
تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية

ملخص الدراسة:

تعد مؤسسات التعليم العالي ركيزة أساسية تساعد المجتمعات على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، وإزاء حال الجامعات اليوم وضرورة مواكبتها للتطورات المختلفة، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة مثل القيادة التحويلية وتحفيز المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم، وبما يشعرونهم بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، واستهدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة بلغت (420) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات منها تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: التطوير - الأداء الإداري - القيادة التحويلية.

Developing The Administrative Performance of The Heads of Academic Departments at King Khalid University in The Light of Transformational Leadership

Study Abstract:

The institutions of higher education are essential to help societies adapt to the challenges and changes facing modern societies, because of the situation of universities today, the need to cope with various developments and the increase of the complexity of the environment in all its aspects, thinking shifts to more appropriate leadership styles such as transformational leadership, by motivating the followers, raising their morale, making them feel confident, loyal, admired and respected by their leader. This study aims to develop the administrative performance of the heads of academic departments at King Khalid University in the light of transformational leadership, by identifying the reality of the administrative performance of the heads of the academic departments at King Khalid University and the extent of their practice of transformational leadership behavior from the viewpoint of the members of the study sample, and providing a suggested proposal for the development of the administrative

performance of the heads of academic departments at King Khalid University in the light of transformational leadership, The study used the descriptive method and the questionnaire as a tool which was applied to a sample of (420) from the deans, vice deans and head departments, The study reached several conclusions and recommendations, including presenting a suggested proposal for the development of administrative performance in the academic departments of King Khalid University in the light of transformational leadership.

Keywords: Development - Administrative Performance - Transformational Leadership.

مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي ركيزة أساسية تساعد المجتمعات على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، بفضل الوعي الإداري الناشط الذي يسعى إلى التطوير والتحسين، فهي تمثل قمة الهرم التعليمي وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية.

وتعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم، والتخطيط للأنشطة الجامعية، وفعاليتها التربوية والعلمية، والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتحقيق التكامل المنشود بين مدخلاتها، (Winston, & Patterson, 2006,8) من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وتابعيه لتحقيق الأهداف المشتركة" (Silva,2016,3). فالقيادة كما يعرفها (بولدن) (Bolden,2004,5) هي "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد؛ وتنطوي على النفوذ؛ وتحدث في سياق المجموعة، وتسعى لتحقيق الهدف المنشود. والقيادة الإدارية تعد المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم، ذلك أن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة والكامنة وحشدتها، وهي ظاهرة إنسانية عالمية، تهدف إلى تحسين قدرات القسم الأكاديمي على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإقامة علاقات إيجابية، وإشاعة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، والعمل على التوازن بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية للقسم والمنظمة ككل (Winston & Patterson, 2006) وفي هذا السياق بينت الدراسات التربوية والنفسية أهمية ممارسة السلوك القيادي لارتباطه بدرجة نجاح المؤسسة التعليمية وتطورها وتأثيرها في مستوى إتقان أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم ورضاهم عن العمل (المغدي وبن ناجي، 1994: 63-66).

وتمثل الأقسام الأكاديمية القاعدة الأساسية في هرم مؤسسات التعليم العالي، فهي منشأ الممارسات الأكاديمية، المتمثلة في التدريس وإجراء الدراسات والبحوث العلمية والإشراف على الدراسات العليا، ووضع الخطط الدراسية، وإقرار واعتماد المناهج والساعات الدراسية، وتنظيم الندوات التخصصية (العيدروس، 2015: 300)، وهي الأساس الذي يتكون منه الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن إدارة شؤون المؤسسة وإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام الأكاديمية فهي منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة (فاضل، 1432: 43)، وهي الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها (اليحيوي، 2011: 35-58)، فمعظم القرارات التي تتخذها الجامعة يكون منبعها الأقسام الأكاديمية وبالتالي فإن حيز التنفيذ لهذه القرارات يكون أيضا في الأقسام الأكاديمية.

ويعد رئيس القسم الأكاديمي بالجامعة المتغير الأساس الذي يساهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه، فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية، والتي تعكس بدورها الرسالة الجامعية، من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها، ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر وجامعة المستقبل (مددين، 1434: 3).

وعلى هذا فإن نجاح أو فشل الأقسام الأكاديمية في أي جامعة يمثل نجاحاً أو فشلاً لتلك الجامعة، وبناءً على ذلك فإن مدى قدرة تلك الأقسام على ممارسة مهامها المحددة بكفاءة وفاعلية يعني بالضرورة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا يؤكد الحاجة المستمرة إلى إدخال مزيد من التطوير والتحسين في شكل وجوه الأداء الإداري في تلك الأقسام الأكاديمية.

وإزاء حال الجامعات اليوم وضرورة مواكبتها للتطورات وزيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرووسين، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة مثل القيادة التحويلية، (Barnett, et al, 2001, 3) التي تعتمد التحفيز أساساً لها، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم، ترفع الروح المعنوية لهم وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، وتشعرهم بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، وإيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لهم، وإظهار سلوكيات أخلاقية عالية لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن أهدافها مكملة لأهدافهم (Murphy, 2005, 131)، ولا غرو في ذلك، فقد أشارت دراسة (Bass, 1998) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين القيادة التحويلية ومقدار الجهود التي يبذلها الأتباع، والرضا عن القائد، وتقييمات الأداء الوظيفي والفعالية، وكذلك أكدت دراسات (YU Bo, 2013, 29)، و (Dumdum, et al, 2002) و (Verma & Krishnan, 2014) على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الكثير من جوانب السلوك التنظيمي ومنها: الالتزام التنظيمي في المنظمات، ولها تأثير إيجابي على سلوك القائد والمرووسين، وأن القيادة التحويلية تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة ترتقي بها القيادات والأتباع ببعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدوافع والأخلاق.

وتوصلت دراسة (Rudnick, 2007) إلى أن نموذج القيادة التحويلية يشجع القادة على تجاوز الطموح الشخصي، وأن القادة التحويليين يلهمون أتباعهم من خلال تبادل رؤية المنظمة معهم، والتواصل بشكل واضح مع مستويات السلطة، والتمكين، وتوفير الموارد اللازمة والمتاحة لتحقيق الأهداف، وأشارت دراسة (Shane, 2014) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والمرونة القيادية في التعليم العالي الماليزي، كما أكدت دراسة (Sadeghi & Pihie, 2013) على أن زيادة ممارسات القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للمحاضرين.

وفي هذا الإطار ركزت دراسة (الديب، 2012) على ضرورة قيام الجهات العليا بالجامعات بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية، كما أشارت دراسة (مساعدة، 2015) إلى ضرورة حث القادة على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، نظراً لتأثيرها على تحقيق الريادة والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية، كما دعت دراسة (السبيعي، 2013) إلى ضرورة استمرار عمداء كليات التربية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية باعتباره أحد أهم مقومات تحقيق الجودة، وربط برامج تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادة الجامعية بمبادئ ومتطلبات الجودة، وركزت دراسة (خلف، 2010) على ضرورة قيام الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة الوعي بالقيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.

وفي هذا السياق أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030م (رؤية المملكة العربية السعودية 2030: 36-40) على ضرورة التركيز على تأهيل وتدريب القيادات التربوية والأكاديمية، ومن ذلك التدريب على ممارسات القيادة التحويلية.

وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من ممارسات وتطبيقات القيادة التحويلية، فالميدان بحاجة لقادة من نوع خاص تتوفر فيهم القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية تحويلية، وغني عن القول بأن القائد التحويلي يعد الحل الأمثل للمنظمات الطموحة، كما أن القائد التحويلي هو القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي في المنظمة وقادر على بناء رؤية لها، ووضع استراتيجيات مقترحة لتطويرها، والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً كنموذج متكامل.

- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

توصلت العديد من البحوث والدراسات (الشامان، ١٤٢٦: 82-83)، و(السبيعي، 1430: 4-5)، و(Alarifi, 2013) إلى ضرورة التركيز على دراسة مهام وأدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعوامل المؤثرة في أدائهم وممارساتهم المختلفة كماً وكيفاً، وأن النمط الإداري التقليدي بالأقسام الأكاديمية لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا التغيير، وهي بحاجة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، وممارسة أدوار قيادية جديدة، في ظل التطور الحالي وتعدد الأدوار المطلوبة وتعقدتها.

ويشير واقع إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية - بالإضافة إلى ما سبق- إلى أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تواجهها مثل ضعف المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام (الثبتي، 1435: 335)، وقلة خبراتهم بالشئون الإدارية، وعدم تعاملهم مع المشكلات بدراية وحكمة وموضوعية، وكثرة الأعمال الإدارية الرتيبية (الشامان، ١٤٢٦: 82-83)، وقلة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية، وسيادة

البيروقراطية، واستخدام أساليب إدارية تقليدية (الحربي، 2012: 335)، بما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية وبالتالي أهداف الجامعة.

