

نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية الجامعية دراسة سوسولوجية لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس

إعداد

ربيع محمد عبد الراضي محمد

المسجل لدرجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع

إشراف:

د/ عبير محمد عباس محمد رفاعى

مدرس علم الاجتماع

كلية الآداب

جامعة دمياط

٣٠٧

أ.د/ مصطفى مرتضى محمود

أستاذ علم الاجتماع

ووكيل كلية الآداب

جامعة عين شمس

أولاً: المقدمة:

تواجه منظمات القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة في شتى المجالات ومن هذه التحديات التغيرات الحادثة في ظل عصر الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وحيث أصبح التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي الدافع والمحرك الأساسي في سير أعمال وأداء المؤسسات، كما وأن مؤسسات التعليم العالي ليست بمنأى عن مثل هذه المستجدات والتحويلات في ظل العولمة و بروز المعرفة والتعليم باعتبارها تحولات تمثل أصولاً أساسية لمنظمات القرن الواحد والعشرين، مما يستلزم معه قيادات إدارية جامعية تقوم بإدارة مؤسسات التعليم العالي بفعالية وكفاءة ما يجعل هذه القيادات ترقى بمستوى هذه المؤسسات من حيث الأداء، وتمثل السمات والخصائص التي لدى نمط القيادة التحويلية أسلوب حيوي وهام لهذه المنظمات بحيث يمكن تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق أهدافها لأن القيادات الجامعية بمثابة عنصراً هاماً من عناصر المؤسسة التعليمية وحيث ينظر لهذه القيادات باعتبارها تمارس مهام عمل وليس وظيفة. وفي ضوء ما سبق، يحاول البحث الراهن الكشف عن درجة توافر أبعاد نمط القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويحاول الباحث تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، يعرض فيه الباحث في المبحث الأول مدخل الدراسة وعناصرها ثم يعرض الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث الراهن، ثم يتعرض الباحث في المبحث الثاني للإطار النظري للدراسة، وأخيراً وفي المبحث الثالث يعرض فيه الإجراءات المنهجية للدراسة كما يلي:

المبحث الأول: مدخل الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية المنظمات في المجتمع الحديث، وأهمية الدور المنوط بهذه المؤسسات القيام به في المجتمع، ومنها مؤسسات التعليم العالي والتي تعمل في ظل بيئة شديدة التعقد

والتغير سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي. واستناداً إلى ذلك فهناك أهمية متزايدة نحو بناء أنماط وأساليب قيادية تمتلك القدرة على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وحيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية دور القيادات الجامعية في هذا المجال. ويعتبر نمط القيادة التحويلية واحداً من أهم أنماط القيادة التي يمكن لها التعامل مع مثل هذه التغيرات والتحويلات بفعالية وكفاءة نظراً لما يمتلك هذا النمط القيادي من أبعاد قيادية هامة.

وبناءً على ذلك، فقد تم تحديد مشكلة الدراسة الراهنة في سؤال واحد رئيسي هو:
ما درجة توافر أدعاء القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من خلال وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

بعد أن حدد الباحث السؤال الرئيسي للدراسة يمكن للباحث تحديد أهداف الدراسة في هدفين رئيسيين هما:

- (١) الكشف عن درجة توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من خلال وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس.
- (٢) تقديم بعض التوصيات والمقترحات يمكن أن تسهم في تطوير الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

تحدد فرضية الدراسة الراهنة في الفرضية التالية:

لا يرى أعضاء هيئة التدريس توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الراهنة في الكشف عن مدى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وإجمالاً، يمكن للباحث توضيح أهمية الدراسة الراهنة على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

أ) الأهمية النظرية:

- ١) تستمد الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع، كون الموضوع يرتبط بعناصر القيادة التحويلية لدى قيادات الجامعة، وذلك في ظل ظروف وبيئة محلية وعالمية شديدة التعقيد والتغير، ذلك أن الدور الذي يلعبه هذا النمط القيادي بالغ الأهمية لتطوير أداء المؤسسات في ظروف مثل هذه الظروف.
- ٢) تحاول الدراسة الراهنة تسليط الضوء على عناصر القيادة التحويلية بهدف التعرف عليها، والكشف عن دورها في تطوير إدارة المؤسسات وبخاصة مؤسسات التعليم العالي.
- ٣) يمكن لنتائج الدراسة الراهنة أن تسهم في تطوير العلاقة بين القيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس إيجابياً على أداء هذه المؤسسات.

