواقعيتها. وتعرف إجرائياً على أنها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على مقياس القيادة التحويلية المطبق في هذه الدراسة.

الروح المعنوية: عرفها الزهراني (٢٠٢٠: ١٢) على أنها حالة الأفراد النفسية والانفعالية وإقبالهم على العمل بحماس، لتحقيق أهدافهم التي يسعون إليها وارتباطهم بها من الناحية المعنوية. وتعرف إجرائياً على أنها الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على مقياس الروح المعنوية المطبق في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

وفي ضوء ما سبق وما يتوفر من دراسات، يتبين أن نظرية القيادة التحويلية أثبتت أنها مميزة عن نظريات القيادة الأخرى ومشهورة ومرغوبة من قبل الباحثين والخبراء. واستناداً إلى أهمية كلا من القيادة التحويلية والروح المعنوية تبرز أهمية الربط بينهما فعلى سبيل المثال أجرت أفيلا (Avila, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين مهارات القيادة التحويلية لدى العمداء وأثرها على معدلات التخرج في الكليات المهنية في (san joaquin vally college) واستخدم الباحث المنهج النوعي، حيث تم تطوير استبانة لقياس عناصر القيادة التحويلية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (١٢٠) عميد، وأظهرت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية متوسطة بين بعض مهارات القيادة التحويلية ومعدلات التخرج.

كما وأجرى جريفيث-أيشيتو (Griffith – Echito, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين استخدام أسلوب القيادة التحويلية والتوازن بين العمل والحياة لدى مسؤولي الجامعات في كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي الكمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت (١٢٥) مسؤولاً، وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتوازن بين الحياة والعمل.

وأجرى أيضاً فولتشيسنورمياتي جميلة، و دودي (FullchisNoermijatiDjumilah, 2019 &Dodi) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أهمية القيادة التحويلية في الجامعات الإندونيسية استناداً إلى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية نموذج (bass &Avolio, 1990) والتي تتكون من تلك القيادة التحويلية المثالية التأثير، والدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، فقد تم الحصول على البيانات من الكتب المرجعية والدراسات التي تغطي القيادة التحويلية وأسقاطها على لجامعات في إندونيسيا، وأظهرت النتائج إلى أن للقيادة التحويلية تأثيراً مثالياً على العاملين في بناء الثقة والفخر بالمؤسسة، كما يعمل القادة التحويلين على التحفيز

الإلهامي للمؤوسين في القضايا التنظيمية والعملية، وبالتالي القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

وقام الزهراني (٢٠٢٠) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة (٢٧٢) عضو هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية جاء بدرجة عالية لجميع متغيرات الدراسة التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، ولمتغير الجنسية سعودي / غير سعودي لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، ولمتغير الخبرة عند الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، ولا توجد فروق لمتغير الرتبة الأكاديمية ولمتغير التخصص، (علوم طبيعية، علوم إنسانية)، كما أظهرت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء مرتفعاً. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكبر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة للمتغيرات الجنسية والرتبة الأكاديمية والتخصص، كما وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما وقام كل من الحسيني والرامي (٢٠٢٠) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت (٣٩٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العينة

المستطلعة جاء بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر وبطبيعة العمل، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي لبعد التمكين ولصالح فئة البكالوريوس وسنوات لبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لصالح الفئات ذات خبرة الأعلى.

وأجرى الرفاعي والمظفر؛ عون (٢٠٢٠) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود للقيادة التحويلية، التي تعزى لمتغير الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (٧٩) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات؛ جاءت بدرجة عالية، بترتيب الأبعاد بصورة تنازلية: الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي، بوصفة أقل سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الإداريات حول مدى ممارسة قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود لبعدي القيادة التحويلية: (الاهتمام بالفرد، والتشجيع الإبداعي)؛ تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات حول مدى ممارسة قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود لبعدي القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي، والتأثير الإلهامي)، تعزى لمتغير الخبرة لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهن (٦) سنوات فأقل.

وفي السياق ذاته أجرى خالدي وملكي (٢٠٢١) بدراسة هدفت تسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية، لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (٣٣) استاذ من أصل

مجتمع مكون من (١٤٥) استاذ وأستاذة الكلية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود درجة مرتفعة في كل من القيادة التحويلية، ومستوى مرتفع في مستوى الروح المعنوية.