ومما سبق تبرز الحاجة الملحة لإجراء الدراسات والأبحاث التي تلقي الضوء على الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية، والعمل على تطويره، والتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة لإدارة القسم بكفاءة وفاعلية، وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبانة تعزى إلى متغيرات الدراسة؛ والتي تشمل الوظيفة (عميد- وكيل- رئيس قسم- لا يشغل منصب إداري)، والنوع (ذكور-إناث)، وطبيعة التخصص (نظري - عملي)؟

3. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية ونتائج الدراسة الميدانية؟

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس لها والمتمثل في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. الوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. الكشف عن ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في أبعاد الاستبانة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الوظيفة - النوع - طبيعة التخصص).

3. تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية ونتائج الدراسة الميدانية.

- فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على اختبار صحة الفروض الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الوظيفة (عميد - وكيل - رئيس قسم - لا يشغل منصب إداري).
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع (ذكور - إناث).
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير طبيعة التخصص (نظري - عملي).

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. التحديات التي تواجه جامعة الملك خالد (وغيرها من الجامعات) من الانفجار المعرفي والعولمة وتحديات الجودة واستخدام التقنيات الحديثة وما يتبع ذلك من ضرورة تطوير العمل بالجامعة والذي يبدأ بتطوير أقسامها الأكاديمية.
2. تزايد الاهتمام من قبل الباحثين بالقيادة التحويلية لفاعليتها في تحسين الأداء الجامعي بالجامعات المعاصرة.
3. تعدد أوجه القصور التقليدية التي تعاني منها إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات عامة وجامعة الملك خالد على وجه الخصوص والتي يمكن إرجاعها إلى ضعف أداء القيادات بالأقسام الأكاديمية باعتبارها المحرك الأساس والعمود الفقري الذي يقوم عليه العمل داخل الجامعات.
4. التجديد من خلال الاستفادة من مفاهيم القيادة التحويلية وتوظيفها، لتنمية مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية، والارتقاء بقدراتهم على التغيير.
5. يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في الجامعات عامة وجامعة الملك خالد على وجه الخصوص لمعرفة الخصائص الشخصية والمهنية للقيادات المطلوبة للأقسام الأكاديمية في ظل المتغيرات المحيطة.

- منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال تشخيص الظاهرة كما هي قائمة بقصد تحديد العلاقات بين عناصرها، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التنبؤ بالمستقبل

(العزاوي، 2008: 97)، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية ونتائج الدراسة الميدانية.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعة الملك خالد.
3. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في بداية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1438/1439 هـ الموافق 2016/2017 م.

- مصطلحات الدراسة:

- التطوير: **Development**: تتعدد وتتنوع تعريفات التطوير، ومن أهمها ما يلي:

- يعرف قاموس أكسفورد (Oxford Advanced Learner's Dictionary) التطوير بأنه عملية إنتاج أو خلق شيء جديد أو أكثر تقدماً؛ منتج جديد أو متقدم، أو هو النمو التدريجي لشيء بحيث يصبح أكثر تقدماً وأقوى.

- ويمكن تعريف التطوير إجرائياً بأنه: عملية مقصودة ومخططة تتم داخل الأقسام الأكاديمية، تركز على تشخيص وفهم وتغيير ثقافة القسم بهدف تحسين الجانب الإنساني السائد بالقسم وزيادة فاعلية البعد التنظيمي، ومن ثم التكيف مع المتغيرات البيئية، وصولاً بالأقسام الأكاديمية إلى أفضل صورة ممكنة بهدف تحقيق الجودة والتميز للأقسام الأكاديمية، من خلال تنمية ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات القيادة التحويلية.

- الأداء الإداري: **Administrative performance**

- يقصد بالأداء الإداري انجاز الفرد ما يسند إليه من مهام بكفاية وفعالية (محسن، 2011: 687).

- ويعرف الأداء الإداري إجرائياً: بأنه قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على القيام بإنجاز المهام الوظيفية من مسؤوليات وواجبات بكفاية وفعالية.

- القيادة التحويلية: **Transformational Leadership**

- يُعرف (Burns,2004) القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.

- ويرى (Bolden , 2004,3) أن القيادة التحويلية "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".

- ويمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً على أنها عملية يؤثر من خلالها رئيس القسم في أعضاء هيئة التدريس لتجاوز مصالحهم الشخصية وتبنى مصالح القسم من خلال التركيز على الاستثارة الفكرية لهم وتحفيزهم إلهامياً، ومراعاة الاعتبارات الفردية بينهم وذلك من خلال كونه قدوة لهم في أفعاله وتصرفاته.

- الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث حول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، التي عُنيت بموضوع الدراسة الراهنة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث، على النحو التالي:

هدفت دراسة (بني عيسى ، 2006) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، ومعرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة تلك المؤسسات، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، ووزعها على عينة الدراسة المكونة من (450) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، وإلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء في تلك المؤسسات، وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة باستخدام أسلوب القيادة التحويلية في العمل لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى الأداء في المؤسسات العامة الأردنية.

وركزت دراسة (الجارودي، 2007) على تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (315) قائداً من جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة التدريب على مهارات القيادة التحويلية.

كما هدفت دراسة (العمر، 2009) التعرف على درجة توافر ودرجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة بلغت (143) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها تضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وحاولت دراسة (Brian, 2009) الوقوف على تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام حول تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التطبيق على (86) من رؤساء الأقسام الأكاديمية و(302) من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام من ثلاث جامعات بولاية فيرجينيا، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أنه لا يوجد اختلافات بين تصورات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام حول تطبيق نموذج (Rouche , et al)، وأوضحت قابلية النموذج للتطبيق في هذه الجامعات.

كما هدفت دراسة (Basham, 2010) إلى استكشاف القضايا التي تواجه رؤساء التعليم العالي وتحديد ما إذا كان هناك ما يبرر ممارسة القيادة التحويلية أو التبادلية في التعليم العالي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي للتعرف على أي الأسلوبين يحدث تأثير وكفاءة عالية، وتم تطبيقه على (52) من مديري التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها أنه لا بد من تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية على حد سواء في التعليم العالي لضمان التغيير لعزوف أعضاء هيئة التدريس عن التغيير بسبب التأثيرات الشخصية.

وسعت دراسة (Rose, 2010) إلى اختبار العلاقة بين إدراك مربي المتطوعين الراشدين للأنماط القيادية، وتطوير قدرات هؤلاء المتطوعين من خلال استقرار مفاهيم التمكين القيادي كخطوة نحو تكوين الشخصيات القيادية من المتطوعين، وتكونت العينة من (591) عضواً تم اختيارهم عشوائياً، المشاركون قاسوا إدراك مديريهم، أو مربيهم لأبعاد القيادة التحويلية باستخدام مقياس باس وأفوليو، أما بعد تمكين العاملين لديهم، فقد تم قياسه باستخدام المقاييس النفسية للتمكين، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً موجباً بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع مدى تمكين العاملين والمربين للشباب المتطوعين، والدور البارز لذلك في صقل شخصياتهم القيادية، وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

واستهدفت دراسة (Gao & Bai, 2011) التعرف على أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي منظمات الأعمال العائلية الصينية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات، وشملت الدراسة عينة مكونة من 186 منظمة أعمال عائلية في الصين، وجمعت المعلومات من المالكين والعاملين في تلك المنظمات بواسطة استبانة طورها الباحثان لهذه الغاية، وخلصت الدراسة إلى أن مالكي تلك المنظمات يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأن لهذه السلوكيات أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وعلى التزامهم بالبقاء في تلك المنظمات، كما أظهرت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

وهدفت دراسة (Ibraheem, 2011) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الممرضين القانونيين في مستشفيات القطاع الخاص في العاصمة الأردنية عمان، واستخدمت الدراسة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) (لقياس القيادة التحويلية ومقياس مينيسوتا (MSQ) لقياس الرضا وزعت بواسطة البريد على عينة مكون من 200 ممرض قانوني من العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكان العائد منها 186 استبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية ودالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، مما يشير إلى أن عناصر القيادة التحويلية تخلق بيئة جيدة لزيادة الرضا الوظيفي في مستشفيات القطاع الخاص الأردني، وأوصت الدراسة بتصرف القادة بثقة ومنح العاملين الاستقلالية ليكونوا ملهمين ومحفرين لهم والعمل على توضيح رؤى المؤسسة المستقبلية.

وناقشت دراسة (Farahani et al, 2011) توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثر الذكاء العاطفي لدى العاملين كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وشملت الدراسة عينة مكونة من 214 موظف يعملون في ستة فروع لمؤسسة الضمان الاجتماعي العاملة في مقاطعة Qazvin الإيرانية، وقد تم قياس سلوك القيادة التحويلية بواسطة مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ)، بينما صمم الباحثون استبانة لقياس كل من الالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي للأعضاء، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وبينت أن الذكاء العاطفي لدى العاملين يعتبر عاملاً وسيطاً مؤثراً إيجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، مما يعني أن المديرين الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلية يكونوا مؤثرين عندما يتمتع رؤسؤهم بمستوى عال من الذكاء العاطفي.