ب) الأهمية التطبيقية:

- ١) يمكن أن تلفت الدراسة الراهنة ونتائجها أنظار صانعي القرار داخل منظمات ومؤسسات التعليم العالي بأهمية توظيف النمط القيادي وعناصره للقيادات الجامعية وبما يسهم في تطوير أداء هذه المؤسسات.
- ٢) توجيه أنظار الباحثين بإجراء مزيداً من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع نظراً لأهمية عناصر القيادة التحويلية في إحداث عمليات التحويل والتغيير والذي تتطلبه المؤسسات في القرن الواحد والعشرين.

(٣) إثراء وتزويد المكتبة البحثية العربية بدراسة جديدة من هذا النوع من الدراسات وبخاصة في حقل العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع بحيث يمكن أن يكون البحث الراهن نقطة لانطلاق بحوث سوسولوجية أخرى في هذا الموضوع.

خامساً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية "transformational leadership"

تعددت تعريفات مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد الباحثين، فقد عرفها (Avolio, et al, 2004) بأنها "تمط القيادة الذي يليهم التابعين، وتساعد في تشكيل ثقافة تنظيمية تكيفية"^(١).

ويعرفها (Geib, 2013) بأنها "تمط القيادة يهدف ويسعى إلى أحداث تغييرات إيجابية لدى المرؤوسين"^(٢).

كما عرف كلاً من (المعاني، الخرابشة، ٢٠١٦) القيادة التحويلية بأنها "مجموعة السلوكيات الأخلاقية والمهنية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسيهـم على إنجاز أعمال عالية القيمة لم يكن من المتوقع منهم إنجازها، وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم، وإقناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة، والتسامي فوق مصالحهم الذاتية"^(٣).

ويعرفها الباحث إجرائياً بما يلي:

¹(Avolio, B, et al, transformational leadership and organizational commitment, mediating role of pnychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of organizational behavior, 2004, vol (25), p952.

²(Geib, p& Shina, J, transformational leadership for policy and product innovation, Journal of Advances in management, 2013, vol (6), no(5), p1.

^(٣) أيمن المعاني، عمر الخرابشة، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية المجلة التربوية، العدد (١٢١)، المجلد (٢)، ٢٠١٦.

"نمط من القيادة يهدف إلى تحويل أداء المؤسسة أو المنظمة إلى الأفضل وتحقيق مستوى عالي من الأداء والمخرجات لتحقيق الميزة التنافسية".

سادساً: الدراسات السابقة:

تشكل البحوث والدراسات بعداً معرفياً يفيد الباحث في إزائه للإطار النظري للدراسة، ويحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عرضت لجوانب محددة لموضوع البحث الراهن، ويقوم الباحث بترتيب الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم دون فصل الدراسات العربية عن الأجنبية وذلك كما يلي:

دراسة هند محمد غريب (٢٠١٨) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي من خلال التعرف على التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، وكذلك التأثير غير المباشر بفرض أن المناخ الابتكاري يبيعه (دعم الإدارة العليا، الموارد اللازمة للابتكار) متغيراً وسيطاً يتوسط العلاقة، وذلك من خلال دراسة ميدانية قامت بها الباحثة لعينة من الشركات يبلغ عددها (١٠٣) شركة من شركات تكنولوجيا المعلومات باستخدام برنامج (Smart pls)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر طردياً على الابتكار التنظيمي، كذلك تتوسط الامكانيات اللازمة للابتكار لبعدها من أبعاد المناخ الابتكاري للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، كما اتضح أن كلا البعدين معاً (دعم الإدارة العليا، والموارد اللازمة للابتكار التنظيمي) يتوسطان العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

دراسة (Shahzad, A, etal, 2018) بعنوان "دور نمط القيادة التحويلية والبناء التنظيمي، والخصائص المميزة للوظائف القيادية في تنمية وتطوير التمكين النفسي بين العاملين في قطاع البنوك".