كما وأجرى كل منهاويل، بولينجتون، جريجوري، ويليامز، ونوكولز Nuckols, (Howell, Bullington, Gregory, Williams, & 2022) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى صفات القيادة التحويلية من خلال برامج الدكتوراه في التعليم العالي في كومنولث فيرجينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من طلبة برامج الدكتوراه في التعليم العالي حيث والبالغ عددهم (١٢٠٠) طالب من ثلاث جامعات، وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تتطلب كفاءة عالية لرؤساء الكليات والجامعات، لذلك جاءت بدرجة منخفضة، إلى جانب النقص الوشيك في رؤساء الكليات والجامعات، فإن قياس البرامج التي تدرب هؤلاء القادة المستقبليين المحتملين أمر ضروري.

أما دراسة العدوان (٢٠٢٢) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (٢٧٩)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

وقام الشمري (Alshammari, 2024) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادات الأكاديمية في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية شاملة في جامعة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (٢٧٢) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وأظهرت الدراسة أن تأثير القادة الأكاديميين في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، في حين أن معوقات الروح

المعنوية كانت مرتفعة، كما وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة بناء على متغيرات الرتبة الأكاديمية والجنس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالآتي:

١. تبحث هذه الدراسة في القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، حيث ينعكس نجاح الجامعة على كافة أفراد المجتمع، بحسب علم الباحثة فهذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي أجريت في جامعة حائل التي تناولت القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً وعلاقته بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

٢. تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أفيل (Avila, 2016)، ودراسة جريفيث-أيشيتو (Griffith – Echito, 2019)، ودراسة وأجرى أيضاً فولتشيس وآخرون (Fullchis, et.al, 2019)، ودراسة الحسيني وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الرفاعي وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة العدوان (٢٠٢٢)، ودراسة كل من هاويل وآخرون (Howell, et.al, 2022) ، من حيث اعتمادها على القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وتشابهت أيضاً مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة خالدي وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (Alshammari, 2024) في بحثها في القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية في الجامعات.

٣. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جريفيث-أيشيتو (Griffith – Echito, 2019) في المتغير التابع التي بحثت في التوازن بين العمل والحياة لدى مسؤولي الجامعات في كاليفورنيا، ودراسة العدوان (٢٠٢٢) التي بحثت في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية كمتغير تابع.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بوصفه الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة ومشكلتها.

مُجْتَمَع الدراسة وعينته: تكون مجتمَع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وقد بلغ عددهم (٢٢٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في العام الدراسي (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥م). اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب العشوائي في اختيار عينتها حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة والكلية)، حيث تألفت العينة من (٢٥٠) عضو

هيئة تدريس في جامعة حائل. الجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	60.8
	أنثى	98	39.2
	المجموع	250	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	17	6.8
	أستاذ مشارك	29	11.6
	أستاذ مساعد	83	33.2
	محاضر	121	48.4
	المجموع	250	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	132	52.8
	١٠ سنوات فأكثر	118	47.2
	المجموع	250	100.0
نوع الكلية	إنسانية	135	54.0
	علمية	115	46.0
	المجموع	250	100.0

أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري ولدراسات السابقة مثل دراسة جريفيث-أيشيتو (Griffith, 2019 - Echito, 2019) فولتشيسوآخرون (Fullchis, et.al, 2019) ودراسة الزهراني (٢٠٢٠)، ودراسة خالدي وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الشمري (Alshammari, 2024) قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء: تكون الجزء الأول من البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتكون الجزء الثاني من (٢٤) فقرة توضح المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية، موزعة على خمسة مجالات وهي على النحو الآتي: (التأثير المثالي (الكاريزما)، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين)، وتكون الجزء الثالث من المتغير

التابع حيث تكون من (١٠) فقرات توضح المتغير التابع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

صدق الأداة:

تم التحقق من صحة المحتوى من خلال عرضها على عدد من المحكمين البالغ عددهم (٦) أساتذة. جامعيين من ذوي الخبرة والكفاءة في موضوع الدراسة، وذلك لتقييم الاستبيان ومدى ملائمة عباراته ووضوحه، وصحة صياغته اللغوية تم إجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين باعتماد معيار التوافق (٨٠٪) حيث تم إجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبيان وتم تصحيح بعض العبارات لغوياً.