وتناولت دراسة (Abdelghafour & Alzawahreh , 2011) تحديد علاقة ممارسات القيادة التحويلية لدى كل من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في إحدى الجامعات الأردنية العامة ومستوى الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على (200) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين ممارسات القيادة التحويلية والابتكار، وأوضحت أن هناك ممارسات مرتفعة للقيادة التحويلية وكذلك مستويات عالية من الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما استهدفت دراسة (الغامدي، 1433هـ) التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على (338) مديراً بمحافظة المخواة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ممارسة مديري مدارس

التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.50)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عددا من التوصيات أبرزها: ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية، من خلال عقد ندوات ومحاضرات، توضح أهمية ممارستها، وضرورة إعداد برامج تدريبية تسهم في زيادة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية.

وحاولت دراسة (Mir, Ghilam & Abbasi, 2012) إيضاح العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالتعليم العالي الباكستاني، وذلك لتعزيز فعالية القيادة لدى القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (345) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها أن جميع مكونات الذكاء الوجداني مرتبطة بالقيادة التحويلية، وأوضحت أن القائد المتمتع بالذكاء الوجداني أكثر قدرة على تطبيق وممارسة القيادة التحويلية.

وناقشت دراسة (مددين، 1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع لممارسات القيادة التحويلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، وكان من أبرز التوصيات لهذه الدراسة؛ تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في اختيار قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، قادرة على التغيير، وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم، والتوعية للتعريف بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.

وسعت دراسة (Raja, 2012) إلى بيان كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤدي إلى اندماج العاملين في المنظمات العاملة في القطاع الخدمي الباكستاني، واستخدم الباحث أسلوب المقابلات والاستبانة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغة 150 فرداً من العاملين في مدينة إسلام آباد الباكستانية في مجال: الفنادق والبنوك، والمؤسسات التعليمية، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية بعناصرها موضوع الدراسة: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية يؤدي إلى اندماج العاملين بشكل أفضل وتكريس كافة طاقاتهم وخبراتهم لصالح مؤسساتهم.

وهدف دراسة (Si & Wei, 2012) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمناخ التنظيمي الممكن والأداء المبدع لدى العاملين في أكبر الشركات متعددة الجنسيات في الصين، شملت الدراسة 93 فريق عمل ضمت 465 موظفاً وكذلك 93 فريق عمل من المشرفين في هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المبدع للمرؤوسين، ويعتبر المناخ التنظيمي الممكن

عاملاً وسيطاً ذو أثر إيجابي بين سلوك القيادة التحويلية والأداء المبدع للمرؤوسين. بينما أظهرت الدراسة علاقة سلبية بين نمط القيادة التبادلية والأداء المبدع للمرؤوسين.

واستهدفت دراسة (Sadeghi & Pihie, 2013) التعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلي في تعزيز الرضا الوظيفي للمحاضرين في ظل التحديات التي تواجه الجامعات البحثية في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من المحاضرين من ثلاث جامعات بحثية رائدة في ماليزيا. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد. وكشفت النتائج أن أساليب القيادة المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للمحاضرين وأن أبعاد وممارسات القيادة التحويلية المستخدمة "الدافع الملهم" و "التأثير المثالي" من قبل رؤساء الإدارات، أدت إلى تحسن أداء المحاضرين أكثر من أساليب القيادة الأخرى.

واستهدفت دراسة (Rashed, & Bin Daud, 2013) إجراء مسح حول ممارسات القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا من خلال التعرف على العلاقة بين نموذج (Kouzes and Posner) كوزيس وبوسنر في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

كما حاولت دراسة (Hussain, et al, 2014) تحديد تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والتسويقي في الجامعات العراقية الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على (280) عضو هيئة تدريس من (10) جامعات عراقية حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كل من الإبداع الإداري والإبداع التسويقي في بيئة التعليم العالي.

وسعت دراسة (الجبالي، 2014) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مدراء المدارس وقد تكونت عينة البحث من 283 مديراً ومديرة باليمن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة من أدواتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحويلية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مماثلة عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربية أخرى، تتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

وركزت دراسة (Jyoti & Bhau, 2015) على دور القائد كعضو في التغيير وعلى العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، و تم اختبار هذا النموذج في قطاع التعليم

العالي، وقد تم الممارسة من صحة البيانات باستخدام التحليل العاملي، كما تم استخدام الانحدار الهرمي لاختبار التأثير المعتدل، وأوضحت النتائج أن القائد يعمل كمنسق وكنموذج وليس كوسيط بين الأعضاء.

وحاولت دراسة (الشريف، 1436) معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتها الإدارية واليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم توظيف الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ومن أبرز التوصيات إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي لمديري المدارس، وضرورة اهتمام المديرين بقياس الروح المعنوية للمعلمين، والعمل على تعزيز مهارات التعامل الإنساني من أجل رفع مستويات الروح المعنوية، وضرورة الاهتمام باختيار مديري المدارس من المؤهلات العليا لتولي المناصب الإدارية.

- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع هذه الدراسة، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

- أظهرت تلك الدراسات أهمية القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية عامة والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، وركزت على توضيح مفهوم القيادة التحويلية ومكوناتها ومبررات الأخذ بها، وإدراك العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، وتأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والتسويقي في الجامعات، ودور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات، وإيضاح العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالتعليم العالي، مما أدى إلى حرص تلك المؤسسات على تطبيقها؛ حيث يناسب هذا المدخل التعامل مع الأوضاع المتغيرة داخلها وخارجها، وجعلها أكثر ملاءمة من الأساليب الإدارية والقيادية التقليدية التي تتفق والطبيعة الديناميكية للنظام التعليمي عموماً والتعليم الجامعي خاصة.

- اتفقت تلك الدراسات على أهمية الدور الإداري الذي يلعبه رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحقيق الأهداف المنشودة لأقسامهم إذ يمثلون مفتاح نجاح تلك الأقسام وانطلاقها نحو تحقيق أهدافها، وأن أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية يمكن أن تندرج تحت محورين رئيسيين ومهمين هما: الدور الإداري والقيادي، والدور الأكاديمي والعلمي.

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية الحديثة منها والقديمة إلى وجود مجموعة من القضايا والمشكلات التي تعاني منها إدارة الأقسام الأكاديمية، كما أكدت أن معاناة رؤساء الأقسام من تلك المشكلات والمعوقات تؤثر سلباً على أدائهم الإداري والوظيفي، ومن ثم أكدت على ضرورة التصدي لهذه المشكلات لإيجاد بيئة تربوية مناسبة تنعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.
 - أفاد الباحث من خلال اطلاعه على تلك الدراسات التي توافرت لديه في التأصيل النظري للدراسة الحالية؛ حيث تعرف من خلالها على مفهوم القيادة التحويلية، وفلسفتها ومبادئها وأهدافها، ومكوناتها، وكذلك أفاد من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وتساؤلاتها وفروضها وكذلك أعانته على إعداد الاستبانة، الأمر الذي يسر تنفيذ الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة من إجرائها.
 - تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والأجنبية السابقة في تناول القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم الجامعي، غير أن وجه الاختلاف يكمن في الحدود الجغرافية لكل منها، وكذلك المتغيرات النوعية الخاصة بكل دراسة على حدة، حيث تستهدف الدراسة الحالية تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية من خلال الوقوف على مدى ممارساتهم للقيادة التحويلية ومعوقاتهما، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطوير أدائهم الإداري والقيادي من خلال تطبيق مدخل القيادة التحويلية، مما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل وعلى الناتج الأكاديمي والعلمي بالأقسام الأكاديمية بالجامعة.
- وتتناول الدراسة في جانبها النظري عدداً من النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة وذلك على النحو التالي:

- الجزء الثاني: الأسس النظرية للقيادة التحويلية:

- مفهوم القيادة التحويلية: **The Concept of Transformational Leadership**

تعددت الدراسات والكتابات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية، وذلك نتيجة للاختلافات المفاهيمية حول طبيعة القيادة نفسها، حيث يشير (Stewart, 2006) إلى أن مصطلح القيادة التحويلية برز على لسان عالم التاريخ السياسي الأمريكي جيمس بيرنز، حيث كانت البداية، ثم تطور بجهود برنارد باس، وبيروس أفوليو، ثم انتهاءً بما قدمه كينث ليثوود من أجل إحداث التغييرات المطلوبة، وعلى نحو ملائم لتطوير البيئة المحيطة.

حيث يرى نجانج (Ngang, 2011, 25-76) أن القيادة التحويلية عملية يتبنى فيها القائد إجراءات لتنمية أعضاء هيئة التدريس عن طريق زيادة الوعي لما هو صواب، بحيث يتجاوزون المصالح الذاتية من أجل المصلحة العامة، كما أشار آرغيال (Argial & Aziah, 2013, 138) إلى أن القيادة التحويلية عملية يتم من خلالها تغيير وتحويل

أعضاء هيئة التدريس، من خلال تحفيزهم بحيث يأملون التغيير والتحسين، ويصبحون قادة، ويؤكد باس (Bass, 1990, 4-7) أنه ينبغي أن يُشجع المسؤولون على القيادة التحويلية لأنها يمكن أن تحدث فرقا كبيرا في أداء المؤسسات على جميع المستويات، فمن خلال القيادة الكاريزمية يستطيع القائد التحويلي تزويد الأتباع بالإحساس بالرؤية والرسالة، ويكسبهم الاحترام والثقة، والإلهام، ويحفزهم فكرياً وخُلُقياً، ومن خلال التدريب يتعلم المدراء التقنيات ويَزودوا بالصفات التي يحتاجونها ليصبحوا قادة التحول.