وتهدف الدراسة إلى الفحص الدقيق للتمكين النفسي بين مديري البنوك في العاصمة بكين (الصين)، واعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان والتي تم توزيعها على مديري البنوك لعينة من المديرين وقع عليها الاختيار بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة الإحصائية إلى أن هناك ارتباط مباشر وإيجابي بين نمط وأسلوب القيادة التحويلية والبناء أو الهيكل التنظيمي، والخصائص المحددة لوظيفة القيادة، وجميه هذه ترتبط بشكل مباشر وبطريقة إيجابية مع التمكين النفسي للعاملين، وقامت الدراسة بتقديم نموذج "model" يمثل نموذج توجيهي وإرشادي لتنمية وتطوير الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في الصين.

دراسة محمود عبد الرحمن الشنيطي (٢٠١٦) بعنوان "أثر ممارسات وأساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية؛ دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس "الاستبيان" اعتماداً على الدراسات السابقة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٧٠) مفردة من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، وبلغت نسبة الاستبيانات المستخدمة (٢٣٥)، وكانت نسبة الاستجابة (٦٣,٥%) من المجتمع الكلي للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما أن رأسها العاملون بوزارة الصحة كانت متوسطة أيضاً، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، كما كشفت الدراسة أن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى الكشف عن تشجيع المديرين على تبني نمط القيادة التحويلية.

دراسة (Hilla, Getal, 2016) بعنوان "القيادة والإبداع، أثر القيادة التحويلية على إبداع الأفراد من خلال التركيز على الجوانب الأربعة للقيادة التحويلية لعينة قوامها (٢٧٥) وذلك يهدف فهم قدرات العاملين، وغرس الإبداع لديهم، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومباشرة بين التحفيز "motivation"، والاستثارة الفكرية "int. stimulation" وبين إبداع الأفراد داخل المنظمة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستثارة الإلهامية أو التحفيز للإلهام.

دراسة عبد الله عطية الزهراني، (٢٠١٦)، بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين؛ دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للعاملين، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطبيق مقياس أدعاء القيادة التحويلية، ومقياس الأداء التكيفي بعد ترجمتها، والتأكد من صدقها وثباتها على عينة عشوائية من عدد (٤٩٨) مفردة من العاملين في شركات قطاع التأمين السعودي، واضطرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الممارسة في كلا المتغيرين في اشركات المبحوثة، ووجود تأثير مباشر وإيجابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعاد الأداء التكيفي للمبحوثين، كان أعلاها في القدرة على التكيف مع الآخرين ومع الثقافة التنظيمية.

دراسة التلباني وآخرون (٢٠١٣) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

وهدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التالية:

(التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وقد صمم الباحث إستبانة خاصة بدراسته وزعها على عينة مكونة من (٦٦٠) موظفاً إدارياً وأكاديمياً يشغل وظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية، خلصت الدراسة إلى توافر سلوكيات القيادة التحويلية، وعناصر التمكين في

الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة تشجيع المديرين على ممارسة عمليات التفويض، والتمكين، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار، وزيادة الدورات التدريبية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات القيادة التحويلية.

دراسة خلف (٢٠١٠) بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية".

وهدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة (عمداء الكليات ونوابهم) ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام فيها، وبحث العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية، وتنمية القدرات ابداعية لدى رؤساء الأقسام، استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات وزعتها على مجتمع الدراسة البالغ (٥٠) رئيس قسم أكاديمي في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى ممارسة القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية بنسبة (٨٠%) وإلى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام المبحوثين بنسبة (٨٣%) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تنشئ الجامعة إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة:

يمثل الاتجاه البنائي "structural functional theory" اتجاه رئيسي في دراسة المنظمات الحديثة، ويرى تالكوت بارسونز "Talcott parsons" أن التنظيم يمثل نسق اجتماعي "social system" والذي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المختلفة

كالجماعات والأقسام والإدارات، ويوضح في هذا الشأن بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات أو كيانات اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة^(٤).

