



جامعة المنصورة
كلية التربية



**درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري
الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية**

إعداد

هند بنت سعيد السدحان
ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي
مديرة التسجيل في عمادة السنة التحضيرية
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١

درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة
الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

د/ هند بنت سعيد السدحان

ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي
مديرة التسجيل في عمادة السنة التحضيرية-
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم موجة من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، وحركة نشاطها وأهدافها فضلاً عن الضغوطات المالية والتعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية التي تواجهها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر في فعاليتها وأدائها، كما تعاني من معوقات تنظيمية وإنسانية وبيئية، على صعيد العملية والنشاط التفاعل السلوكي، وعلى صعيد الأهداف والعلاقات البيئية، إذ أسفرت تلك المعوقات عن وجود سلوكيات عشوائية يشوبها التعثر والشخصنة وضعف المسؤولية، ونجم عنها وجود سلوكيات غير صحيحة، ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة تلك التحديات (التويجري، ٢٠١٧م، ٦١٥).

ويعتمد نجاح مستقبل منظمات اليوم بمختلف أنواعها على كفاءة قدرة القائد على إجراء التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وفي مقدمتها التعليمية والتربوية، خاصة وأن التغيير في ازدياد مطرد.

لذا تعتبر مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية، فالعصر الذي نحياه عبارة عن مرحلة تحوّل من قرنٍ إلى قرنٍ، والمتغيّرات المحيطة بالمنظمات والجامعات تُشكّل ضغوطاً كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصوّر الصحيح، واختيار النظرية القيادية والأسلوب القيادي المناسب للمنظمة (خلف، ٢٠١٠، ٢).

فالقيادة التحويلية تدعم التعلم التنظيمي لدى العاملين للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم؛ وذلك من خلال برامج تنمية مهنية مستمرة للعاملين، ودعمهم المستمر للارتقاء بنتائج وإنجازات العمل، كما وتعتمد على إعادة تصميم الهياكل الإدارية، وتأصيل الإبداع والابتكار لديهم، ودعم العمل بروح الفريق، وبناء ثقافة التغيير وتوفير بيئة ثرية جاذبة للعمل (إبراهيم، ٢٠١٧م، ٢١).

وقد أشار الشوافي (٢٠١١م) إلى أن القيادة التحويلية تدعو إلى تغيير الأفراد وتحولهم، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملاتهم الإنسانية من أجل المصالح العامة للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي.

يشير الخوالدة وجرادات (٢٠١١م، ٦) إلى أن هناك اتفاقاً بين الباحثين في موضوع القيادة التحويلية على أنها سبيلٌ من سبيلٍ لمواجهة التحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم، وما يُصاحبها من تطوراتٍ تقنية وتضاعفٍ سريعٍ للمعرفة، حيثُ تعد القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في الجامعة وذلك من خلال تشجيع العاملين على التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤيةٍ مشتركةٍ للجامعة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، كما أنَّ القيادة التحويلية تعملُ على تغيير (تحويل) الأفراد والمؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى.

مشكلة الدراسة:

تعد توفر مهارات القيادة التحويلية ذات أهمية بالغة في الجامعات؛ حيث إن هذا النمط من القيادة هو أحد الأنماط الأكثر إماماً بالجوانب المشتركة بين القائد والمرؤوسين والمحقق للانسجام والتوافق بينهم، فالقائد الممارس لهذا النمط يجد أن الأهداف تتحقق بشكل أفضل وبرىضى داخلي من المرؤوسين؛ لأنه أولى عناية بهم ويحفز همهم لأداء ما يطلب منهم، وأصبح النموذج المثالي لهم والمستنير لطاقاتهم ودافعيتهم، فالقيادة التحويلية أعطت قادة مؤسسات التعليم العالي دوراً كبيراً في أهمية تحقيق رؤى الجامعات التي ينتمون إليها ورسالتها وأهدافها؛ فهي تستند إلى استثارة قدرات الأفراد وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها (الجبري، ٢٠١٨م، ٥٧).

ورغم أهمية القيادة التحويلية فقد أشارت كثير من الدراسات إلى وجود كثير من أوجه القصور والضعف تتعلق بالمديرين؛ فقد أشارت دراسة آل مكي (٢٠١١م) إلى قلة تقدير الرؤساء للمرؤوسين، وضعف وجود علاقات إنسانية بين الرؤساء والموظفين، وقلة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، وقلة مشاركة الموظفين في وضع الخطط وعمليات صنع واتخاذ القرارات، وقلة المرونة والتمسك بالروتين من قبل المسؤولين، وقد أشارت دراسة كلٍّ من: (الخوالدة ٢٠١١م، والشمري ٢٠١٣م، والغامدي ٢٠١٠م) إلى أن درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية

على مختلف مستوياتها هو بدرجةٍ متوسّطة في بعض مجالاتها، وأنّ القيادات الجامعيّة على مختلف مستوياتها بحاجةٍ إلى تطوير أدائها في ضوء التغيّرات المتسارعة، والاستفادة من مداخل القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية.

لذا وبناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة فيما يخص درجة توفر مهارات القيادة التحويلية؛ فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: تحديد درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. التعرف على درجة توفر مهارات القيادة التحويلية (مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
 2. بيان إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس).
- أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي :

1. ما درجة توفر مهارات القيادة التحويلية(مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. ما الفروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزي لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس) ؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية (العلمية):

-
١. تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في إثراء مجال مهم من مجالات الدراسات التربوية الإدارية، وهو درجة توافر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
 ٢. تأتي هذه الدراسة انسجاماً مع توجه الجامعات السعودية نحو التميز والإبداع والتطوير والدور المهم الذي يقوم به أعضاء الهيئة الإدارية.
 ٣. قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب من أساليب القيادة يسهم في تحسين العملية الإدارية.
- الأهمية التطبيقية (العملية):
١. يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في التعرف على مهارات القيادة التحويلية وآلية تطبيقها.
 ٢. يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في تحسين الأداء الإداري لمديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن .
- مصطلحات الدراسة:
مهارة لغة:

جذرها اللغوي مهر، وجاء في لسان العرب: " الْمَاهِرُ : السَّابِحُ، وَيُقَالُ: مَهَرْتُ بِهِذَا الْأَمْرَ أَمَهَرْتُ بِهِ مَهَارَةً أَيْ صَرْتُ بِهِ حَاقِظًا"(ابن منظور، ١٤١٤هـ، ١٨٥/٥).

تعرف المهارة اصطلاحاً بأنها "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي"(Cottrell,1999,21).

القيادة التحويلية:

القيادة لغة: فاعل من قاد، وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم(ابن منظور، ١٤١٤هـ، ٣٨٩/٢).

وتعرف القيادة اصطلاحاً بأنها: عملية رفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والعمل على تنمية وتطوير المنظمة والجماعات داخلها (الهوري، ١٤٣١هـ، ١١٤).

وتعرف الباحثة القيادة إجرائياً بأنها: عملية التأثير في نشاط المدراء بطريقة منظمة عند قيامهم بمهمة وضع الهدف وتحقيقه.