وفي هذا الصدد يرى فلادو وميها (Vlado & Miha, 2009, 148) أن القيادة التحويلية تعمل على إلهام الثقة والولاء والإعجاب لدى أعضاء هيئة التدريس وتجاوز المصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة، من خلال الصفات غير الملموسة كالرؤية والقيم المشتركة والأفكار. ويعرف القاموس التجاري (Business Dictionary, 2015) القيادة التحويلية على أنها عملية يتعرف من خلالها القائد على احتياجات التغيير، ويعمل على تكوين رؤية لتوجيه التغيير من خلال تحفيز والتزام أعضاء هيئة التدريس.

ويشير مانشادي (Manshad, 2014, 13) إلى أن القيادة التحويلية هي عملية تحفيز أعضاء هيئة التدريس إلى بذل الجهود التي تتوافق مع أهداف ومصالح القسم، بحيث يستطيع القائد الوصول بأعضاء هيئة التدريس إلى أداء يفوق توقعاتهم والعمل على تحقيقها معاً، وكذلك تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا والالتزام للمجموعة وللمنظمة. كما عرف سيد و آخرون (Seyyed, et al, 2011, 140) القيادة التحويلية على أنها نمط قيادي يمارس فيه القادة الاهتمام الشخصي بالعاملين معهم والعمل على تنميتهم من خلال فهم طبيعة كل فرد منهم على حدة، وتمكينهم من الوسائل الجديدة للعمل عن طريق التدريب والتشجيع للحلول المبتكرة للمشكلات.

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة نجد تنوعاً كبيراً في النظر إلى مفهوم القيادة التحويلية فالبعض ينظر لها من الجانب الأخلاقي للقيادة، حيث إن الاعتماد على القيم الأخلاقية في القيادة إحدى مظاهر التأثير لدى القادة التحويليين، كما ينظر لها البعض الآخر من خلال قدرة القائد على تغيير وتحويل الأفراد والوصول بهؤلاء إلى قادة، والذي يعد إحدى ركائز القيادة التحويلية، والجانب الأول من إجراءاتها ألا وهو تحويل وتغيير الأفراد للوصول في النهاية إلى تحويل وتغيير على مستوى القسم، وهناك من ينظر للقيادة التحويلية من خلال النتائج وتحقيق أهداف القسم، ويعد تحقيق النتائج من العوامل الهامة في عملية القيادة وقدرة القائد على إحداث التغيير في الأقسام الأكاديمية.

ويرى كراوفورد وستروهرتيرتش (Crawford & Strohtirch, 2004, 41)، أن فلسفة القيادة التحويلية تركز على اعتبار أنها قيادة جماعية أكثر من التركيز على القائد بمفرده، قيادة تركز على التغيير أكثر من التركيز على الوضع الراهن، وترتكز على السبق والمبادأة بالفعل بدلا من رد الفعل، قيادة تركز على البعد الأخلاقي وليس على النتائج فحسب وهي ممارسات أكثر من إنسانية تراعي المشاعر وتهتم بالعامل والعمل والمجتمع الأكبر، ولها نظرة شمولية تراعي جميع الجوانب دون إهمال لأي منها، كما تنفرد عن

الاتجاهات القيادية الأخرى في أنها تستند إلى أنماط قيادية مختلفة كالقيادة الكاريزمية، والموقفية، والتشاركية، والتبادلية، حيث تتطلب القيادة التحويلية كما يرى (الحربي، 2008م:160) قائد يتصف بسمات وخصائص القائد الكاريزمي (نظرية السمات)، ويدرك أبعاد الموقف القيادي (موقفية)، ويتبادل المكافآت مع أعضاء هيئة التدريس مقابل الأداء الجيد (تبادلية)، ويهتم بمشاركة الآخرين ومناقشة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المختلفة الخاصة بالقسم (تشاركية). وبالتالي فالقيادة التحويلية تستفيد من جميع النظريات القيادية مما يدعم تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى اهتمامها بالبعد الأخلاقي (القيادة الأخلاقية).

ويرى (ضحوى) و (Delattre , 2014 ,1-2) أن القيادة التحويلية تهدف إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس بالقسم على بناء ثقافة تعاونية ومهنية، و تعزيز النمو المهني لهم، ومساعدتهم على حل المشكلات حلاً تعاونياً وإيجابياً، والإسهام في جعل التغيير عملاً مؤسسياً من خلال إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل القسم والمؤسسة ككل، وإقناع أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم على تجسيد الرؤية عملياً.

وأورد كل من كوهلر وبانكويسكي (Koehler & Pankowski 1997) و أودوميرو وأجوبونا (Odumeru, & Ogbonna, 2013,358) عدة مبادئ للقيادة التحويلية تتمثل في النظر إلى المنظمة كنظام؛ حيث ينظر القادة التحويليون إلى المنظمة نظرة كلية على جميع جوانبها وليست كأجزاء منفصلة، وتكوين الاستراتيجية وإيصالها للآخرين، وتكوين نظام إداري مؤسسي، وتطوير وتدريب جميع المساهمين في العملية الإدارية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس وفرق العمل، والقياس والتحكم في العمليات من خلال قياس المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج، والاعتراف بالنتائج، وتقديم المكافآت لعمليات التحسين المستمر، والتحفيز لاستمرارية التغيير. وعلى هذا فالقائد التحويلي يدرك أن المحافظة على التحسين المستمر ضروري للحفاظ على المكاسب التي تحققت، ويظهر ذلك في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للمحافظة على استمرارية التحسين، والتقليل من مقاومة التغيير.

وترى مارشال (Marshall, 2011, pp28-34) وليثوود وصن (Leithwood & Warrilow, 2012) و (Sun, 2012, pp400-401)، و (Warrilow, 2012) أن من خصائص القائد التحويلي؛ القدرة على التفكير الشخصي العميق، وتحديد الأهداف وربط أعمال أعضاء هيئة التدريس بها مما سيساعد على أن يصبح أدائهم أكثر فاعلية، والذكاء العاطفي الذي يشتمل على الوعي الذاتي - الإدارة الذاتية - الوعي الاجتماعي - إدارة العلاقات، وتعزيز نقاط القوة لدى أعضاء هيئة التدريس، والحس الأخلاقي القادر على تحديد القيم الأخلاقية للقسم وربطها بقيم أعضاء هيئة التدريس، للحصول على الدعم الكلي للتغيير، والقدرة على تحديد الاتجاه ووضع رؤية وبناء إجماع حول الأهداف المشتركة، والعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم إدارياً، والعمل على إعادة تصميم المنظمة وبناء هيكل تنظيمي يشجع على إحداث التعاون.

مما سبق يتضح أن غالبية الخصائص تركز على العوامل الذاتية للقائد وكأنها تتحدث عن نظرية السمات أو نظرية الرجل العظيم، وهو ما ينبغي توافره في القادة الأكاديميين، بالإضافة إلى بعض الخصائص المطلوبة في العملية التحويلية والمتمثلة في التغيير والقيادة بالقيم وامتلاك الرؤية الجذابة، وغيرها مما يعبر عن فلسفة وفكر القيادة التحويلية.

- أبعاد ومكونات القيادة التحويلية: of Transformational Dimensions leadership

تطورت أبعاد مكونات القيادة التحويلية بتطور مفهومها وكذلك بتطور أدوات قياسها، وتقاس القيادة التحويلية من خلال مقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) وهو مقياس القيادة متعددة العوامل والذي طوره باس وأفوليو (Verma , & Krishnan, 2014) و (Warrilow, 2012): وفيه تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد تتمثل في:

1. التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

وهي سلوكيات وصفات تجعل أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى القادة كنماذج للدور (Bass & Riggio,2006,P6)، حيث يرغب القادة في تحمل المخاطر والاستعداد للتضحية وامتلاك مستوى عال من الأخلاق والقيم والقدرة على إزالة العرافيل التي تواجه الأفراد والمؤسسة، ويشتمل التأثير المثالي على الإعجاب بسلوك القائد حيث يفعل الشيء الصحيح، والإعجاب بصفات القائد بحيث يجعلهم يرغبون في محاكاته، ويعد التأثير المثالي الصادق للقيادة التحويلية وثيق الصلة بالقيادة الأخلاقية حيث يمتلك القائد مستوى عال من المعايير الأخلاقية (Steffen,G & Niels,2010,p44)، كما أن تمسك رئيس القسم بمعايير عالية من الأخلاق يجعله بمثابة نموذج لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، ويرفع المستوى الأخلاقي للعمل داخل القسم (Dess, et al ,2008)، وتتطلب القيادة الفعالة التأثير المثالي للقائد (القدوة) حيث أن الأفعال دائماً تكون أكثر تأثيراً ووصولاً إلى قلوب الآخرين من الكلمات، فالقدوة تزيد من تأثير القائد على أعضاء هيئة التدريس معه وبالتالي تزداد فعاليته.