وإذا ما تم استعراض تحليلات بارسونز للنسق الاجتماعي نجد أنها ينطبق عليها نفس مقولات تحليل الفعل الاجتماعي "social action"، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية عند استخدام مفهوم النسق بهدف التحليل على مستوى التيطات، وهذه العناصر الثلاثة هي الفاعل والمكانة والدور^(٥).

كما يمكن فهم الخصائص التنظيمية من خلال التركيز على دور الفرد، ويعتبر تحليل الدور "Role analysis" مفيداً في دراسة التنظيمات، وذلك عند اختيار وفحص أدوار الأفراد ذوي المناصب الهامة (كالقيادة) داخل التنظيم^(٦).

فالقيادة تمثل القدرة على الاتصال الجيد الفعال حتى يكون مؤثراً وفعالاً، وأن الاتصالات الفعالة تتصف بالقيادة الرشيدة "Rational leadership" ومن ثم تصبح تنمية وتطوير السلوك القيادي من السمات المميزة لتقديم المنظمات، إذ أن المنظمات بدون قيادة تفشل، وأن وجود القائد أمر ضروري لإحداث التغيير والتطوير^(٧).

وتشير البحوث والدراسات إلى أهمية أن يختار القائد الأسلوب القيادي المناسب للتأثير في مرؤسيه بما يحقق الأهداف المطلوبة^(٨).

(٤) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، طه، دار المعارف، ١٩٨٥، ص ٧٣.

(٥) أحمد زايد، علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، ط٢، ١٩٨٣، ص ١٢١ - ١٢٢.

(٦) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٩٤، ص ١٥.

(٧) طائل السيد نور، فلسفة الإدارة والتحديات المعاصرة، مدخل تطبيقي على المنظمات الحكومية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٨، ص ٨٩.

(٨) المرجع نفسه، ص ٨٩.

"كما أن المدخل التفاعلي أو نظرية التفاعلية الرمزية symbolic interaction theory" تهتم بكيفية أداء الأدوار لأفراد التنظيم مع بعضهم البعض، كما ترى النظرية التفاعلية الهياكل والأبنية التعليمية بصورة ضمنية باعتبارها أبنية للدور، وعلى نفس طريقة بارسونز^(٩).

فالقائد هو الذي يقوم بتحديد الهدف المشترك للتنظيم، وما يفعله أو يقوله قائد التنظيم يسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، فالتفاعلية تحدد الدور في مجموعة سلوكيات تتناسب مع أو وضع وظيفي محدد^(١٠).

ومن خلال ما سبق، تتفق المسلمات والافتراضات الأساسية لنظريات الدور مع الدراسات والتحليلات السوسولوجية للتنظيم، كما تتفق مع النماذج الإرشادية والتوجيهية السوسولوجية كما أن هناك أبعاد وعناصر عديدة لنمط القيادة التحويلية، وهي كما حددها صقر (٢٠١٠) تتمثل في العناصر التالية:

- ١) التأثير المثالي (الشخصية الكاريزمية) idealized influence.
- ٢) القدرة على الإلهام Snspirational motivation.
- ٣) المؤثرات الفكرية intellectual stimulation.
- ٤) الاعتبار الشخصية individualized consederation^(١١).

وهناك علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة وبين المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، وحيث تمثل القيادة واحداً من المحددات الهامة والرئيسية للمناخ التنظيمي، وفي

^(٩) إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد (٢٤٤)، ١٩٩٩، ص ١٣١.

¹⁰ Harold, F, Gootnez, et al, organization theory, A puplic & non poofit perspective, India, A kash press, 2009, p318.

^(١١) ذكي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، ٢٠١٠، ص ٢١٥.

هذا الصدد يشير (Ekvall) أن سلوكيات القيادة مسئولة عن ٣٠ - ٦٠% عن تغيير المناخ داخل التنظيم^(١٢).

وقد أشار (Ekvall) بصورة محددة أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على المناخ السائد داخل التنظيم وبخاصة الإبداع، ويشير أسلوب القيادة أو نمط القيادة إلى الأساليب التي يتبعها القادة والتي تؤثر على العاملين داخل التنظيم في علاقات تفاعل تبادلية سواء أكانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية^(١٣).