المتغيرات الدراسة

ولفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على فقرات الاستبانة المختلفة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-3) على التوالي، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (٢) التدرج المتبع في الدراسة

بدرجة قليلة جداً	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة جداً
١	٢	٣

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناءً على المعادلة التالية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$0.66 = 3/2 = 3/(1-3)$ وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1.00 - أقل من 1.66 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1.66 - أقل من 2.33 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.33 - ٣.٠٠ يعكس درجة موافقة مرتفعة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معاملات كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على محاور الدراسة ومجالاتها الفرعية، ويوضح الجدول رقم (٣) ذلك.

الجدول رقم (٣) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة ومجالاتها الفرعية

المحور	المجال	معامل الثبات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي (الكاريزما)	0.844
	التحفيز الإلهامي	0.840
	الاستثارة الفكرية	0.851
	الاعتبارات الفردية	0.924
	التمكين	0.913
	القيادة التحويلية ككل	0.937
الروح المعنوية ككل		0.799

من خلال الجدول رقم (٣) يتبين أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠.٨٤٠ - ٠.٩٣٧) وجميعها قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق أيضاً؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (٠.٦٠).
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
تم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية، وذلك من خلال الأسباب الآتية:

- معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا؛ وذلك بعرض التحقق من ثبات الأداة.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية؛ وذلك بعرض التعرف على توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك بعرض التعرف على مستوى القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.
- معاملات الارتباط بطريقة بيرسون؛ وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.

- اختبار (Independent Samples T-test)؛ بعرض التعرف على الفروق في آراء أفراد العينة حول مستوى القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية).
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، بعرض التعرف على الفروق في آراء أفراد العينة حول مستوى القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية).
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الحالية وذلك بهدف التعرف على القيادة التحويلية في جامعة حائل وعلاقتها برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وذلك وفقاً لما تناولته أسئلة وذلك على النحو الآتي:

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى القيادة التحويلية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

يعرض الجدول رقم (٤) الإجابة عن السؤال الأول؛ وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الفرعية لمحور القيادة التحويلية.

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الفرعية لمحور القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٢	التحفيز الإلهامي	4.15	0.66	مرتفع
٢	٣	الاستثارة الفكرية	4.09	0.70	مرتفع
٣	١	التأثير المثالي (الكاريزما)	4.06	0.59	مرتفع
٤	٤	الاعتبارات الفردية	3.58	0.84	متوسط
٥	٥	التمكين	3.46	0.78	متوسط
		القيادة التحويلية ككل	3.90	0.55	مرتفع

يبين من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التحويلية تراوحت ما بين (٣.٤٦-٤.١٤)، جاء بالمرتبة الأولى مجال "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي (٤.١٥) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية مجال "الاستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي (٤.٠٩)

ومستوى تقييم مرتفع، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال "التأثير المثالي (الكاريزما)" بمتوسط حسابي (٤.٠٦) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء مجال "الاعتبارات الفردية" بمتوسط حسابي (٣.٥٨) ومستوى تقييم متوسط، وأخيراً جاء بالمرتبة الخامسة مجال "التمكين" بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة التحويلية ككل (٣.٩٠) ومستوى تقييم مرتفع، مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع من القيادة التحويلية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل بأهمية القيادة التحويلية ويعني ذلك توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية في الجامعة سوف يساهم في تحقيق مستويات أفضل للأداء داخل الجامعة ثم خلق قيمة مضافة وتحقيق بيئة تنافسية بينها وبين الجامعات الأخرى.