مما سبق يمكن التأكيد على أنه في حال غياب التأثير المثالي للقائد وعدم اعتباره كقدوة يتولد عن ذلك عدم الثقة فيه من جانب أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تنحصر طاعتهم له على ما يملكه من سلطة رسمية، مما يضعف القدرات الابتكارية والإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويجعلهم يميلون إلى التكاسل والخمول وتأدية الحد الأدنى من العمل الذي يخرجهم عن نطاق المساءلة.

2. الحفز الإلهامي: Inspirational Motivation

يعمل القادة التحويليون على تحفيز ودفع أعضاء هيئة التدريس للالتفاف حولهم، من خلال إكساب أعضاء هيئة التدريس التحدي والعمل بروح الفريق وإظهار الحماس والتفاؤل، والمشاركة في بناء صورة للمستقبل تلبى حاجاتهم وتزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية (Pass & Riggio, 2006, p6)، كما يعمل القائد على ربط تصورات أعضاء هيئة التدريس معه برؤية المؤسسة، ويمدهم بمعنى للمهام التي يؤديونها (Raes et al, 2013, p291)، حيث يرتبط التأثير المثالي والحفز الإلهامي ارتباطاً كبيراً بقدرة القائد على صياغة وتوضيح رؤية القسم للأخرين، (Roger, 2008, p7)، كما يستطيع القادة التحويليون استمالة أعضاء هيئة التدريس للمسئوليات الجديدة والتحدث معهم عن المستقبل بتفاؤل، وغرس الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها، وبأن مهمات المنظمة المستقبلية سيتم إنجازها، مما يبعث لديهم الثقة بالقائد وأنه قادر على تجاوز العقبات والصعاب، وبإمكانه المساعدة لمواجهة التحديات واعتنام الفرص بجدية (Aldag, & Kunzuhara, 2003, P3)، كما أن الحفز الإلهامي ينبع من داخل الفرد ولا يرتبط فقط بالمحفزات الخارجية التي تحتاج إلى تجديد من الآخرين ولأن المحفزات الخارجية قد تضعف بمرور الوقت.

مما سبق يتضح أن الارتباط بالقائد ينبع من أمرين أحدهما شخصي يتعلق بصفات القائد وسلوكه مما يستدعي أن يكون رئيس القسم قدوة في أقواله وأفعاله حتى يستطيع التأثير في أعضاء هيئة التدريس، والثاني أن يكون صاحب رؤية وبصيرة لحل مشكلات القسم والعبور به إلى الأفضل.

3. الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

هي ممارسة سلوكية يتحدى من خلالها القائد الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي مع تكليف أعضاء هيئة التدريس بالقسم بالمهام التي تبعث على التحدي، وإعطائهم الحرية التي تشجعهم على التقدم نحو الهدف بصورة إبداعية. (Gill, 2006, p52) ونتيجة لذلك يصبح أعضاء هيئة التدريس قادرين على حل المشكلات المستقبلية التي تواجههم بطريقة إبداعية بدون الاعتماد الكلي على قاداتهم (Hebert, 2011, 10-11). ويدعم القادة التحويليون أعضاء هيئة التدريس عن طريق عدم انتقادهم بصورة عامة على الأخطاء الفردية (Bass & Riggio, 2006, p7)، ولعل حرية الاستفسار والحديث بصراحة مع القادة بالجامعات هي مسألة حيوية لنشاط الجامعة وفائدة للمجتمع، ولا بد أن يدرك القادة أهمية هذا المصدر واعتباره مصدر قوة أساسي بالجامعات بحيث يعملوا على تدعيمه (منظمة التعاون العربي والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، 2010، م، 84)

مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية لا تريد أشخاصاً وعاملين معصوبي العينين يسرون خلف القائد، مما يفقدون القدرة على التطوير، ويقلل روح الإبداع والابتكار في القسم، بل يجب أن يتحلى الأعضاء بالوعي والقدرة على النظرة الشمولية، وذلك نتيجة لما يحيط بهم من تغيرات تتطلب عقول مدركة لهذه التحديات وقادرة على التعامل معها.

4. الاعتبارات الفردية (رعاية الأعضاء وتمكينهم): Individualized Consideration

ينظر القائد التحويلي أبعد من الرؤية الذاتية لرسالة القسم وقيم العمل، ويستخدم العديد من المهارات كالاستماع والتدريب والتعاطف والدعم والإيمان بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية القسم، وبناء ثقافة داعمة لمساهماتهم داخل القسم (Marshal, 2011,5)، كما يقدم التغذية الراجعة للأعضاء أثناء تدريبهم، وتقديم النصح لهم لزيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية سواء ما يتعلق بواجبات العمل أو ما يتعلق بمسئولياتهم تجاه أنفسهم، وإتاحة الفرصة لهم للتطوير الذاتي وتمكينهم بما يؤدي إلى حدوث نتائج إيجابية على مستوى القسم (Hebert,2011,10)، إذ تعد مراعاة الاعتبارات الفردية الجزء الأساسي لفاعلية الدور التوجيهي للقائد التحويلي (Gill, 2006, 52)، فالهدف من مراعاة الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية هو إشراك الجميع وتمكينهم لحل القضايا المعقدة داخل القسم والعمل على تطويره وغير ذلك مما يعتقد أنه من مسؤولية القائد فقط.

ويذكر: (Fullan,1998:6-10) أن جهود القيادة التحويلية تشمل جانبين رئيسيين في المؤسسات التربوية تتمثل في الجانب التنظيمي للقسم ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله القسم وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي له، والجانب الثقافي والانفعالي ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، والعلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب جديدة للعمل الجماعي التعاوني داخل القسم.

مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية أكثر توجهها نحو مشاركة الجميع في العملية القيادية وجعلهم على دراية بما يدور في المنظمة والمشكلات التي يواجهونها، فمن خلال التأثير المثالي يصبح القائد قدوة للأعضاء مما يزيد من مستوى تأثيره، كما تعمل القيادة التحويلية على تحريك الجانب العاطفي من خلال ارتباطه بالرؤية، وتتناول الجانب العقلي عن طريق الاستثارة الفكرية، وتراعى أيضا الاعتبارات الفردية وبالتالي القيادة التحويلية تنظر إلى الفرد من منظور شامل بحيث تعمل على استثارة جميع حركاته سواء العاطفية أو العقلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد ومكونات القيادة التحويلية كما يلي:

شكل رقم (1) أبعاد ومكونات القيادة التحويلية.

وبذلك تكمن أبعاد القيادة التحويلية في الأقسام الأكاديمية من خلال العمل على تطوير رؤية مشتركة للقسم الأكاديمي من خلال التأثير المثالي وشخصية القائد (البعد الأول)، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين غالبية أعضاء القسم حول أهداف وأولويات القسم للوصول إلى أفضل النتائج، ويدور البعد الثاني حول الاهتمام بالأعضاء وحفزهم، وتقديم الدعم الفردي ونماذج للممارسات المهنية لهم، ويركز البعد الثالث على الاستثارة العقلية والمشاركة في القيادة، وأن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، ويشير البعد الرابع إلى دور رئيس القسم في تعزيز ثقافة القسم، واستخدام آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز الاعتبارات الفردية للأعضاء وتمكينهم، وتعزيز التغيير الثقافي، ومن هنا يكون رئيس القسم مطالباً بالمشاركة في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة إلى مشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من النماذج التي تعبر عن الممارسات الإجرائية للقيادة التحويلية، وهي تطبيقات عملية لما تم عرضه من أطر نظرية للقيادة التحويلية

ومنها(العلفي، 2014م:78) نموذج لين إم ليتل وفقاً لنموذج "كوزيس وبوسنر" Kouzes and Posner: ويتكون من مجموعة من الأبعاد تتمثل في (لين إم ليتل، 2006: 68):
نمذجة السلوك Model Way والتي تعد أولى الخطوات في تحويل القيم إلى أفعال، والهام
الرؤية المشتركة Inspire a Shared Vision حيث يقع على عاتق رئيس القسم
مسئولية الهام أعضاء هيئة التدريس لوضع رؤية مشتركة للقسم، وتحدي العملية
Challenge The Process: حيث يشكل تقويم وضع القسم أولى مهام رئيس القسم
لدى توليه منصبه من خلال الإجابة على أسئلة منها؛ ما الذي نفعله، ولماذا نفعله، وكيف
نستطيع أن نفعله على نحو أفضل، وتمكين أعضاء هيئة التدريس Enable Others
To Act من خلال العمل على توفير الموارد الضرورية بعد تكوين الرؤية وتهيئة البيئة
الملائمة للعمل داخل القسم، كما يبعث التمكين على بناء التعاون، والعلاقات الإيجابية،
وإدراك أعضاء هيئة التدريس لإمكاناتهم الفردية، وتشجيع القلوب Encourage The
Heart: حيث العمل على رفع معنويات الأعضاء ومستوى أدائهم في مجالات التدريس
والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

يتضح من خلال عرض هذا النموذج أن مكوناته لا تختلف كثيراً عن أبعاد القيادة
التحويلية، حيث إن نمذجة السلوك هي (التأثير المثالي)، وتشجيع القلوب(الحفز
الإلهامي)، وتمكين أعضاء هيئة التدريس هو أساس لتحقيق نتائج الاعتبارات الفردية،
وتحدي العملية هو نتاج الاستثارة الفكرية، والرؤية هي أساس تحقيق القائد التحويلي
لعملية الحفز الإلهامي.