التحويل لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب لابن منظور على النحو التالي: "حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً" (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ٥٩٠/٦).

تعرف القيادة التحويلية اصطلاحاً بأنها: نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للاتباع وتطويرهم، فهي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (الرشيدي، ٢٠١٨م، ٧).

مهارات القيادة التحويلية إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة قدرة مديري الإدارات بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن على الأداء المميز من خلال مهارة (الإدارة الذاتية، والاتصالات الشخصية، وإدارة المشكلات، واتخاذ القرارات).

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على درجة توافر مهارات القيادة التحويلية (مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية (إناث وذكور) في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢هـ الموافق ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

أولاً: الإطار النظري:

نشأة القيادة التحويلية:

تعود نشأة القيادة التحويلية إلى عام ١٩٧٨م على يد بيرنز في كتابه القيادة؛ وقد أكد أن عالم الإدارة بحاجة إلى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية، وهي علاقة تبادلية المنافع، وذلك حينما أشار إلى دور القيادة التحويلية في وضع رؤية ورسالة المنظمة وخلق التناسق بين أهداف الأفراد والتنظيم بشكل يحقق أهدافهما معاً، ودعم هذا الجهد بأس في عام ١٩٨٥م حيث قدم إسهاماً

واضحاً يُوَظَر مفهوم القيادة التحويلية ويضع مقاييس خاصة به، ثم في عام ١٩٩٤م قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً مشتركاً أكثر حداثة من نموذج باس يتضمن سبعة عناصر أربعة منها تخص القيادة التحويلية (أبو قاعد، ٢٠١٥م، ٦).

تعريف القيادة التحويلية:

يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنها نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للاتباع وتطويرهم، فهي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (الرشيدى، ٢٠١٨م، ٧). كما تعرف بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها (حماد، ٢٠١١م، ٣٨٦).

كما عرف القائد التحويلي بأنه " قائد إجرائي معزز فهو قائد ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التمييز (عوض، ٢٠١٨م، ٢٩).

وبذلك فإن القيادة التحويلية من أنماط القيادة الحديثة التي تنتقل من جعل العلاقة بين القائد والمرؤوس مبنية على تقديم الحوافز مقابل العمل المطلوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، وبالتالي ترفع من التغيير في القائد والعاملين على حد سواء (الصومالي، ٢٠١٨م، ٢٠).

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم القيادة التحويلية، يمكن استنتاج الأركان الأساسية التي يقوم عليها مفهوم القيادة التحويلية، وذلك على النحو التالي:

- القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين.
- تُعدّ القيادة التحويلية قيادة أخلاقية؛ لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم مثل العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم.
- تحفيز المرؤوسين وإلهامهم للعمل؛ لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمنظمة.

- العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

إن القائد التحويلي هو القائد المُلهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول (١) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

جدول (١) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

م	الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
١	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب ببقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
٢	الأهداف المستقبلية	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
٣	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
٤	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.
٥	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
٦	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
٧	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
٨	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
٩	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
١٠	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

* عباس، سهيلة (٢٠٠٤) القيادة الابتكارية والأداء المتميز. حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٣٠-٣١.

يلاحظ من خلال المقارنة السابقة أن القائد التحويلي يسهم في التطوير الإداري نظراً لأنه يتصف برؤية ثابتة ومعايير غير تقليدية إضافة إلى رؤية منطلعة للتطور والتغيير. أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين على مدى العقدين الماضيين، وأصبحت القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وبذلك فإن أهمية القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي (فتيح، ٢٠١٨م، ٥١٢):

١. تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الاتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
٢. أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.
٣. أن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
٤. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثر مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

مكونات القيادة التحويلية:

تتمثل مكونات القيادة التحويلية فيما يلي:

- أ. **الإلهام والرؤية الجماعية:** حيث يتطلع القادة التحويليين للمستقبل ويعتقدون بأن العمل الجماعي يحقق النجاح والتميز للمنظمة.
- ب. **أسلوب الاتصال الفعال:** وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام، إذ أن الأسلوب القادة التحويليين يجب ان يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.
- ج. **التمكين:** ينبغي ان يكون القائد التحويلي قادراً على ان يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بان يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
- د. **تنفيذ الرؤية:** على القادة التحويليين ان يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف (الحوالدة، ٢٠١٨م، ١٤٦).

مما سبق يتضح أن القائد التحويلي لابد له ان يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون وان يكون جل تفكيرهم تحقيق الأهداف. **وظائف ومهام القيادة التحويلية:**

- للقيادة التحويلية العديد من المهام والوظائف، يمكن توضيحها على النحو التالي:
- أ. إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
 - ب. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
 - ج. اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
 - د. تكوين الاستراتيجية الجديدة: الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.
 - هـ. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه لعاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها (فتيح، ٢٠١٨م، ٥١٣).

إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن:

- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.

-
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.
- و. إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم (حماد، ٢٠١١م، ٣٩٣-٣٩٤).

كما أضاف بركات (٢٠١٩م، ١٧٨) عدة عناصر أساسية تستند عليها القيادة التحويلية،

تتمثل في:

- أ- التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- ب- الإبداع؛ حيث تستند إلى التفكير لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة غيماًناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.
- ج- أن أهم ما يميز القائد التحويلي هو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.
- مما سبق يلاحظ أن للقيادة التحويلية العديد من العناصر التي تسهم في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات، كما أنها تسهم في إعداد قادة لهم دور مؤثر في قيادة تلك المؤسسات.

خصائص القائد التحويلي:

- القائد التحويلي هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة، ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد التحويلي، ما يلي (ناصر، ٢٠١٨م، ٩٦):
- أ. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية.
- ب. تحفيز أتباعه على وضع مصالح الفريق أولاً، ويشجعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل.
- ج. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام المثل للموارد.

د. وكيل تغيير بحيث يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة. كما أضاف عوض (٢٠١٨م، ٣٠) عدة خصائص أخرى يتميز بها القائد التحويلي، تتمثل فيما يلي:

- أ. **تفويض السلطات:** وذلك بتفويض بعض العاملين القياد باتخاذ قرارات معينة في إطار مسؤوليتهم.
- ب. **الجانبيّة:** وتتمثل في مقدرة القائد العالية على إقناع العاملين به وإحكامه وقراراته والنقطة بأفكاره كل ذلك يجعلهم مقبلين على العمل بحماس واجتهاد.
- ج. **المعرفة والخبرة:** حيث أن المعرفة النظرية وحدها غير كافية، تجتمع إلى جانبها الخبرة العملية التي تمكن القائد من إيصال الأفكار والهدف والمهمات للعاملين بشكل واضح يتقبله الجميع، فيعمل من خلال رؤيته الثاقبة على تحقيق طموحات المؤسسة المستقبلية.
- د. **التنمية الثقافية:** ويتأتى ذلك من خلال تطوير العاملين وتدريبهم على الارتقاء بأفكارهم وثقافتهم ومتابعة المستجدات في ميدان العمل وبالتالي توسعة مداركهم لمواجهة التحديات.
- هـ. **الموضوعية:** تعد النزاهة والحيادية من أهم الصفات التي يتمتع بها القائد والتي تضمن بيئة عمل صحية وأمنة وبالتالي كسب ثقة العالمين واحترامهم. كما أورد مصطفى (٢٠١٨م، ٢٤) مجموعة من الخصائص التي تتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، وهي:

- أ. ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير وإن هذا التغيير رحلة وليس نقطة الوصول.
- ب. شخص شجاع ومحب للمخاطرة المحسوبة، وجريء في مواجهة الواقع ونقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى وإن كان ذلك مؤلماً.
- ج. يؤمن بقيمة الناس وهو حساس لمشاعر البشر ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل.
- د. موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز لأن الإنجاز غير العادي لا يأتي مصادفة.