كما وترى الباحثة أن الدور الذي تقوم به قيادة الجامعة في تدريب أعضاء هيئة التدريس على القيادة التحويلية ساعدهم على التدرّب على المهارات القيادية، وحفزتهم للاستجابة لها في تشكيل فرق التطوير والتحسين، ومشاركة الجامعة في وضع الخطط الدراسية للطلبة، حيث تسعى قيادة الجامعة إلى حث أعضاء هيئة التدريس إلى إنجاز أعمالهم حتى يكونوا أكثر إيجابية وبالتالي يقومون بتحفيز واستثارة زملائهم الآخرين في ابتكار طرق وأساليب حديثة لرفع الروح المعنوية لهم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني التي جاء في نتائجها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء مرتفعاً. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة دراسة الحسيني وآخرون (٢٠٢٠) أن واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العينة المستطلعة جاء بدرجة مرتفعة. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أجرى خالدي وآخرون (٢٠٢١) وجود درجة مرتفعة في كل من القيادة التحويلية. كما واتفقت مع دراسة العدوان (٢٠٢٢) التي جاء في نتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل منهاويل، وآخرون (2022) , (Howell,et.al) وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تتطلب كفاءة عالية لرؤساء الكليات والجامعات، لذلك جاءت بدرجة منخفضة.

ولمعرفة مستوى القيادة التحويلية في جامعة حائل بشكل تفصيلي تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات القيادة التحويلية بشكل منفرد، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجالات من مجالات القيادة التحويلية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
المجال الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)					
٥	١	تتجاوز القيادة مصالحهم الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	4.04	0.75	مرتفع
٢	٢	تتصرف القيادة في الجامعة بأسلوب يحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم.	4.25	0.87	مرتفع
٣	٣	تزرع القيادة في الجامعة الاعتزاز بالآخرين لارتباطهم بها.	4.23	0.97	مرتفع
٧	٤	تركز القيادة في الجامعة على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة.	3.64	0.86	متوسط
٦	٥	تأخذ القيادة في الجامعة في الحسبان النتائج الأخلاقية للقرارات التي تتخذها.	3.95	0.72	مرتفع
١	٦	تمتلك القيادة في الجامعة ثقة عالية بالنفس.	4.27	0.80	مرتفع
٤	٧	تتحدث القيادة في الجامعة بحماسة عن قيمها ومعتقداتها.	4.07	0.77	مرتفع
مجال التأثير المثالي (الكاريزما) ككل					
المجال الثاني: التحفيز الإلهامي					
١	٨	تتطلع القيادة في الجامعة بتفاؤل نحو المستقبل.	4.30	0.84	مرتفع
٥	٩	تسعى القيادة في الجامعة لإيصال رؤيتها المستقبلية للطلبة.	3.99	0.78	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
٤	١٠	تؤكد القيادة في الجامعة على أهمية وجود أحساس جماعي برسالة الجامعة.	4.04	0.76	مرتفع
٢	١١	تتوفر لدى القيادة في الجامعة الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة.	4.21	0.90	مرتفع
٣	١٢	تتحدث القيادة في الجامعة بحماسة عما يجب إنجازه.	4.19	0.93	مرتفع
مجال التحفيز الإلهامي ككل					
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية					
١	١٣	تشجع القيادة في الجامعة على اكتشاف حلول خلاقة للمشكلات التي تواجه العمل.	4.35	0.86	مرتفع
٣	١٤	تقترح القيادة في الجامعة طرقاً مبتكرة في كيفية إتمام المهمات.	3.95	0.81	مرتفع
٢	١٥	تبحث القيادة في الجامعة على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.	4.19	0.89	مرتفع
٤	١٦	تعيد القيادة في الجامعة فحص الانتقادات لتحديد إذا ما كانت ملائمة أم لا.	3.86	0.79	مرتفع
مجال الاستثارة الفكرية ككل					
المجال الرابع: الاعتبارات الفردية					
٣	١٧	تساهم القيادة في الجامعة للتعامل مع الطلبة كأفراد في جماعات عمل.	3.46	0.78	متوسط
٢	١٨	تبدي القيادة في الجامعة اهتماماً بالطلبة لأن لدى كل منهم احتياجات مختلفة	3.66	1.01	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
		عن الآخرين			
١	١٩	توفر القيادة في الجامعة ما يلزم من إمكانيات لتدريب الطلبة وبناء قدراتهم.	3.72	1.03	مرتفع
٤	٢٠	تعزز القيادة في الجامعة نقاط القوة لدى الطلبة.	3.45	0.90	متوسط
مجال الاعتبارات الفردية ككل					
المجال الخامس: التمكين					
٤	٢١	تمنح القيادة في الجامعة العاملين سلطات كافية لإنجاز واجباتهم الوظيفية.	3.43	0.87	متوسط
١	٢٢	تشجع القيادة في الجامعة على تحمل المسؤولية في العمل.	3.49	0.91	متوسط
٢	٢٣	تمنح القيادة في الجامعة العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء عملهم.	3.47	0.81	متوسط
٣	٢٤	تقدم القيادة في الجامعة خطة شاملة لتنفيذ العمل.	3.46	0.91	متوسط
مجال التمكين ككل					
			3.46	0.78	متوسط