واستناداً إلى (Ekvall) يفضي أسلوب ونمط القيادة داخل التنظيم إلى المناخ الإبداعي، وهي القربية جداً من نمط القيادة التحويلية (حيث تعمل القيادة التحويلية على تعزيز مناخ تنظيمي يساعد ويسهل عمليات الإبداع وذلك لأسباب عديدة ومنها انفتاح القيادة التحويلية على التغيير، وتستجيب بشكل إيجابي للأفكار الجديدة ومساندة وداعمة لهذه الأفكار، كما أنها تشرك المرؤسين في حل المشكلات وصناعة القرار^(١٤)).

كما وأن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائدة في أي تنظيم تسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي "organizational behavior" للأفراد والجماعات داخل التنظيم، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، كما وأن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو المفتاح لنجاح الإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة^(١٥).

¹² (Gerard, J. puccio, et al, creative leadership skills, that drive change, (2nd ed), Buffalo state, state university of New York, sage publication, INC, 2011, p270.

¹³ Ibid, p270.

¹⁴ Ibid, p271.

¹⁵ (Ken Blanchard, Smart leadership, Inspiration and wisdom to sharpen your leadership skills and build personal integrity, JAICO publishiry house, 2008, p36.

كما وأنه من المعروف أن سلوكيات وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والمساندة التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي داخل المنظمات التي يعملون بها، وحيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم^(١٦).

كما وأنها تعمل على مساعدة الأفراد في فهم العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وتفسيرها، كما أنها بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة وبين البيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية^(١٧).

وقد افترض (Bass) أن القيادة التحويلية "transformational leadership" تتألف من ثلاثة عناصر وهي الشخصية الكاريزمية والتحفيز الفكري أو الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية والشخصية، وتمثل القيادة التحويلية صورة من صور القيادة المؤثرة والتي لا تؤثر فقط في تحفيز أعلى أداء للعاملين فقط، بل تتلاءم مع طبيعة التغيير الملهم للمنظمات^(١٨).

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة "methodology"

أولاً: نوع الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة:

الدراسة وصفية تحليلية مقارنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي "oescriptive analytical"، حيث يعتمد هذا المنهج على توظيف الظاهرة توصيفاً دقيقاً كميًا وكيفياً، كما أن الحقائق التي يتوصل إليها هذا المنهج تتطابق بدرجة كبيرة مع الواقع.

^(١٦) واصل جميل مومني، المناخ التنظيمي وغدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٣١.

^(١٧) كاظم فرج، جلال الدين عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم الفني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السليمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي مجلد (٧١)، عدد (١٧)، ٢٠١٢، ص ٣٢.

¹⁸ (Benzamin Schneider & Karen, M. Barbara, the Oxford handbook of organizational climate and culture, Oxford university press, 2014, p3.

ثانياً: عينة الدراسة ومجتمع الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الراهنة من عدد (٢٠٠) مفردة ممن يشاركوا في البحث الراهن من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس ووقع الاختيار على العينة بالطريقة العشوائية الطبقيّة "stratified random" وبحيث تمثل عينة الدراسة عدد من كليات الجامعة وتخصصات ودرجات علمية مختلفة، وتم اختيارها من ٥ كليات تابعة للجامعة بنية ٢٠% لكل كلية، والكليات الخمس هي (الطب- الحقوق- الآداب- التربية- العلوم).

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة من تصميم الباحث من خلال مراجعة الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة في هذا الموضوع وحيث تم تكوين الأداة من قسمين:

- **القسم الأول:** تمثل المعلومات والبيانات الأولية الساسية، والمرتبطة بمتغيرات عينة البحث وهي (النوع- الكلية- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة بالجامعة- تولي المناصب القيادية).
- **القسم الثاني:** عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وتضمنت العناصر التالية: التأثير المثالي- دافعية الإلهام- الاستنارة الفكرية- الاهتمام بالاعتبارات الفردية (العناصر البشرية).