٥. يتعلم طول عمره وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل.
- و. مقدرته على التعامل مع الغموض في المواقف المعقدة؛ لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة.
- كما أشار كل من نعلاني (٢٠٠٨م، ٧٤-٧٥)، وصبري (٢٠٠٩م، ١٠٩-١١٠) إلى مجموعة من هذه الخصائص، وهي على النحو التالي:
- أ. **الاهتمام الفردي:** إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.
- ب. **سحر الشخصية:** حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
- ج. **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين.

مهام القيادة التحويلية:

- لكي تحقق القيادة التحويلية أهداف المؤسسة، يجب أن تقوم ببعض المهام، تتمثل فيما يلي (بركات، ٢٠١٩م، ١٨٣):
- أ. تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، ووضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية، من خلال وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الاداء وفي حاجة إلى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
- ب. جعل العاملون يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- ج. إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- د. تشكيل فريق عمل من العاملين في المنظمة وتقاسم المسؤوليات والصلاحيات ووضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع

والتميز فالقائد التحويلي يمنح العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي، أو من خلال الفريق الواحد ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم.

٥. تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة واشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقييم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

ابعاد القيادة التحويلية:

أشار كل من الجبري (٢٠١٨م، ٥٩)، و الزهراني (٢٠١٦م، ٣٦٧)، إلى أن كل من باس وأفوليو اقترحا نموذجاً لمهارة القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد :

أ. **التأثير المثالي:** ويعكس هذا البعد، مدى قدرة القائد التحويلي على إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية التي تعد نماذج اقتداء للتابعين، وذلك من خلال تطوير وإيصال رؤية شخصية جديدة وواضحة للجميع، تجسد مفاهيم أداء العمل بصورة صحيحة ومتميزة، وقائمة على الإعجاب والثقة والاحترام والتوافق مع رسالة المنظمة وتوجهاتها. وفي إطار هذا البعد، تعد خصائص وسلوكيات التابعين انعكاساً لخصائص القيادة وصفاتها وممارساتها، وباستقراء هذا البعد تم اشتقاق مهارة الاتصالات الشخصية.

ب. **الدافعية الإلهامية:** ويعبر هذا البعد عن مدى قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية، وإكساب معنى وأهمية للمهام التي يؤديونها، وإيصال نظرة تفاؤلية حول الأهداف المستقبلية للمنظمة. كما يركز هذا البعد على استثارة روح العمل الجماعي والتفاعلي من جهة، والمتناغم مع تطلعات المنظمة ورؤاها من جهة أخرى، ذلك أن إكساب العمل معنى وغاية يسهم في زيادة طاقات التابعين ودافعيتهم نحوه، وبخاصة إذا تم تدعيم ذلك بمهارات تواصل عالية من القائد بحيث تجعل الرؤية مفهومة وواضحة ودقيقة، وذات توجه مشترك للجميع، وتسهم في إيصال توقعات القائد العالية للتابعين، وباستقراء هذا البعد تم اشتقاق مهارة اتخاذ القرارات .

ج. **الاستثارة الذهنية:** ويتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها. فاستثارة التابعين

ذهنيا تتطلب إيجاد حلول تقوم على افتراضات منطقية، وجوانب إبداعية وابتكارية خلاقة للمشكلات القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة باعتبارها فرصا حقيقية للنمو الفكري، وحب المخاطرة المحسوبة، وطرح الأسئلة، وتوليد الأفكار بشكل مستقل، وباستقراء هذا البعد تم اشتقاق مهارة إدارة المشكلات.

د. **الاعتبارية الفردية:** ويعكس هذا البعد، سلوكيات القائد التحويلي الموجهة نحو الاهتمام بتطوير التابعين ذاتيا من خلال توثيق العلاقات والتفاعل معهم، وتدريبهم وإرشادهم ونصحهم. ويتضمن ذلك اهتمامه بحاجاتهم الشخصية، واحترامه وتقديره لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتبنيه أفكارهم الإبداعية ودعمها. فالتعاطف وقنوات الاتصال المفتوحة والدعم تمثل أهم مرتكزات هذا البعد، كما أن تحقيق درجات عالية من التوافق بين أهداف القائد التحويلي وتوجهاته وبين تطلعات التابعين تعد ركيزة أساسية لتدعيم قناعة التابعين بالقيادة، وباستقراء هذا البعد تم اشتقاق مهارة الإدارة الذاتية.

موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

إنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.

- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة.
- يعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة. (خلف، ٢٠١٠م، ٣٠-٣١).

معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

إن حياة القائد التحويلي ليست سهلة؛ إذ أنه يحتاج لتحفيز مجموعة متنوعة من الناس، والعمل عبر الحدود التنظيمية، وتحسين الكفاءة، وتحقيق النمو داخل المؤسسة؛ لذلك فكما للقيادة التحويلية جوانب قوة تدعمها وتفضلها على غيرها من أنواع القيادة فلها كذلك جوانب سلبية تؤثر فيها، ومن هذه الجوانب (مصطفى، ٢٠١٨م، ٢٧):

١. الصعوبة والتعقيد: القيادة التحويلية هي عبارة عن دمج مجموعة من نظريات القيادة مع بعضها بعضاً تجعل منها معقدة ومادة صعبة للتدريب والتطبيق.
٢. سوء استعمالها: تكمن أهمية تطبيق القيادة التحويلية في رؤية القائد، وهذا يجعل القائد غير ديمقراطي في بعض الأحيان، فمن الممكن أن يستعملها القائد بصورة خاطئة بهدف التأثير في تابعيه للوصول على رؤيته.
٣. عدم وضوح مفاهيمها: إذ أن معالمها غير واضحة فهناك العديد من التشابه في المفاهيم.

٤. **خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة:** وعدم الرغبة في التغيير، والاعتماد على الإدارة الهرمية، فضلاً عن ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية، وعدم وجود مناخ تنظيمي صحي؛ مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

ومما سبق يلاحظ أن القيادة التحويلية تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرز تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء. ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث:

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية إلى قسمين، يتناول القسم الأول الدراسات العربية. أما الثاني فيتناول دراسات الأجنبية. وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث. أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة الغامدي (2011م) بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة".