وحدد البروفيسور جون كوتر(Kotter,1999) Kotter نموذجاً لإدارة التغيير نحو
القيادة التحويلية يتكون من ثماني مراحل للتغيير تتضمن؛ جعل التغيير مطلباً ملحاً
Creating a sense of Urgency، والعمل على بناء فريق التغيير
The Guiding Coalition، والعمل على تشكيل الرؤية
Communicating The Strategy، والسعي إلى حشد التأييد والموافقة
Empowering Employees For Change، والعمل على تمكين الأعضاء
Broad Based Action، والحرص على أن يتم تحقيق مكاسب قصيرة
المدى Generating Short-Term Wins، والحرص على الإصرار والمثابرة
Consolidating Gains and Producing more change، والعمل على تثبيت
التغيير Anchoring New Approaches in The Culture، وتعزيز قيمة التغيير
الناجح (لوكس، 2006 ، 88 -93).

شكل رقم (3) يوضح نموذج كوتر Kotter لإدارة التغيير نحو القيادة التحويلية

مما سبق يتضح توسع هذا النموذج بصورة أكثر إجرائية، كما تطرق إلى تطوير وإيصال الرؤية، وتمكين العاملين، وتطرق إلى العمل الجماعي ومدى أهميته في تحقيق التغيير ممثلاً في بناء التحالفات القيادية، وأهمية إرساء منهجيات جديدة في الثقافة، والتي تعد من أهم نتائج العملية القيادية، إلا أنه لم يتطرق إلى بعد التأثير المثالي للقائد، ومدى أهميته لتحقيق باقي المكونات.

وقام توم بيترز Peters وروبرت ووترمان Waterman بتطوير نموذج للتغيير يتكون من سبعة عناصر 7s Model of Mckinsey لمساعدة القادة على التحول وإدارة التغيير التنظيمي. وهي عناصر يمكنها أن تساهم في نجاح أي منظمة، وهذه العناصر تشمل على؛ الاستراتيجية Strategy، البنية/ الهيكل Structure، الأنظمة System، الأساليب Style، الموظفون Staff، و المهارات Skills، والقيم المشتركة Shared value، و جميع هذه العناصر مترابطة (Ravanfar, 2015:7-9).

شكل رقم (4) يوضح نموذج التغيير ذو العناصر السبعة لمؤسسة ماكنزي

وحسب هذا النموذج، ينبغي الاهتمام بالعناصر جميعها لإحداث التغيير الناجح نحو التحول، فهي عناصر مترابطة لا تتجزأ، وأن كل عنصر منها يصلح أن يكون نقطة انطلاق لتطبيق القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالأقسام الأكاديمية.

وقدم ماك كلوسكي (Mc Closkey, 2009) نموذج (4Rs) في القيادة التحويلية القائم على الأخلاق والفضيلة، في إطار مفاهيمي من أربع وحدات كبيرة (macro-categories) تتكون من مواقف وسلوكيات القادة، وتتكون الوحدات الأربع (Hill, et al, 2012,32-39) من العلاقات Relationships: (سائق القيادة التحويلية)، و الأدوار Roles (سياق القيادة التحويلية)، و المسؤوليات Responsibilities، والنتائج Results (مخرجات القيادة التحويلية).

شكل رقم (5) نموذج (4Rs) في القيادة التحويلية

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج إيضاحاً وإجرائية لتحقيق القيادة التحويلية من خلال عرض مجموعة من الوظائف والمهام التي يقوم بها القائد التحويلي لتحقيق نتائج إيجابية، وتبدو العلاقات في هذا النموذج محققة لبعد التأثير المثالي سواء من الناحية الشخصية أو السلوكية، كما أن الأدوار تعمل على تحقيق بعد الحفز الإلهامي، من خلال دور القائد كمحدد الاتجاه ودوره كمتحدث، وكذلك مسئوليات التشجيع والمحاذاة، وتشكيل الرؤية ويتحدد بُعد الاعتبارات الفردية من خلال دور القائد كمدرب، لكن النموذج لم يتطرق إلى الاستشارة الفكرية.

- دور رئيس القسم كقائد تحولي في تطوير الأقسام الأكاديمية:

تعتبر القيادة التحويلية عملية، والقائد هو أحد أركانها الأساسية والهامة، ويتمثل دور رئيس القسم كقائد تحولي في تطوير الأقسام الأكاديمية من خلال طبيعة الفئة التي يتعامل معها رئيس القسم (فئة القادة): حيث يتم التعامل في الأقسام الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس كأفراد وعلى درجة عالية من الذكاء، ولديهم مواهب متميزة،

وامتيازات فكرية، حيث تصبح مهمة رئيس القسم في التعامل معهم هي التشجيع والإرشاد نحو الهدف، لا التوجيه والرقابة (Salacuse, 2006, pp136-146)، وتقبل الأدوار القيادية وتقليل الصراعات بالقسم ومنع نشوء صراع بينه وبين زملائه، وأن تتوافر لديه القدرة على الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية التي تعتمد على مناقشة الأمور بعقلانية (Warrilow, 2012)، وتأثير القيادة التحويلية على أعضاء هيئة التدريس في القسم (الساكارنة، 2014، 247)، والانتقال إلى مستويات أعلى من الدافعية والنضج الأخلاقي، حيث تعتمد على القيم في تحقيق الأهداف (Krishnan, 2002, p23)، و تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ورفع الروح المعنوية لهم (Burns, 2007)، والاهتمام بالاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لما لها من أثر كبير في تعلم أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنياً. (Colbert, 2004, 60-64)، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من خلال التحديات التي تواجه المهام التي يقومون بها (Tickle, et al, 2005, p463).

وللقيادة التحويلية دور في تطوير القسم كوحدة متكاملة من خلال التأثير العميق في ثقافة القسم نحو تحقيق أهدافه (Bruce & Acworth, 2004, p109)، والتقليل من التهمك والسخرية تجاه التغيير وأخذ هذه العملية بجدية. (Cindy, et al, 2007, p247)، وبناء الثقافة الأخلاقية داخل القسم، والتقليل من ضغوط العمل، كما يعمل على تقليل الاحتراق النفسي داخل القسم (Trevor & Hill, 2012, p103)، حتى يصبح رئيس القسم مصدراً لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب (Filan & Seagren, 2004, 23-26)، وتحويل القسم إلى منظمة تعلم، يفكر فيها رؤساء الأقسام في التحكم والضبط بمساعدة أعضاء هيئة التدريس لا التحكم فيهم. (عبودي، 2008، 99).

ويرى (ف.لوكاس) أن رئيس القسم يجب أن يكون قائداً تحويلياً، لكي يستطيع تحقيق أداء المهام الجوهرية المتمثلة في تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وإعادة الحيوية والنشاط للقسم، وتحسين التطوير المهني، والعمل أيضاً على تحسين ثقافة القسم، والتعرف على التوجهات الحديثة، وخلق مناخ أكاديمي تنظيمي عالي الجودة (زلونكوفسكي، 2006م، 312)، حيث تعد ممارسة القائد التحويلي للاستثارة الفكرية أحد أسباب نجاحه، لأن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في فهم المشكلات ووضع حلول لها والوقوف على آخر المستجدات يجعل القائد لا يعمل بمفرده، بل يعمل وفق تفكير جماعي، يساهم في حل المشكلات.

- متطلبات تطبيق القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية:

يتطلب تطبيق القيادة التحويلية لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية توافر ما يلي: (Trevor & Hill, 2012, 42-46)

- المتطلبات الإدارية والقيادية وتشمل:

1. إعداد وتطبيق البرامج والخطط لإعداد وتنمية القيادات الإدارية.
2. إيجاد البيئة التشريعية والإدارية والتنظيمية اللازمة.
3. إلزام جميع القياديين بإعداد وتأهيل القائد البديل.
4. تأصيل وتعزيز مفهوم الإبداع القيادي التحويلي بتقديم برامج نوعية وفقاً لمعايير عالمية وتواكب متطلبات العصر.
5. تعزيز روح القيادة التعاونية وروح الزمالة والمشاركة.
6. تبني معايير ومؤشرات موضوعية عند اختيار القادة الإداريين.
7. تمكين الأفراد القياديين التحويليين من توسيع بنيتهم المعرفية والمهارية، وتفويض بعض الصلاحيات.
8. الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.
9. القدرة على التكيف والتغيير ودعم التغيير التحويلي.
10. القدرة على تحديد النتائج المرغوبة والمتوقعة.
11. القدرة على التعامل مع أولويات التحسين والتطوير، وتحمل المخاطرة.
12. دعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.
13. المرونة في اتخاذ القرارات لصالح العمل.
14. التمتع بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور.
- متطلبات الثقافة التنظيمية:
15. تأسيس ثقافة قيادية تحويلية تتميز بالتغيير والمرونة والتحسين المستمر.
16. زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
17. توفير الشفافية وتحمل المسؤوليات.
18. العدالة في توزيع المهام بين المرؤوسين.
19. تهيئة المناخ المساعد على الابتكار والمبادأة.
20. الإيمان بالروح المعنوية لدى الأعضاء على المدى الطويل.
21. تشجيع الأعضاء وتحفيزهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- المتطلبات المادية والفنية وتشمل:
22. تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

23. توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة.