ويشكل كل محور من المحاور الأربعة ٥ فقرات بمجموع (٢٠) فقرة لجميع عناصر القيادة التحويلية.

وحدد الباحث من خلال استجابات المبحوثين أفراد عينة الدراسة على فقرات صحيفة الاستبيان ما يلي:

(١) منخفضة من ١- ٢,٦

(٢) متوسطة من ٢,٦١- ٣,٤

(٣) مرتفعة من ٣,٤١ - ٥

وبعد التأكد من صحة مصدر وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال معامل الفاكرونباخ "Alphakrounback".

رابعاً: مناقشة وتحليل النتائج:

أولاً: عنصر التأثير المثالي:

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة عنصر التأثير المثالي للقيادات في الجامعة [ن=٢٠٠]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تؤكد قيادات الجامعة على المساواة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	٢,٦٧	١,٢٤	متوسطة	٥
٢	تؤمن قيادات الجامعة بالعمل المؤسسي والولاء للجامعة	٢,٦٩	١,٢١	متوسطة	٤
٣	لدى قيادات الجامعة قدرة على بناء قيم وثقافة تنظيمية مشتركة داخل الجامعة	٢,٧١	١,٨١	متوسطة	٣
٤	قيادات الجامعة منفتحة على الأفكار الجديدة وتبني الأعمال الإبداعية والتجديدية	٢,٧٧	١,٢٠	متوسطة	٢

١	متوسطة	١,١٨	٢,٨٤	٥	تكشف قيادات الجامعة قدرات ومهارات وانجازات أعضاء هيئة التدريس من الناحية الأكاديمية
	متوسطة	١,٠٥	٢,٧٤		المتوسط الكلي للعنصر (التأثير المثالي)

توضح نتائج جدول رقم (١) إلى أن متوسط عنصر التأثير المثالي لدى القيادات الجامعية (٢,٧٤) وبانحراف معياري (١,٠٥) وهذا دلالة على توافر عنصر التأثير المثالي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٦٧ - ٢,٨٤) وجميع فقرات عنصر التأثير المثالي كانت متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بهذا الترتيب للفقرات لعدة أسباب ومنها أن القيادات الجامعية تسعى إلى خلق الميزة والبيئة التنافسية بين الكليات سواء من خلال الجوائز ومن خلال النشر العلمي، كما يعزى إلى تبني الجامعة الشراكة مع الجامعات الأخرى سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية مما يؤثر في فكر وعمل هذه القيادات.

ثانياً: عنصر التحفيز الإلهامي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور التحفيز الإلهامي للقيادات الجامعية [ن = ٢٠٠]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	يتوافر لدى القيادات الجامعية القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف داخل الجامعة	٢,٧٣	١,١١	متوسطة	٣
٢	تمتلك القيادات الجامعية وسائل التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها في الواقع	٢,٧٤	١,٠٣	متوسطة	٢
٣	يتوافر لدى القيادات الجامعية القدرة على تطبيق القواعد العلمية لاتخاذ القرار وصناعته	٢,٧٢	١,٠٧	متوسطة	٤
٤	يتوافر لدى القيادات الجامعية القدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح الجامعة	٢,٧١	١,٠٩	متوسطة	٥
٥	تشجيع القيادات الجامعية استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال المرتبطة بالجامعة	٢,٩٣	١,٢٧	متوسطة	١
	المتوسط الكلي لعنصر التحفيز الإلهامي	٢,٧٥	١,٠٢	متوسطة	

وفيما يتعلق بعناصر التحفيز الإلهامي، توضح نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن متوسط عنصر التحفيز الإلهامي "inspirational motivation" للقيادات الجامعية (٢,٧٥) وانحرافه المعياري (١,٠٢) وهذا يكشف دلالة توافر العنصر لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة. وحيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢,٩٣ - ٢,٧١) وكانت في الدرجة المتوسطة.

وقد جاء تشجيع قيادات الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال المرتبطة بالجامعة في الترتيب الأول وكان المتوسط الحسابي (٢,٩٣) بانحراف معياري (١,٢٧) ويعزى ذلك إلى تركيز القيادات العليا في الجامعة على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة كالإنترنت وغيره لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر.