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية، ومعرفة الفروق في استجابات مديري مدارس التعليم العام لممارسة القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة مكونة من (١٠٦) مدير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن من أهم ممارسات مديري المدارس لبعث تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة، مساعدة العاملين في المدرسة على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها، أما بالنسبة لممارسات مديري المدارس لبعث تحديد الأهداف وأولوياتها فكانت من أهمها إظهار مدير المدرسة اهتماماً حقيقياً بمصلحة الطلاب، وتشجيع العاملين على العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها، أما فيما يتعلق ببعث بناء ثقافة مشتركة كانت أهم ممارساتها تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة، وأخيراً فيما يتعلق ببعث هيكلة التغيير داخل المدرسة فكانت من أهمها توزيع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين في المدرسة لإشعارهم بأنهم قياديون فعلاً، وتشجيع المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة، كما أشارت النتائج

إلى أعلى درجات الممارسة كانت لبعدها تقديم نموذج سلوكي يحتذى به وأقلها تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.

2.دراسة سناء علي شقوارة (٢٠١٢) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية في

جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها"

هدفت تعزف درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٥) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، والاستشارة العقلية، والدافعية الإلهامية)، بشكل خاص، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لبعدها الدافعية الإلهامية ومرتفع لبعدها رعاية الأفراد.

3.الصريرة (٢٠١٢م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة

التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة التعرف على درجة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/ الأردن للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة، ومن نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية وموجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

4.دراسة الديب (٢٠١٢م) بعنوان: "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية

بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها".

هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بالتعرف إلى استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومعرفة أهم وأكثر صعوبات تطبيق القيادة التحويلية، وأهم السبل التي تساعد على تطبيق القيادة التحويلية، والجهة الأكثر مسؤولية عن تطوير نمط القيادة في الجامعات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة مكونة من (٢٨٤) أكاديمياً توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة وكانت في المرتبة الأولى: الاهتمام بالفرد ومن أهم ممارساتها: تصدي القائد للمصاعب التي تواجه العمل بشجاعة، واتخاذ القائد للقرارات المهمة بحذر، وفي المرتبة الثانية التأثير المثالي ومن أهم ممارساتها قيام القائد بزرع الإحساس بأهداف الجامعة وغاياتها، وقيامه ببناء فريق عمل يمتلك مهارات إنسانية، أما الحفز الإلهامي فكانت من أهم ممارساته مشاركة القائد الجميع في عملية التغيير، واعتماده على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات، وفي المرتبة الأخيرة جاءت استثارة التفكير ومن أهم ممارساتها اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين الشخصية في أعلى سلم أولوياته.

٥. دراسة العبيري (٢٠١٥م) بعنوان " تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك"

استهدفت الدراسة 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، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي "SSPS" وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وأسئلتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة احصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة المبحوثة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي له بعداً تطبيقياً

يتجسد في امكانية توظيفها في أقسام الكليات المبحوثة ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

٦.دراسة العوضي (٢٠١٥م) بعنوان: "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت".

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وكذلك مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، والعلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، تم تطبيقها على (٣٠٠) موظف بالمؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن مفردات مجتمع البحث يرون أن خصائص القيادة التحويلية وسماتها متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية، عدا ثلاثة سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة، وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم؛ كما أن مفردات مجتمع البحث يرون أن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وأبرزها تتمثل في القدرات الآتية: العامل يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل، العامل لديه القدرة على تجزئة مهمات العمل، العامل لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، العامل لديه القدرة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد؛ ووجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على التوالي: (التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي).
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١.دراسة باشام (Basham,2010) دراسة بعنوان: "Presidents as ransformational

"or transactional leaders in higher education" (الموضوعات التي توجه

القادة التحويليين في التعليم العالي)

استقصت الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم. واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (٥٢) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن الخبراء

اختاروا (٤١) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (٦١%) من هذه المحكّات متوسطة بينما عدّ (٥٦%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- أن التمييز بين القيادة التبادليّة والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً.
 - أن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية.
 - يُقدّر رؤساء الجامعات الحاجة الماسة لوجود رؤية ورسالة وأهداف.
 - يُقدّر رؤساء الجامعات وجود بيئة جامعية متميزة تدعمها الثقة.
 - التحدي الرئيس لرؤساء الجامعات هو إجراء تغيير في الثقافة التقليدية والتاريخية في الجامعات.
 - على رؤساء الجامعات تطبيق نمطي القيادة (التبادليّة والتحويلية) لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكليات نتيجة للاهتمام الشخصي بهما.
٢. دراسة داستور وجولدينج (Dastoor & Golding, 2009)، بعنوان :

Transformational Leadership and Cultural Values in Thailand: The " View of Faculty Members in University Management (القيادة التحويلية

والقيم الثقافية في تايلاند: وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة).

هدفت الدراسة بحث العلاقة بين أبعاد القيادة والقيم الثقافية من وجهة نظر أساتذة الجامعات في تايلاند، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من عدة مؤسسات للتعليم العالي في تايلاند، وقد كانت أداة الدراسة الاستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء تشمل: مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) لباس وأفوليو، Avolio & Bass ومقياس القيم الثقافية لدورفمن وهويل، Dorfman And Howell's ونتج عن هذه الدراسة عدد من النتائج والتوصيات من أهمها-فيما يتعلق بموضوع البحث الحالي-ما يلي: أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمرؤوسين من حيث: (الجهد الإضافي، فعالية القائد، الارتياح مع القائد)، أنّ هناك علاقة سلبية بين كلّ من: الإدارة السلبية (أسلوب القيادة بالاستثناء، وأسلوب قيادة عدم التدخل)، والمرؤوسين من حيث: (الجهد الإضافي، فعالية القائد، الارتياح مع القائد).

التعليق على الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بلغ عددها (١٠) دراسات، من (٢٠٠٩م-٢٠١٥م)، تناولت درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط

من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، وممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، وتحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، وتحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وأثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، والقيادة التحويلية والقيم الثقافية في تايلاند: وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة، والموضوعات التي توجه القادة التحويليين في التعليم العالي، ويمكن توضيح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف على النحو التالي:

أوجه الاتفاق:

من حيث الأهداف: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من دراسة سناء علي شقوارة (٢٠١٢)، الصرايرة (٢٠١٢م)، ودراسة الديب (٢٠١٢م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة العبيري (٢٠١٥م)، ودراسة العوضي (٢٠١٥م)، ودراسة الشنطي (٢٠١٥م)، ودراسة أبو رمان (٢٠١٥م)، ودراسة باشام (Basham,2010).

من حيث المنهج: تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج في استخدامها للمنهج الوصفي مع دراسة كل من شقوارة (٢٠١٢)، الصرايرة (٢٠١٢م)، ودراسة الديب (٢٠١٢م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة العبيري (٢٠١٥م)، ودراسة العوضي (٢٠١٥م)، ودراسة الشنطي (٢٠١٥م)، ودراسة أبو رمان (٢٠١٥م)، ودراسة باشام (Basham,2010).