من خلال الجدول رقم (٥) يتبين ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التأثير المثالي (الكاريزما)" ما بين (٣.٦٤-٤.٢٧) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٦) ونصها: تمتلك القيادة في الجامعة ثقة عالية بالنفس، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) ونصها: تركز القيادة في الجامعة على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.٠٦) بدرجة مرتفعة وقد يعود السبب في ذلك إلى تقدير قيادة الجامعة لأداء أعضاء هيئة التدريس ودورهم

في تفعيل الأنشطة الطلابية المختلفة داخل الجامعة، وتقدير أعضاء هيئة التدريس للقيادة الجامعية من خلال حديثهم عن المبادئ والقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها.

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " التحفيز الإلهامي " ما بين (٣.٩٩-٤.٣٠) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٨) ونصها: تتطلع القيادة في الجامعة بتفاؤل نحو المستقبل، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) ونصها: تسعى القيادة في الجامعة لإيصال رؤيتها المستقبلية للطلبة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.١٥)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعة بتوفير مناخ بين أعضاء هيئة التدريس يُوجد المنافسة بينهم وهو ما تشجع عليه الجامعة من خلال رسائل الشكر وبعض الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح لأعضاء هيئة التدريس الأكثر توفراً لهذا المناخ وإلى امتلاك قيادة الجامعة لمهارات النصح والتوجيه والتحفيز من أجل تحقيق أهداف الجامعة وتحقيق النتيجة المرجوة من تلك الأهداف.

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " الاستثارة الفكرية " ما بين (٣.٨٦-٤.٣٥) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١٣) ونصها: تشجع القيادة في الجامعة على اكتشاف حلول خلاقية للمشكلات التي تواجه العمل، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٦) ونصها: تعيد القيادة في الجامعة فحص الانتقادات لتحديد إذا ما كانت ملائمة أم لا، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.٠٩)، وبدرجة مرتفعة وقد يعود السبب في ذلك إلى حرص قيادة الجامعة على التوفيق بين أهداف الجامعة والأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، وقدرة قيادة الجامعة على معرفة نقاط القوة والضعف عند أعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز نقاط القوة والعمل على تخفيض نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس.

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال " الاعتبارات الفردية " ما بين (٣.٤٥-٣.٧٢) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (١٩) ونصها: توفر القيادة في الجامعة ما يلزم من إمكانيات لتدريب الطلبة وبناء قدراتهم، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٠) ونصها: تعزز القيادة في الجامعة نقاط القوة لدى الطلبة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٥٨)، وبدرجة متوسطة وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادة الجامعية ولكن بدرجة متوسطة بقدرة القيادة الجامعية إلى إيجاد أساليب وطرق حديثة تساعد على الرقي بالعمل الجامعي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على متابعة المستجدات وتنفيذ البحوث المختلفة للارتقاء بالعمل الجامعي وحل مشكلاته، وحث قيادة الجامعة أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من الخبرات على

مستوى الجامعة مع الزملاء وعلى حضور البرامج والورش التدريبية على مستوى الجامعة لتوفير ما يلزم من إمكانيات لتدريب الطلبة وبناء قدراتهم.

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التمكين" ما بين (٣.٤٩-٣.٤٣) جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٢) ونصها: تشجع القيادة في الجامعة على تحمل المسؤولية في العمل وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢١) ونصها: تمنح القيادة في الجامعة العاملين سلطات كافية لإنجاز واجباتهم الوظيفية ، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٦)، ويعود السبب في ذلك إلى أنه ينبغي على قيادة الجامعة تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وإعطائهم سلطات كافية لإنجاز واجباتهم الوظيفية وبأن يعطيهم ذلك الإحساس بأنهم يعاملون كأنهم أشخاص مميزين في الجامعة.