في حين جاءت الفقرة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لحل الأزمات التي تواجه الجامعة في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (٢,٧١) والانحراف المعياري (١,٠٩) ويعزى هذا لعدم توافر الكفاءات والخبرات التي تتمتع بها القيادات في إدارة الأزمات أو لقلّة هذه الكفاءات والخبرات.

ثالثاً: عنصر الاستثارة الفكرية:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لدرجة عنصر الاستثارة الفكرية

لدى القيادات في الجامعة (ن=٢٠٠)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تحفز القيادات الجامعية المنافسة في الجامعة	٢,٦٤	١,٢١	متوسطة	٤
٢	تولي القيادات الجامعية أهمية العلاقات الاجتماعية والمحسوبة في تولية المناصب القيادية بالجامعة	٢,٤٨	١,١٤	منخفضة	٥
٣	تقبل قيادات الجامعة الأفكار الإبداعية من قبل أعضاء هيئة	٢,٧٦	١,٢١	متوسطة	٢

				التدريس	
٣	متوسطة	١,١٩	٢,٦٧	تكشف القيادات الجامعية عن أهداف الجامعة ووسائل وطرق تحقيقها	٤
١	متوسطة	١,٢٧	٢,٩٣	تقدر القيادات الجامعية العمل الجماعي العمل لدى أعضاء هيئة التدريس	٥
	متوسطة	١,٠٣	٢,٦٧	المتوسط الكلي لعنصر طرق الاستثارة الفكرية	

يكشف جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعصر القيادة التحويلية المرتبط بالاستثارة الفكرية. وحيث تشير نتائج جدول رقم (٣) إلى أن متوسط عنصر الاستثارة الفكرية لدى قيادات الجامعة (٢,٦٧) وانحرافه المعياري (١,٠٣) وهو دلالة على أن هذا العنصر متوسط الدرجة لدى أعضاء هيئة التدريس، وحيث تراوحت متوسطات قيم الفقرات بين (٢,٧٧ - ٢,٤٨) ومعظمها في الدرجة المتوسطة باستثناء متوسط الفقرة الثانية المرتبطة بأن القيادات الجامعية لا تولي أهمية للعلاقات الاجتماعية والمحسوبيات عند القيام بتولية المناصب القيادية بالجامعة وحيث كانت درجة الاستجابة منخفضة، في حين كان ترتيب بقية الفقرات تصاعدياً الفقرة ٣، ٤، ١ فالفقرة (٥) في الترتيب الأخير وهي الفقرة المذكورة وحيث يعزى ذلك للارتباطات السياسية أو علاقات اجتماعية تؤثر في عمليات انتقاء واختيار القيادات الجامعية.

رابعاً: عنصر الاهتمام بالعنصر البشري (الاعتبارات الفردية):

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة عنصر الاهتمام بالعنصر البشري (الاعتبارات الفردية) لدى القيادات الجامعية (ن = ٢٠٠)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تقدر القيادات الجامعية الحريات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس	٢,٩٨	١,٢٩	متوسطة	
٢	تتجنب القيادات الجامعية نشر الأسرار والأخطاء لأعضاء هيئة التدريس	٣,٠٩	١,٣١	متوسطة	
٣	تقوم القيادات الجامعية بإشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بالعمل	٢,٨٢	١,١٣	متوسطة	
٤	تحترم القيادات الجامعية التخصص العلمي الدقيق لأعضاء هيئة التدريس	٢,٩٢	١,٢٤	متوسطة	
٥	تعزز القيادات الجامعية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٨٤	١,١٦	متوسطة	
	المتوسط الكلي لعنصر الاهتمام بالعنصر البشري	٢,٩٢	١,٠٨	متوسطة	

وأخيراً يكشف جدول رقم (٤) والمرتبب بعنصر الاهتمام بالعنصر البشري لدى القيادات الجامعية من خلال استجابات الباحثين أعضاء هيئة التدريس إلى أن متوسط هذا العنصر (٢,٩٢) بانحراف معياري (١,٠٨) وهو يشير إلى توافر العنصر لدى القيادات الجامعية من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.