من حيث الأداة: تتفق الدراسة الحالية من حيث استخدامها الاستبانة مع دراسة كل من شقوارة (٢٠١٢)، الصرايرة (٢٠١٢م)، ودراسة الديب (٢٠١٢م)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، ودراسة العبيري (٢٠١٥م)، ودراسة العوضي (٢٠١٥م)، ودراسة الشنطي (٢٠١٥م)، ودراسة أبو رمان (٢٠١٥م)، ودراسة باشام (Basham,2010).

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها مهارات القيادة التحويلية، في حين تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية بشكل عام.

منهجية الدراسة وإجراءاتها
منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها؛ تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ كونه الأكثر مناسبة للدراسة الحالية، فالمنهج الوصفي " يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد في تطوير الواقع الذي تتم دراسته (العساف، ٢٠١٢م، ٤٥).
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن والبالغ عددهم (3532) موظفاً طبقاً لوحدة ادارة المعلومات في جامعة الأميرة نورة لعام ١٤42هـ.
عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وذلك وفقاً لجدول (morgan) (العساف، ٢٠١٢م، ٦٧). وبلغ حجم عينة الدراسة (٣٦٠) بمعدل (١٠%) من أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

خصائص عينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٨,١	٢٩	ماجستير
٧٨,١	٢٨١	بكالوريوس
٦,٧	٢٤	ثانوي
٧,٢	٢٦	اخرى
%١٠٠	٣٦٠	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وكما يتضح من نتائج الجدول تبين أن (٢٨١) من أفراد الدراسة يمثلون ٧٨,١% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم (بكالوريوس)، وأن (٢٩) وبنسبة ٨,١% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم (ماجستير)، وأن (٢٦) وبنسبة ٧,٢% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم (أخرى)، وأن (٢٤) وبنسبة ٦,٧% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم (ثانوي).

2- سنوات الخدمة

جدول (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	٢٥	٦,٩
من خمس سنوات إلى تسع سنوات	٢٥٧	٧١,٤
عشر سنوات فأكثر	٧٨	٢١,٧
المجموع	٣٦٠	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة ، وكما يتضح من نتائج الجدول تبين أن (٢٥٧) من أفراد الدراسة يمثلون ٧١,٤% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خدمتهم (من ٥ سنوات الى ٩ سنوات)، وأن (٧٨) وبنسبة ٢١,٧% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خدمتهم (١٠ سنوات فأكثر)، وأن (٢٥) وبنسبة ٦,٩% من إجمالي عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أقل من ٥ سنوات).

3- الجنس

جدول (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٧١	١٩,٧
انثى	٢٨٩	٨٠,٣
المجموع	٣٦٠	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وكما يتضح من نتائج الجدول تبين أن (٢٨٩) من أفراد الدراسة يمثلون ٨٠,٣% من إجمالي عينة الدراسة (اناث)، وأن (٧١) وبنسبة ١٩,٧% من إجمالي عينة الدراسة (ذكوراً).
أدوات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، والتي عرفها العساف (٢٠١٢، ٣١٠) بأنها "عبارة عن الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها، أو الآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها -مثلاً- الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين، وهما كما يلي:

القسم الأول:

بيانات أفراد عينة الدراسة من حيث متغيراتها، وهي كما يلي:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخدمة.
- الجنس.

القسم الثاني:

ويتكون من محور الدراسة وهو درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ويشمل على (٢٨) عبارة. ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم منح كل عبارة درجات لتتم تحليلها ومعالجتها إحصائياً كما يلي:

(٥) درجات عالية جداً، (٤) درجات عالية، (٣) درجات متوسطة، (٢) درجتين منخفضة، و(١) درجة واحدة منخفضة جداً.

صدق أداة الدراسة:

تم إخضاع أداة الدراسة إلى نوعين من الصدق، هما:

١ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الدراسة بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين، ملحق رقم (١)

٢- صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس المحور، ومدى اتساق هذه الفقرات مع المحور الذي ينتمي إليه، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٧٤٢	١٥	**٠,٨٦١
٢	**٠,٧٧٤	١٦	**٠,٨٣٧
٣	**٠,٨٢١	١٧	**٠,٨٦١
٤	**٠,٧٩٩	١٨	**٠,٨٧٤
٥	**٠,٨٤٣	١٩	**٠,٨٤٥
٦	**٠,٨٠٠	٢٠	**٠,٨٠٩
٧	**٠,٨٢٥	٢١	**٠,٨٥٨
٨	**٠,٨٦١	٢٢	**٠,٨٨٨
٩	**٠,٨٤٤	٢٣	**٠,٨١٨
١٠	**٠,٨٠٧	٢٤	**٠,٨٣٩
١١	**٠,٨٦٩	٢٥	**٠,٨٤٨
١٢	**٠,٨٧٣	٢٦	**٠,٨٢٩
١٣	**٠,٨٧١	٢٧	**٠,٨٤٤
١٤	**٠,٨٥٠	٢٨	**٠,٧٦٧

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة (درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن) موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (٠,٩٨٤)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5 = 0,80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

طول الخلايا	
يمثل (منخفضة جداً)	من ١,٠٠ إلى ١,٨٠
يمثل (منخفضة)	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
يمثل (متوسطة)	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
يمثل (عالية)	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
يمثل (عالية جداً)	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠

عرض النتائج ومناقشتها:

بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق، حيث تمت الاجابة على تساؤلات البحث، التعرف على درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، بيان إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس)، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

السؤال الأول: ما درجة توفر مهارات القيادة التحويلية (مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن على محور درجة توفر مهارات القيادة التحويلية (مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ، وقد اشتمت الباحثة هذه المهارات من ابعاد القيادة التحويلية حسب

نموذج باس وأوفيلو (أبو قاعد، ٢٠١٥م، ٦) حيث استقت مهاره الإدارة الذاتية من بعد الاعتبارات الفردية، ومهارة الاتصالات الشخصية من بعد التأثير المثالي، ومهارة إدارة المشكلات من بعد الاستشارة الذهنية، ومهارة اتخاذ القرارات من بعد الاعتبارات الفردية، وجاءت النتائج كما يبيئها الجدول التالي:

جدول (٥)

استجابات أفراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن على محور درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