كما وقد يعود السبب في ذلك إلى أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في جامعة حائل تزيد من مدركات أعضاء هيئة التدريس للتمكين حيث أن ممارسة هذه القيادة لسلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بالارتقاء بحاجات أعضاء هيئة التدريس وقدرتهم لتصل إلى المستوى المثالي من خلال نشر مجموعة من القيم الأخلاقية في العمل وارتباط أعضاء هيئة التدريس بشخصية القائد الكاريزمي وسلوكيته واعتباره قدوة لهم، تساعد على تدعيم قيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يترتب عليه تمكينهم، وكذلك تساعد على تدعيم قيم العمل لدى العاملين الأمر الذي يترتب عليه تمكين العاملين، وكذلك سلوكيات الحفز الإلهامي والتي تتمثل في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية المستقبلية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس م خلال بث روح العمل الجماعي بينهم وتدعم قدرتهم على أداء العمل بجدارة أكبر مما يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية جاء بدرجة عالية لجميع متغيرات الدراسة التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠٢٠) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات؛ جاءت بدرجة عالية بترتيب الأبعاد بصورة تنازلية: الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير

الإلهامي، بوصفة أقل سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

يعرض الجدول رقم (٦) الإجابة عن السؤال الثاني؛ وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الروح المعنوية.

الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الروح المعنوية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	٨	تمتلكني الرغبة في إنجاز الأعمال المنوطة بي.	4.32	0.76	مرتفع
٢	٥	أشعر بأن القيادة عون لي في حل مشكلاتي.	4.26	0.82	مرتفع
٣	٦	أشعر أن مناخ جامعي مريح للعمل.	4.12	1.12	مرتفع
٤	٩	أحرص على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	3.99	0.82	مرتفع
٥	٧	أشعر بقوة العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.	3.95	0.88	مرتفع
٦	٤	أحظى بالاهتمام والاحترام في عملي.	3.92	0.86	مرتفع
٧	١٠	أشعر بالفخر لانتمائي للجامعة التي أعمل فيها.	3.92	0.83	مرتفع
١٠	٢	أشعر بالانتماء إلى الجامعة التي أعمل فيها.	3.42	0.94	متوسط
٩	١	أشارك باهتمام في صنع القرارات المتعلقة بعملتي بالجامعة.	3.06	1.29	متوسط
٨	٣	أشعر بسيادة العدل في مناخ جامعتي.	2.88	1.50	متوسط
		محور الروح المعنوية ككل	3.78	0.60	مرتفع

يبين من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الروح المعنوية تراوحت ما بين (٢.٨٨-٤.٣٢)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (٨) ونصها: تمتلكني الرغبة في إنجاز الأعمال الممنوعة بي، بمتوسط حسابي (٤.٣٢) ومستوى تقييم مرتفع، في حين جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) ونصها: أشعر بسيادة العدل في مناخ جامعتي، بمتوسط حسابي (٢.٨٨) ومستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الروح المعنوية ككل (٣.٧٨) ومستوى تقييم مرتفع، مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك قيادة الجامعة لأهمية رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ذلك يدفعهم إلى الشعور بالارتياح والتفاؤل لوضوح الأعمال المكلفين بها من قبل الجامعة، مع توافر العدالة والمساواة بين جميع أعضاء هيئة التدريس، مما قد يدفعهم إلى التزامهم في إنجاز الأعمال الموكولة إليهم، وإصرارهم على الحفاظ على مستوى الجامعة، ليعطوا صورة إيجابية عن أنفسهم وعن الجامعة، كل ذلك يؤدي إلى إيجاد مناخ يتسم بالعدالة داخل الجامعة.

كما وقد يعود السبب في ذلك إلى توافر مبدأ العلاقات الإنسانية بين القيادة والأعضاء كونهم أفراداً لهم حاجات وطموحات مشتركة، يحاولون الحصول عليها، من خلال تمتعهم بعلاقة وطيدة فيما بينهم، ويتضح ذلك من خلال تجاوزهم للمشكلات التي تحصل بينهم واللجوء إلى بعضهم عند أي مأزق لطلب المساعدة وكل ذلك يندرج تحت مبدأ التعاون في العمل مما قد يشكل دافعاً قوياً لرفع معنوياتهم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أجرى خالدي وآخرون (٢٠٢١) وجود مستوى مرتفع في مستوى الروح المعنوية. واختلفت مع دراسة الشمري (Alshammari, 2024) أن تأثير القادة الأكاديميين في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية والروح المعنوية في جامعة حائل تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار (Independent Samples T-test) على محوري القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات

الخبرة، نوع الكلية)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) على محوري القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (٧) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-test) على محوري القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، نوع الكلية)

المتغير	المستوى	القيادة التحويلية				الروح المعنوية			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.94	0.47	1.41	0.16	3.83	0.55	1.44	0.15
	أنثى	3.84	0.65			3.72	0.68		
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	3.94	0.50	1.03	0.30	3.84	0.59	1.70	0.09
	١٠ سنوات فأكثر	3.86	0.60			3.72	0.61		
الكلية	إنسانية	3.76	0.64	4.53	0.00	3.62	0.67	٤.٨٦	٠.٠٠٠
	علمية	4.07	0.36			3.97	0.44		

يبين من الجدول رقم (٧) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية في جامعة حائل تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائياً، وقد يعود السبب في ذلك إلى إجماع أفراد عين الدراسة الذكور والإناث مهما كنت خبرتهم الوظيفية كأعضاء هيئة تدريس على أهمية القيادة التحويلية للنهوض بالجامعات، وهذا يدل على الفهم المشترك بين كل من الإناث والذكور بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لطبيعة الدور الذي يقومون به وأثره على روحهم المعنوية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحسيني وآخرون (٢٠٢٠) التي جاء في نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغيرات: الجنس

والعمر وبطبيعة العمل. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠) حيث جاء في نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور. واختلفت أيضا من حيث متغير الخبرة عند الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية في جامعة حائل تبعاً لمتغير (الكلية)، حيث كانت جميع قيم (T) دالة إحصائياً، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح الكليات الإنسانية، عند أن المتوسطات الحسابية للكليات الإنسانية أعلى منها للكليات العلمية، وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة في الكليات الإنسانية لأهمية الروح المعنوية، وذلك من خلال شعور أغلب أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية بالسعادة والارتياح في أداء عملهم، وحاجات الاحترام والتقدير، الأمر الذي يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم بإخلاص، ويجعلهم ينتمون إلى جامعتهم.

الجدول رقم (٨) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على محوري القيادة التحويلية والروح المعنوية تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)

محور	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	أستاذ	3.89	0.61	0.021	3	0.007	0.023	0.995
	أستاذ مشارك	3.90	0.56	74.736	246	0.304		
	أستاذ مساعد	3.91	0.53	74.757	249			
	محاضر	3.91	0.51					
الروح المعنوية	أستاذ	3.83	0.67	0.756	3	0.252	0.694	0.556
	أستاذ	3.79	0.68	89.23	246	0.363		

				4	المجموع			مشارك
			249	89.98 9	المجموع	0.53	3.82	أستاذ مساعد
						0.51	3.69	محاضر

يبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة والروح المعنوية في جامعة حائل تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً، وقد يعود السبب في ذلك إلى اتفاق أفراد عين الدراسة مهما كانت رتبهم الأكاديمية لأهمية القيادة التحويلية وأثرها في رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيادة التحويلية والروح المعنوية في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن مجالات محوري "القيادة التحويلية والروح المعنوية"، كما تم استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالات محوري "القيادة التحويلية، الروح المعنوية"، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالات محوري "القيادة التحويلية، الروح المعنوية"

المحور		الروح المعنوية
القيادة الخادمة	التأثير المثالي (الكاريزما)	معامل الارتباط 0.633**
		الدلالة الإحصائية 0.000
	التحفيز الإلهامي	معامل الارتباط 0.608**
		الدلالة الإحصائية 0.000
	الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط 0.657**
		الدلالة الإحصائية 0.000
	الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط 0.146*

0.021	الدلالة الإحصائية		
**0.192	معامل الارتباط	التمكين	
0.002	الدلالة الإحصائية		
**0.574	معامل الارتباط	القيادة التحويلية ككل	
0.000	الدلالة الإحصائية		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يظهر من الجدول رقم (٨) أن هناك علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) مجالات محور " القيادة التحويلية، الروح المعنوية "، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت إيجابية ودالة إحصائية مما يدل على وجود علاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة التحويلة تعزز القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين والشعور بالولاء والانتماء والرغبة في التميز والإبداع والسعي لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ملائمة القيادة التحويلية لمتطلبات أعضاء هيئة التدريس في عصرنا الحديث م حيث الرغبة في تحقيق الذات والسعي نحو الإبداع والتطوير في بيئة عمل ملائمة تعزز الروح المعنوية وروح التعاون والشعور بالأمن والرغبة في الإنجاز، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني التي توصلت أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العدوان (٢٠٢٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة وأجرى جريفيث-أيشيتو (Griffith – Echito, 2019) التي جاء في نتائجها عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتوازن بين الحياة والعمل.