24. توفير نظام اتصالات جيد.

25. استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء العاملين.

26. تطوير أنظمة آلية لمتابعة الأعمال ومراقبة الانجاز.

وبناءً على ذلك ولأهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية، يتطلب الأمر توافر البيئة التشريعية والبنية التحتية والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية المناسبة والملائمة حيث التأثير في المرؤوسين؛ بحيث يصبحون أكثر ثقة في رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويشعرون بأنهم يعاملون بعدالة، وهذا بدوره يعطي تأثيراً إيجابياً على دافعيتهم للعمل، وزيادة الود والدفاع بينهم، ومن ثم يبذل الأعضاء جهداً أكبر من المتوقع منهم، كما يرتفع مستوى أدائهم، وشعورهم بالرضا عن العمل.

- الجزء الثالث: مفهوم القسم الأكاديمي و إدارته:

تعد القيادة الفعالة في الجامعة أحد أهم عناصر النجاح فيها والتي من شأنها أن توجه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم، والتخطيط للأنشطة الجامعية وفعاليتها التربوية والعلمية (محاسنة، 2007:)، ومن ثم أكدت الدراسات التربوية والنفسية على أهمية ممارسة السلوك القيادي بالأقسام الأكاديمية لارتباطه بدرجة نجاح المؤسسة التعليمية وتطورها وتأثيرها في مستوى إتقان أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم ورضاهم عن العمل (المغدي وبن ناجي، 1994: 63-66)، ذلك أن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة والكامنة وحشدها، وتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإقامة علاقات إيجابية بين أعضاء هيئة التدريس وإشاعة الثقة بينهم عبر مختلف المستويات الإدارية.

ويمثل القسم الأكاديمي حيزاً تنظيمياً يعمل من خلاله على تحقيق أهداف الجامعة، وهو الوحدة العلمية المتخصصة التي تقع في قاعدة الهرم الجامعي، ويشكل تخصصاً أكاديمياً في أعلى مستوياته العلمية والمعرفية في نطاق الجامعة التي تضمه (محجوب 2004 م: 60)، ويعد القسم الأكاديمي للبيئة الأساسية في المؤسسة الجامعية ويكون على قمة الهرم فيه رئيس القسم الأكاديمي (الكرمين، 2013: 527)، ويقصد بإدارة القسم الأكاديمي؛ الجهاز الإداري المسئول عن تعبئة الإمكانيات والطاقات المادية والمالية والجهود البشرية والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف القسم العلمي وبالتالي أهداف الجامعة، وهو منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة (فاضل، 1432هـ: 43)، فمعظم القرارات التي تتخذها الجامعة يكون منبعها الأقسام الأكاديمية، وبالتالي فإن حيز التنفيذ لهذه القرارات يكون أيضاً في الأقسام الأكاديمية، ومن ثم تعد للبيئة الأساسية في بنية النظام الإداري بالجامعة وأن أي قرار يصدر من قمة التنظيم وهو مجلس الجامعة يجب أن

ينبع أولاً من القسم إلى مجلس الجامعة، كما أن تنفيذه يجب أن يذهب في النهاية إلى القسم.

ورئيس القسم الأكاديمي هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير أمور القسم العلمية والإدارية والمالية، والمسئول عن تطبيق لوائح وأنظمة الجامعة (نظام مجلس التعليم العالي، ١٤٢٨)، والمسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية (الحجيلي، 2010، 26)، كما يُعد رئيس القسم العنصر الفاعل في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، و ينعكس تميزه إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية، لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، ويتوقف على جودتهم مستوى جودة المخرجات من العملية التعليمية (اليحيوي، 2011، 35-36).

ولرئيس القسم أهمية في نجاح القسم وتحقيق أهدافه، إذ أن كل دور يقوم به رئيس القسم الأكاديمي يساهم في تميز الأداء الإداري بالقسم، كما وتتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة عليه حيث يتولى رئاسة مجلس القسم والإشراف على تنظيم شؤونه، وتنفيذ قراراته، واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس، والتنسيق والتواصل فيما يخدم أهداف القسم مع الأقسام والكليات والوحدات داخل الجامعة (جامعة الملك سعود-كلية المجتمع بالرياض، 1432)، علاوة على تطوير المناهج والأعمال ذات العلاقة، كما يعد مسئولاً عن إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي في القسم، وتنمية الروح المعنوية لمنسوبي القسم، وتنمية العلاقات بينهم (الشهري، 1437: 48-50)، كما يقع على عاتقه تخطيط المرافق وتوفير التجهيزات، وتحديد احتياجات القسم من المياني والمعامل والمعدات، وتوفير التقنيات الحديثة، ووضع سياسات وأنظمة القبول بالقسم (جامعة ديالي-كلية الفنون الجميلة، 2017).

ويرى العديد من الباحثين (الشامان، ١٤٢٦: 89)، و (كلية التربية -جامعة أسيوط، 2015)، و(كلية التربية -جامعة طنطا، 2015)، أن من أهم ما يميز رئيس القسم الأكاديمي للقيام بمهامه وأدواره؛ التمتع بمهارات الإقناع وإيصال المعلومات، والقدرة على الإنصات، وتحمل المسؤولية، والتعامل مع الأزمات والصراعات التي قد تحدث داخل القسم بكفاءة وفاعلية، والتسامح، وضبط النفس، ومن ثم ينبغي على المسؤولين في الجامعات اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية ممن يمتلكون المهارات الإدارية بدرجة عالية، مع تأهيلهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية (الثبتي، 1435: 335)، و (الجارودي، 2007)، وأن يكون المرشح متمتعاً بالاحترام والتقدير من الآخرين، وأن يكون نموذجاً يحتذى به من حيث السلوك والتعامل مع الآخرين، وأن يتصف بالمرونة، والثقة بالنفس، والتواضع، والصبر، والعدالة، وروح التعاون، والإقناع والتفاوض.

- الجزء الرابع: واقع الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد:

تشير مسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك خالد (جامعة الملك خالد، 2017) إلى أنها تنص على تكريس الوقت والجهد في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة والتقدم المنشود لها، وتوظيف الصلاحيات الممنوحة لصالح الجامعة وبيئة العمل بها، وتقديم مصلحة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية على المصالح الشخصية، ورعاية كافة المواد والبنود المنظمة للعمل، والشفافية في كافة جوانب العمل الإداري، وتهيئة المناخ الأكاديمي والإداري الملائم لطبيعة العمل داخل الجامعة ووحداتها.

ولكي يتمكن رئيس القسم من القيام بأدواره بكفاءة وفاعلية، فإنه يتطلب امتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، وأن تكون مؤهلاته ومهاراته مقبولة وواضحة لمن يقودهم كي يتمكن من التأثير فيهم وتوجيههم (جامعة الملك سعود - كلية المجتمع بالرياض، 1432)، إذ لا تكفي السلطة الرسمية التي تمنحها اللوائح في تحقيق مهامه القيادية وخاصة في البيئة الأكاديمية، والتي عادة ما تتسم بحساسية عالية تجاه بعض أنماط اتخاذ القرارات والتي ربما تقود إلى فشل محقق إزاء أشكال المقاومة المختلفة، وبناء على ذلك فرئيس القسم هو القائد المسئول عن سير العمل في قسمه وعن تطويره أمام عمادة الكلية وهو الإداري الأكاديمي الذي له خصائصه المؤثرة في تعامله مع أفراد لهم أيضاً خصائص وطموحات، ويواجه في قسمه تحديات ومشكلات متعددة، بالإضافة إلى كونه نموذج مصغر للمشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة الجامعية.

وتواجه الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد كغيرها من الجامعات العديد من التحديات والأعباء، والتي تتطلب التعامل معها بجدية، لأجل احتفاظ الجامعة بميزتها التنافسية التي ظلت محتفظة بها منذ نشأتها، ومن بين هذه التحديات؛ زيادة وتنوع الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي خاصة من جانب الفتيات، والتنافس في تقديم خدمات التعليم الجامعي العالي مما يتطلب نظرة شمولية ومرونة في الأداء، والقدرة على التكيف مع التغيرات وغير ذلك من المهارات (محمود، 2009: 31-33)، والثورة المعرفية والتحول نحو اقتصاد المعرفة (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010: 3-6)، والعولمة وتدويل التعليم العالي الأمر الذي نجم عنه بروز مسألة تدويل التعليم العالي. (صانع، 2015: 6)، والتطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد أصبح العالم قرية كونية صغيرة في ظل حالة من عدم اليقين (مدكور، 2000: 16-17)، والتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد والارتقاء بتقنيات التعليم والتوافق بين مخرجات الجامعات من حيث الجودة وبين متطلبات المستفيدين من تلك الخدمات (أنداره، وأنييه، 2007: 2).