م	العناصر	درجة الموافقة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	يمتلك مهارات قيادية تزيد من ثقة العاملين في الأقسام الإدارية.	١٢	٣,٣	٤١	١١,٤	١٨٠	٥٠	١١٠	٣٠,٦	١٧	٤,٧	٣,٢٢	٠,٨٣	١	متوسطة
٢	يسعى ليكون القدوة الحسنة للمرؤوسين.	٢٦	٧,٢	٤٧	١٣,١	١٧٦	٤٨,٩	٩٤	٢٦,١	١٧	٤,٧	٣,٠٨	٠,٩٣	٢	متوسطة
٤	يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه.	١٨	٥	٨١	٢٢,٥	١٥٢	٤٢,٢	٩٢	٢٥,٦	١٧	٤,٧	٣,٠٣	٠,٩٣	٣	متوسطة
٣	يجدد أفكاره لذلك يطمح إلى التغيير.	٢٤	٦,٧	٧٨	٢١,٧	١٥٣	٤٢,٥	٨٩	٢٤,٧	١٦	٤,٤	٢,٩٩	٠,٩٥	٤	متوسطة
٢٤	يرى أفكار الآخرين عند المستوى المأمول.	١٩	٥,٣	٨٩	٢٤,٧	١٤٨	٤١,١	٩٣	٢٥,٨	١١	٣,١	٢,٩٧	٠,٩٢	٥	متوسطة
٢٨	يعقد الاجتماعات الدورية للعاملين في الأقسام الإدارية باستمرار.	١٧	٤,٧	٩٤	٢٦,١	١٤٩	٤١,٤	٨٢	٢٢,٨	١٨	٥	٢,٩٧	٠,٩٤	٦	متوسطة
١٨	يستثير في المرؤوسين الطاقات الإبداعية بما فيها قدرتهم على التجديد.	٢٤	٦,٧	٨١	٢٢,٥	١٥٣	٤٢,٥	٨٦	٢٣,٩	١٦	٤,٤	٢,٩٧	٠,٩٥	٧	متوسطة
٢٠	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٢٠	٥,٦	٨٩	٢٤,٧	١٥٠	٤١,٧	٨٣	٢٣,١	١٨	٥	٢,٩٧	٠,٩٥	٨	متوسطة
٩	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	٢٦	٧,٢	٨٣	٢٣,١	١٤٣	٣٩,٧	٩٢	٢٥,٦	١٦	٤,٤	٢,٩٧	٠,٩٨	٩	متوسطة

متوسطة	١٠	٠,٩٤	٢,٩٦	٥	١٨	٢١,٩	٧٩	٤١,٩	١٥١	٢٥,٨	٩٣	٥,٣	١٩	يفوض الصلاحيات للعاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.	١١
متوسطة	١١	٠,٩٥	٢,٩٥	٣,٩	١٤	٢٣,٦	٨٥	٤٣,١	١٥٥	٢٢,٥	٨١	٦,٩	٢٥	يتقن في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	١٩
متوسطة	١٢	٠,٩٦	٢,٩٥	٤,٧	١٧	٢٢,٢	٨٠	٤٣,٩	١٥٨	٢١,٩	٧٩	٧,٢	٢٦	يشجع العمل بروح الفريق الواحد.	١٢
متوسطة	١٣	٠,٩٦	٢,٩٥	٥,٣	١٩	٢١,١	٧٦	٤٣,٩	١٥٨	٢٢,٨	٨٢	٦,٩	٢٥	يعبر عن تقدير العاملين عند أدائهم الجيد للعمل.	١٣
متوسطة	١٤	٠,٩٨	٢,٩٤	٥,٣	١٩	٢٢,٨	٨٢	٣٨,٣	١٣٨	٢٧,٥	٩٩	٦,١	٢٢	ينمي الإبداع لدى أعضاء الإدارة بتزويدهم بالمعرفة المناسبة.	٢٦
متوسطة	١٥	٠,٩٦	٢,٩٣	٣,٣	١٢	٢٥,٦	٩٢	٣٨,١	١٣٧	٢٦,٤	٩٥	٦,٧	٢٤	ينسب كل منجز لصاحبه.	٢٣
متوسطة	١٦	٠,٩٧	٢,٩٣	٥	١٨	٢٣,١	٨٣	٣٨,١	١٣٧	٢٨,١	١٠١	٥,٨	٢١	يشجع العاملين على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات التي تعيق القدرات الإبداعية في العمل.	٢٧
متوسطة	١٧	٠,٩٨	٢,٩٣	٤,٤	١٦	٢٣,١	٨٣	٤١,٩	١٥١	٢٢,٥	٨١	٨,١	٢٩	يزيد من التفاؤل الإيجابي بالمستقبل.	١٧
متوسطة	١٨	٠,٩٩	٢,٩٣	٥	١٨	٢٣,١	٨٣	٣٩,٢	١٤١	٢٥,٣	٩١	٧,٥	٢٧	يقدر مجهودات الآخرين بما فيها الاعتراف بها.	١٤
متوسطة	١٩	١,٠٠	٢,٩٣	٥,٣	١٩	٢٣,١	٨٣	٣٨,٦	١٣٩	٢٥,٦	٩٢	٧,٥	٢٧	يتصدي لمواقف تطوير العمل بشجاعة.	٥
متوسطة	٢٠	٠,٩٥	٢,٩١	٤,٢	١٥	٢٢,٢	٨٠	٤٠,٦	١٤٦	٢٦,٩	٩٧	٦,١	٢٢	يشجع على ابتكار أفكار جديدة تحدد رؤية الجامعة.	٢٢
متوسطة	٢١	٠,٩٧	٢,٩١	٥	١٨	٢١,٩	٧٩	٣٧,٨	١٣٦	٢٩,٧	١٠٧	٥,٦	٢٠	يحرص على تنفيذ خطط وتوجهات تناسب أفكار الجميع.	٢٥
متوسطة	٢٢	١,٠٠	٢,٩٠	٥	١٨	٢٢,٥	٨١	٣٧,٥	١٣٥	٢٧,٥	٩٩	٧,٥	٢٧	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة بما فيها الغامضة.	٨

متوسطة	٢٣	٠,٩٧	٢,٩٠	٤,٢	١٥	٢٣,١	٨٣	٣٨,٣	١٣٨	٢٧,٥	٩٩	٦,٩	٢٥	٢١	يشرك العاملين في بناء رؤية عامة مشتركة للقسم.
متوسطة	٢٤	٠,٩٦	٢,٨٨	٣,٦	١٣	٢١,٧	٧٨	٤١,٧	١٥٠	٢٥,٣	٩١	٧,٨	٢٨	١٥	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
متوسطة	٢٥	٠,٩٨	٢,٨٥	٣,٩	١٤	٢١,٧	٧٨	٣٨,١	١٣٧	٢٨,٣	١٠٢	٨,١	٢٩	٦	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.
متوسطة	٢٦	١,٠٢	٢,٨٥	٤,٤	١٦	٢٢,٢	٨٠	٣٧,٥	١٣٥	٢٥,٦	٩٢	١٠,٣	٣٧	٧	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
متوسطة	٢٧	١,٠٠	٢,٨٣	٤,٤	١٦	٢٠,٦	٧٤	٣٨,٣	١٣٨	٢٧,٢	٩٨	٩,٤	٣٤	١٦	يسمح بقدرة كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
متوسطة	٢٨	١,٠٢	٢,٨١	٤,٤	١٦	٢٠,٦	٧٤	٣٧,٥	١٣٥	٢٦,٧	٩٦	١٠,٨	٣٩	١٠	يستخدم وسائل التحفيز المختلفة (مادياً / معنوياً).
متوسطة		٠,٨٠	٢,٩٤												المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً : من خلال نتائج الجدول السابق اتضح ان هناك تقارب في آراء عينة الدراسة حول درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، حيث يشمل المحور (٢٨) فقرة، جاءت استجابات افراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٨١ الى ٣,٢٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى قلة توفير البرامج التدريبية التي تسهم في التدريب على مهارات القيادة التحويلية، وأيضاً قد يعزو ذلك إلى قلة تأهيل الكوادر الإدارية التي قد تسهم في توفير قاعدة من القادة الإداريين الذين يتوفر فيهم تلك المهارات.