التوصيات:

- بناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة مايلي:
- الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والعمل على تلبيتها وتوفيرها لهم.

- الاهتمام بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والاهتمام بالتدريب وتشجيع العمل الجماعي لرفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- إعطاء أهمية أكبر لباقي ممارسات القيادة التحويلية لأنها تعلم على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من مخرجاتهم وإعطاء أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات في أداء العمل.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بابكر، كمال الدين (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- الحسيني، ميرفت والرامي، الحسين. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٦، ١٥، ١٠ - ٢٩.
- خالدي، محمد وملكي، علي (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم، ٣٧، ٣، ٨٨١ - ٨٩٢.
- الرفاعي، رنا والمظفر، فاطمة؛ عون، وفاء (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٩، ٤، ١٦٩ - ١٨٢.
- الزهراني، عبد الواحد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ٢٩(١)، ١ - ٧١.
- السعيداني، إسماعيل (٢٠٢٣). درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣، ٢، ١٨١ - ١٩٨.
- الصالح، محمد (٢٠١٩). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٦، ٣، ٤٤٤ - ٤٦٥.
- العدوان، عبير (٢٠٢٢). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- العريمي، جمال (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ٤، ٢٧، ٩٠ - ١٠٧.
- العنزي، أريج والطراونة، أخليف (٢٠٢٣). واقع تجويد المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت استناداً لمبادئ القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، ٢١، ٣، ٤٧ - ٧٧.
- محمدي، حمادة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. **مجلة تطبيقات علوم الرياضة**، ٧، ١٠٨، ١٧٩ - ٢٠٣.
- **ثانياً: المراجع الأجنبية**
- Alise, G. (2021). **Transformational Leadership, Conflict Management Style, and Job Satisfaction in Law Enforcement** (Doctoral dissertation, Seton Hall University).
- Al-Mutairi, N. (2019). Leadership styles and their relationship to job satisfaction for faculty members at the Faculty of Education at the University of Hail from their point of view. **Journal of the College of Education, Al-Azhar University**, (184) Part Three, 1500-1536.
- Al-Nashiri, H. (2020). Leadership styles of secondary school principals and their relationship Motivated by teachers in Al-Qunfudhah Governorate. **Reading and Knowledge Journal**, 223 , 309-338.
- Alshammari, A. (2024). Impact of Academic Leaders in Enhancing Faculty Morale: A Comprehensive Analysis at the University of Hafr Al-Batin, Saudi Arabia, **International Journal of Organizational Leadership** 13,1 161-178.
- Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance, **European Research on Management and Business Economics**, 25.
- Avila, S. (2016). **The Relationship between Deans Transformational Leadership Skills and Student Graduation Rates in Vocational Colleges**. [Unpublished doctoral dissertation]. Brandman University.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership**, London SAGE publication, Inc .
- Burns, J. (1978). **Leadership**, New York: Harper & Row Publisher.
- Cobanoglu, N. (2021) The Relationship between the Transformational Leadership, the Cultural Intelligence of Teachers and the Skills of Principals' Diversity **Management European Journal of Education Management**, 4, 1, 37.
- Griffith-Echito, J. (2019). **The Effects of Transformational Leadership on Postsecondary Leaders Work-life Balance: A Quantitative Correlational Study**. [Unpublished doctoral dissertation]. Northcentral University.
- Howell, J. L., Bullington, K. E., Gregory, D. E., Williams, M. R., & Nuckols, W. L. (2022). Transformational leadership in higher education programs. **Journal of**

Higher Education Policy and Leadership Studies, 3(1),51-66. DOI: <https://dx.doi.org/10.52547/johepal.3.1.51>.

- Fullchis N, Noermijati N, Djumilah H, &Dodi W. (2019).**Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities)**, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 135, pp95-101.