خامساً: التوصيات والمقترحات:

من خلال تحليل ومناقشة النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات والمقترحات كما يلي:

- ١) تنمية وتعزيز العلاقات والحوارات بين قيادات الجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس للتعرف على وجهات نظرهم في بعضهم البعض.
- ٢) الاستثمار في رأس المال الفكري "intellectual capital" لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- ٣) عمل دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس بهدف تثقيف أعضاء هيئة التدريس سواء مهنيًا أو المرتبطة بالمعرفة القانونية ولوائح العمل داخل الجامعة.
- ٤) مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القطاعين العام والخاص.
- ٥) نشر البحوث والدراسات المرتبطة بالإصلاح القيادي والإداري لزيادة الوعي بالموضوع ولزيادة إدماج أعضاء هيئة التدريس في سياسات تطوير الجامعة.
- ٦) إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المعمقة المرتبطة بهذا الموضوع للاستفادة من نتائجها في تطوير الجامعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١) أيمن المعالي عمر الخرابشة، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية، العدد (١٢١)، المجلد (٢)، ٢٠١٦.
- ٢) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، طه، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٥.
- ٣) أحمد زايد، علم الاجتماع (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، ط٢، ١٩٨٣.
- ٤) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط١، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٤.
- ٥) طائل السيد نور، فلسفة الإدارة والتحديات المعاصرة، مدخل تطبيقي على المنظمات الحكومية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٨.
- ٦) أيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد (٢٤٤)، ١٩٩٩.
- ٧) ذكي صقر، دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠١٠.
- ٨) واصل جميل مومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٩) كاظم فرج، جلال الدين عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم الفني، دراسة استطلاعية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ٢٠١٢.

- ١٠) هند محمد غريب، أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، رسالة دكتوراة، (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٨.
- ١١) عبد الله عطية الزهراني، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين، دراسة ميدانية على شركات التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٢٣)، عدد (٣)، ٢٠١٦.
- ١٢) محمود عبد الرحمن الشنيطي، أثر ممارسات أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١٦.
- ١٣) البلتاني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (٢٧)، عدد (٢)، ٢٠١٣.
- ١٤) محمد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Avolio, B, et al, transformational leadership and organizational commitment, mediating role of pnychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of organizational behavior, 2004, vol (25).
- 2) Geib, p& shina, J, transformational leadership for policy and product innoration, journal of Advances in management, 2013, vol (6), no (5).
- 3) Harold, F Gortnez, et al, organizational theory A puplic & non- profit perspective, India, A kash press, 2009.

- 4) Gerard, j. puccio, et al, creative leadership skills, that drive change, (2nd ed), Buffalo State, state university of New York, sage publication, INC, 2011.
- 5) Ken Blanchard, smart leadership, Inspiration and wisdom to sharper your leadership skills and build personal integrity, JAICO publishing house, 2008.
- 6) Benjamin Schnader& Karen, M. Barbra, the oxford handbook of organizational climate and culture, Oxford university press, 2014.
- 7) Shahzad, A, et al, the role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing pnychological empowerment among banking professionals, journal of Chinese human resources, management, vol (9), no (2), 2018.
- 8) Hilla, G et al, the leadership and creation, the Impact transformational leadeeship on individual creativity, journal of management, vol (16), no (3), 2016.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة للكشف عن توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وذلك من خلال وجهات نظر وآراء أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان ومقياس القيادة التحويلية (٢٠) فقرة والمكون من العناصر الأربعة للقيادة التحويلية كأداة لجمع البيانات ووقع الاختيار على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٠٠ مفردة) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس.

وتوصلت الدراسة إلى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وتم مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

Abstract

The aim of the current research exploring the level of the transformational leadership elements of the university leaders the research depends upon the descriptive analytical method for collecting data of the research, the questionnar form (20 items) that have the four elements of the transformational leadership as a principal instrucment, Also, the sample consists of (200 items) of Academies throught stratified random sample, the findings of the current research are there are the transformational leadership elements for the university leaders in a mean degree, the research discussed and the recommendation and suggestion presented.