ثانياً: تشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات افراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية على عبارات محور " درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن " جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ (٢,٩٤) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (٢,٦١ الى ٣,٤٠) وتشير الى درجة توفر

(متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى قلة استجابة أفراد الدراسة إلى تطوير مستواهم الإداري، أو عدم اقتناعهم أو قلة خبراتهم بمهارات القيادة المختلفة، ومنها القيادة التحويلية. ثالثاً: هذا ما تؤكدته متوسطات معظم فقرات هذا المحور التي كشفت عن مستويات إجابات المبحوثين على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " يمتلك مهارات قيادية تزيد من ثقة العاملين في الأقسام الإدارية " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد عينة الدراسة واحتلت المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٨٣٠). وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يسعى ليكون القدوة الحسنة للمرؤوسين " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٣) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٣- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه على أكمل وجه " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٩٣) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم اقتناع عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٤- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يجدد أفكاره لذلك يطمح إلى التغيير " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٩٥) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٥- جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على " يرى افكار الآخرين عند المستوى المأمول " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة

بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٢) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم اقتناع عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٦- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على " يعقد الاجتماعات الدورية للعاملين في الأقسام الإدارية باستمرار " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٤) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم الامام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٧- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على " يستشير في المرؤوسين الطاقات الإبداعية بما فيها قدرتهم على التجديد " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٥) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم الامام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٨- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على " يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل. " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٥) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم الامام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

٩- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على " قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٨) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم اقتناع عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

١٠- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على " يفوض الصلاحيات للعاملين لتحقيق الأهداف المرجوة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة

الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٦) وانحراف معياري (٠,٩٤) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

١١- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الحادية عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٥) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٢- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " يشجع العمل بروح الفريق الواحد " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثانية عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٦) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٣- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " يعبر عن تقدير العاملين عند أدائهم الجيد للعمل " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثالثة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٩٦) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٤- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على " ينمي الإبداع لدى أعضاء الإدارة بتزويدهم بالمعرفة المناسبة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الرابعة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٩٨) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٥- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على " ينسب كل منجز لصاحبه " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الخامسة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٦) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٦- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على " يشجع العاملين على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات التي تعيق القدرات الإبداعية في العمل " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السادسة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٧) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٧- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على " يزيد من التفاؤل الإيجابي بالمستقبل " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السابعة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٨) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية.

١٨- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " يقدر مجهودات الآخرين بما فيها الاعتراف بها. " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثامنة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٩) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

١٩- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتصدى لمعوقات تطوير العمل بشجاعة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة التاسعة عشر بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري

(١,٠٠) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٠- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " يشجع على ابتكار أفكار جديدة تحدد رؤية الجامعة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة العشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي(٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٥) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢١- جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على " يحرص على تنفيذ خطط وتوجهات تناسب أفكار الجميع " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الحادية والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي(٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٩٧) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم تدريب عينة الدراسة لمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٢- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " قادر على التعامل مع المواقف المعقدة بما فيها الغامضة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثانية والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي(٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٠) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٣- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على " يشرك العاملين في بناء رؤية عامة مشتركة للقسم " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثالثة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي(٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٧) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم تدريب عينة الدراسة لمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٤- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع افكاره " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الرابعة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٦) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٥- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يعترف بالأخطاء عند اكتشافها " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الخامسة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٨) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٦- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السادسة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٢) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٧- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على " يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة السابعة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (١,٠٠) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

٢٨- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يستخدم وسائل التحفيز المختلفة (مادياً / معنوياً). " بدرجة توفر (متوسطة) لدى أفراد مجتمع الدراسة واحتلت المرتبة الثامنة والعشرين بين العبارات المتعلقة بدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة

الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٠٢) وقد تعزو الباحثة ذلك لعدم المام عينة الدراسة بمهارات القيادة التحويلية المطلوب توفرها بالقيادة التحويلين.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية) قد بلغ (٢,٩٤ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة تطبيق (متوسطة) على أداة الدراسة ، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان مهارات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة (متوسطة) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

السؤال الثاني: ما الفروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس)؟
١. الفروق حسب المؤهل العلمي:

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	بين المجموعات	١٢,٣٧	٣	٤,١٢	٦,٧٠	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٢١٩,١٠	٣٥٦	٠,٦٢		
	المجموع	٢٣١,٤٧	٣٥٩			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات طبقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث ان مستوى الدلالة بلغت (٠,٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ولتحديد صالح الفروق في كل فئتين من فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار "LSD" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئتين من فئات المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	ماجستير	بكالوريوس	ثانوي	اخرى
درجة توفر مهارات مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	ماجستير	٢٩	٢,٣٥			*٠,٥٧	*٠,٨٦
	بكالوريوس	٢٨١	٢,٩٨				
	ثانوي	٢٤	٢,٩٢				
	اخرى	٢٦	٣,٢١				

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في تقديرات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (ماجستير) وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) نحو درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) وهذا يدل على ان أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) درجة موافقتهم على محور درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن أكبر من موافقة أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (ماجستير). أي ان الذين مؤهلهم ماجستير يرون أن درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن توجد بدرجة ضعيفة حيث ان متوسط موافقتهم على درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بلغ (٢,٣٥) أي بدرجة ضعيفة ، في حين أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) متوسطات موافقتهم على محور درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بلغت (٢,٩٨ ، ٢,٩٢ ، ٣,٢١) أي بدرجة متوسطة وقد تعزو الدارسة ذلك الا انه كلما زاده الدرجة العلمية كلما زاد الوعي بمهارات القيادة التحويلية ومدى تطبيقها.

٢- الفروق حسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) " لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات طبقاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	بين المجموعات	٣,٨٦	٢	١,٩٣	٣,٠٣	٠,٠٦
	داخل المجموعات	٢٢٧,٦١	٣٥٧	٠,٦٤		
	المجموع	٢٣١,٤٧	٣٥٩			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حيث ان مستوى الدلالة بلغت (٠,٠٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا يوجد فروق بين بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات طبقاً لمتغير سنوات الخدمة.

٣- الفروق حسب الجنس

للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) فقد تم استخدام اختبار "ت" Independent Samples Test وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩)

نتائج اختبار " Independent Samples Test " لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات طبقاً لمتغير الجنس "

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة

٠,٥٦	٠,٥٨	١,٠٤	٢,٨٩	٧١	ذكر	درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
		٠,٧٣	٢,٩٦	٢٨٩	انثى	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لمتغير الجنس حيث ان مستوى الدلالة بلغت (٠,٥٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا يوجد فروق بين اعضاء واعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في انطباعاتهم نحو درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
أولاً/ خلاصة نتائج الدراسة:
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أهم نتائج السؤال الأول: ما درجة توفر مهارات القيادة التحويلية (مهارة الإدارة الذاتية، مهارة الاتصالات الشخصية، مهارة إدارة المشكلات، مهارة اتخاذ القرارات) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

١- اتضح ان هناك تقارب في آراء عينة الدراسة حول درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، حيث يشمل المحور (٢٨) فقرة، جاءت استجابات افراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٨١ الى ٣,٢٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

٢- استجابات افراد الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية على محور " درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن " جاءت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ (٢,٩٤) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (٢,٦١ الى ٣,٤٠) وتشير الى درجة توفر (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة ، أي أن مفردات عينة الدراسة يرون ان مهارات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة

(متوسطة) لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

أهم نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس) ؟

1- الفروق حسب المؤهل العلمي:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في تقديرات أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (ماجستير) وأفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) نحو درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) وهذا يدل على ان أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (بكالوريوس ، ثانوي ، اخرى) درجة موافقتهم على محور درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن أكبر من موافقة أفراد الدراسة الذين مؤهلهم (ماجستير). أي ان الذين مؤهلهم ماجستير يرون أن درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن توجد بدرجة ضعيفة حيث ان متوسط موافقتهم على درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بلغ (٢,٣٥) أي بدرجة ضعيفة.

2- الفروق حسب سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في استجابات أفراد الدراسة حول درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

3- الفروق حسب الجنس:

لا يوجد فروق بين اعضاء وعضوات الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن في انطباعاتهم نحو درجة توفر مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.

ثالثاً: التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات تمثلت في:

-
-
- ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في لتنمية مهارات القيادة التحويلية لمديري الادارة بالجامعات وتضمينها ضمن مشروع تطوير مديري الادارات.
 - الاهتمام بتجديد الأفكار لدى القادة ورؤية افكار الاخرين على المستوى المأمول مما يساهم في الطموح الى التغيير.
 - ضرورة تشجيع العاملين على ابتكار اساليب لمعالجة المشكلات التي تعيق القدرات الابداعية في العمل.
 - الحرص على تنفيذ خطط وتوجهات تناسب افكار الجميع.
 - ضرورة اشراك العاملين في بناء رؤية عامة مشتركة للقسم.
 - ضرورة التعامل مع الاخطاء في العمل بشكل علمي من خلال الاعتراف بها عند اكتشافها واعتبارها تجارب علمية مفيدة.
- رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية تتمثل في:
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في مختلف الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، والجامعات العربية والأجنبية.
 - إجراء دراسة لتصميم نموذج مقترح لتفعيل دور القيادة التحويلية في الجامعة.
 - إجراء دراسة حول التدريب على مهارات القيادة التحويلية.
- المراجع:
١. إبراهيم، حسام.(٢٠١٧م). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء نماذج باس(model bass). المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. ٣(١١) ص ١٩-٥٩.
 ٢. ابن منظور، أبو الفضل.(١٤١٤هـ). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
 ٣. أبو قاعد، غازي.(٢٠١٥م). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحويلية للوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن. المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن.

٤. آل مكّي، عواطف. (٢٠١١م). المشكّلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم ولآداب. جامعة نزوي. سلطنة عمان.
٥. بركات، عبدالله. (٢٠١٩م). القيادة التحويلية كأسلوب لتفعيل تنمية المهارات الإبداعية لتحقيق التفوق التنافسي: بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت نموذجاً. مجلة رماح للبحوث والدراسات. ع(٢٩)، ١٧١-١٩٣.
٦. التويجري، هيلة (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣(١٨). ص ٦١١-٦٤٧.
٧. الجبري، يحيى. (٢٠١٨م). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٣(٧). ٥٦-٧٢.
٨. حماد، أياد (٢٠١١م). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (٢٧). العدد الرابع. ص ٣٨٣-٤٠٣.
٩. خلف محمد . (٢٠١٠م). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
١٠. الخالدة، رياض. (٢٠١٨م). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة. ٤(١٨)، ١٤٥-١٦٥.
١١. الخالدة، عايد ؛ جرادات، محمد. (٢٠١١م). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة. ع (٢٣). ص (٦).
١٢. الرشيدى، علي. (٢٠١٨م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية. ٣٣(٧١). ١-٣٩.

١٣. الزهراني، عبدالله (٢٠١٦م). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكتيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. ٢٣(٣). ٣٧٣-٤٠٣.
١٤. الشمري، غربي. (٢٠١٣). مهارات الإدارة الجامعية لدى رؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية الناشئة - دراسة ميدانية. رسالة الخريج العربي - السعودية. م. (٣٤). ع. (١٢٧). ص. ٢٣٠.
١٥. الشوافي، محمد. (٢٠١١م). دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. *مجلة البحوث التجارية*. ع. ٢. مج. ٣٣. ص. (٢٢٩).
١٦. صبري، ماهر (٢٠٠٩م). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*. العدد الثامن والسبعون. ص. ١٠٠-١٤١.
١٧. الصومالي، صباح. (٢٠١٨م). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ٢(٩). ١٣-٣٨.
١٨. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٩. العساف، صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
٢٠. عوض، أطفاف. (٢٠١٨م). درجة توافر كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتفعيل مجتمعات التعلم المهنية. كلية العلوم التربوية والنفسية. جامعة عمان العربية. الأردن.
- الغامدي، جمعان. (٢٠١١). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
٢١. فتيح، هالة. (٢٠١٨م). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة نظرية. *المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ٣(٩). ٥٠١-٥٢٩.

٢٢. المخلفي، عوض.(٢٠١٣م). دور النشاط الطلابي في تنمية مهارة القيادة لدى طلاب المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
٢٣. مصطفى، شذى.(٢٠١٨م). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان.رسالة ماجستير غير منشورة.كلية العلوم التربوية والنفسية.جامعة عمان العربية.الأردن.
٢٤. ناصر، خلف.(٢٠١٨م). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. ٢(٨)، ٨٥-١١٨.
٢٥. نعساني، عبدالمحسن. (٢٠٠٨م). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. مج (٣٠). ص ٦٧-٨٨.
٢٦. الهاللي، الشربيني (٢٠٠١م). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية).مجلة مستقل التربية العربية.العدد (٢١).ص ١٢-٧٧.
٢٧. شقوارة، سناء علي.(٢٠١٣م). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها، مجلة مركز تطوير الأداء الجامعي. ع(٣). ٣٥-٧٠.
٢٨. الديب، سامر كمال حامد.(٢٠١٢م). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.غزة. فلسطين.
٢٩. العبيري، فهد.(٢٠١٦م). 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. ٢٧(١٠٥). ٢٥٣-٢٩٣.

-
٣٠. الشنطي، محمود. (٢٠١٦م). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ١ (١٢). ٣١-٥٧.
٣١. أبورمان، سامي. (٢٠١٦م). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ٣ (١٢). ٧١٣-٧٢٩.
- ثانياً: المراجع الجنبية:
32. Dastoor, Julie A. & Golding, David C (2009): Transformational Leadership and Cultural Values in Thailand: The View of Faculty Members in University Management Educational Management Administration & *Leadership*. Vol. 62, No. 11. Pp 1-23.
33. Wolfram, H, & Mohr, G. (2009). Transformation leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 260-274.
34. Basham, L. (2010). *Presidents as transformational or transactional leaders in higher education*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3405819.
35. Cottrell, S. (1999). The study skills handbook. London: Macmillan press Ltd