ولم يكن يتم تقييم الأساليب المستخدمة في قياس وتقييم الأداء وتحسين الجودة تقييماً صارماً، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنها متداخلة ومعقدة ولا يسهل عزلها وقياسها، كما أن الأدلة الداعمة لهذه الاستراتيجيات تستند في الغالب إلى دراسات وصفية أو تقارير خبراء تصدر عن سلطة محترمة، وهناك من حيث المبدأ خمسة أنواع مختلفة من أساليب قياس الأداء الإداري منها (World Health Organization, 2003:6):

التفتيش التنظيمي، واستقصاء تجارب وخبرات المستفيدين، وتقييمات الطرف الثالث، والمؤشرات الإحصائية، والتقييمات الداخلية.

وتسعى الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال الدراسات الوصفية والتقارير الصادرة عن الخبراء والمتخصصين في المجال، بالإضافة إلى استقصاء تجارب وخبرات المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم كما سيتضح من خلال الدراسة الميدانية للتعرف على درجة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية.

ويشير واقع الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام منها ضعف المهارات الإدارية والقيادية لدى رئيس القسم، والتركيز في الاختيار على الخبرة والمرتبة العلمية وإهمال المهارات القيادية، وكثرة الأعمال الإدارية الرتبية، وعدم كفاية المخصصات المادية اللازمة (الشامان، ١٤٢٦: 82-83)، وقلة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية، وسيادة البيروقراطية، واستخدام أساليب تقليدية في الإدارة (الحربي، 2012: 335)، وضعف المتابعة، والتركيز على تنفيذ القرارات دون مناقشتها (الطائي، 2015: 85-86)، وعزوف غالبية رؤساء الأقسام عن الاطلاع على الجديد والحديث في مجال الإدارة من أساليب أو اتجاهات عالمية أو خبرات دولية، مما ينتج عنه العديد من السلبيات التي تعيق القسم عن تحقيق أهدافه وغاياته ومن ثم أهداف الجامعة وغاياتها (العلي، 2016: 55)، علاوة على ضعف القدرة على استثمار الإمكانيات المتاحة في تنفيذ الخطط التي يرسمها القسم، وعلى التحديد الدقيق للأهداف، وعلى التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم، وضعف مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في بناء الخطط التطويرية لأقسامهم، وغياب المناخ التنظيمي المشجع بالقسم، وضعف العلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم (المصري، 2007: 154-161).

ومن هنا تبرز الحاجة الملحة للاهتمام بتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية، والعمل على تهيئة أفضل الظروف الملائمة لتطويرة بكفاءة وفاعلية، وصولاً إلى زيادة قدرات القسم على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة، من خلال تطبيق بعض المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة التحويلية كما سيتضح من خلال التعرف على درجة ممارستها في الدراسة الميدانية.

- الجزء الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

- أولاً: بناء أداة الدراسة الميدانية واختبار صدقها وثباتها:

- بناء أداة الدراسة الميدانية - الاستبانة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية، وما استخدمته الدراسات السابقة من أدوات، وما أسفرت عنه من نتائج قام الباحث ببناء أداة الدراسة الميدانية - الاستبانة -

بعد أن حدد هدفها الرئيس حيث يدور حول محاولة تطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وذلك من خلال التعرف على آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكياتها وأبعادها بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وفي هذا السياق اشتملت الاستبانة على ما يلي:

أ. بيانات أولية حول المستفتي، والتي تشتمل على الوظيفة (عميد-وكيل-رئيس قسم-لا يشغل منصب إداري)، والنوع (ذكر- أنثى)، وطبيعة التخصص (عملي-نظري).

ب. فقرات الاستبانة، حيث اشتملت الاستبانة على (29) فقرة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية، وهو ما يمثل السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

كما تحددت درجات الإجابة أمام أفراد العينة المستفتاة بمقياس ليكرت ذي خمسة أبعاد تمثل درجة الممارسة: (كبيرة جداً-كبيرة-متوسطة-ضعيفة- ضعيفة جداً) على أن يستجيب المستفتي بوضع علامة (✓) أمام كل فقرة في خانة المقياس التي تتفق ورأيه.

- صدق الاستبانة وثباتها:

- صدق المحكمين: لحساب صدق الأداة قام الباحث باستخدام صدق المحكمين، وذلك بعرضها على مجموعة من المتخصصين في أقسام الإدارة والإشراف التربوي بكليات التربية جامعات الملك خالد، والأزهر، وطنطا، وتبوك، وجنوب الوادي، والمنصورة، بلغ عددهم (16) محكماً (ملحق رقم 1)، وذلك للتعرف على مدى ملائمة عبارات أداة الدراسة لقياس الهدف الذي صممت من أجله، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات، واستبعاد البعض الآخر ليصل إجمالي فقرات الاستبانة في صورتها النهائية إلى (29) فقرة من إجمالي (49) في صورتها المبدئية (ملحق رقم 2)، وقد تراوحت نسبة الاتفاق على العبارات ما بين 80-95%.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول (1):

الرقم	أبعاد الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	البعد الأول	0.934	0.05
	البعد الثاني	0.968	0.05
	البعد الثالث	0.955	0.05
	البعد الرابع	0.939	0.05

0.05	0.949	الاستبانة ككل
------	-------	---------------

يتضح من الجدول السابق أن معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بلغ (0.949) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات حيث بلغ (0.987)، وبلغ معامل الثبات الاستبانة ككل (0.993) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات اطمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، وإلى النتائج التي تكشف عنها الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) يبين معامل ألفا كرونباخ

م	العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات *
1	الاستبانة	29	0.987	0.993

* معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

ويوضح الجدول التالي معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة، كل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) يبين معامل ألفا كرونباخ

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات *
.	البعد الأول	7	0.936	0.967
.	البعد الثاني	7	0.971	0.985
..	البعد الثالث	6	0.960	0.979
.	البعد الرابع	9	0.965	0.982
	الاستبانة ككل	29	0.987	0.993

* معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات الاستبانة بلغ (0.993) وهذا يدل على أن الاستبانة بأبعادها الأربعة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها:

- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع أعضاء هيئة التدريس من القياديين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية من عمداء، ووكلاء، ورؤساء أقسام، وكذلك من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون منصباً إدارياً، ذكوراً و إناثاً، في الكليات العملية والنظرية في العام الجامعي 1439/1438 هـ الموافق 2017/2016 م. وقد قام الباحث باختيار عينة ممثلة من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية بلغت (420) من إجمالي (3483) عضو هيئة تدريس (جامعة الملك خالد: 2016) بنسبة (12%) ممن أتيح له الفرصة من خلال التطبيق الإلكتروني للاستبانة عبر استمارات جوجل، وتم تطبيق أداة الدراسة في بداية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1439/1438 هـ - 2016/2017 م، وبعد جهد استطاع الباحث أن يحصل على (420) استمارة صحيحة وصالحة للتحليل، والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية:

جدول رقم (4)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وخصائصها بجامعة الملك خالد تبعاً للمتغيرات التصنيفية

م	متغيرات الدراسة	تقسيمهما	العدد	%
	الوظيفة	عميد	45	10.7%
		وكيل	51	12.1%
		رئيس قسم	139	33.1%
		لا يشغل منصب إداري	185	44.0%
	المجموع		420	100%
	النوع	ذكر	222	52.9%
		أنثى	198	47.1%
		المجموع	420	100%
	طبيعة التخصص	عملي	150	35.7%
		نظري/ إنساني	270	64.3%
		المجموع	420	100%

يتضح من الجدول السابق أن هناك تنوعاً في أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة حيث تشتمل على (عميد-وكيل-رئيس قسم-لا يشغل منصب إداري)، والنوع (ذكور - إناث) وطبيعة التخصص (عملي-نظري/ إنساني).

شكل رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

شكل رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الكلية

شكل رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة التخصص

- المعالجات الإحصائية للبيانات:

استعان الباحث بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي لمقياس ليكرت وهي الاستجابة على درجة الممارسة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، حيث تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. الوزن النسبي - المتوسط الوزني: وذلك للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية بأبعادها الأربعة والتي تشمل؛ التأثير المثالي (الكاريزما)، والاعتبارات الفردية (تنمية الأعضاء وتمكينهم)، والتحفيز العقلي (الاستثارة العقلية)، والتحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية) من وجهة نظر أفراد العينة وفئاتها ككل، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، كما في الجدول التالي:

درجة الممارسة				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً / لا توجد
5	4	3	2	1

جدول (4)

وبذلك يكون مدى الدرجات = (5-1) = 4 وعلى هذا تم تحويل مقياس ليكرت إلى خمس فترات متساوية الطول، ويكون الحكم على تقييمات المستفتين = (5/4) يكون طول الفترة = (0.8)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح المقياس الخماسي.

درجة الممارسة	النسبة المئوية %	مستوى الممارسة
من 4.2 إلى أقل من 5.0	من 84% إلى أقل من 100%	بدرجة كبيرة جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	بدرجة كبيرة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	بدرجة متوسطة

من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	بدرجة ضعيفة
من 1.0 إلى أقل من 1.8	من 20% إلى أقل من 36%	بدرجة ضعيفة جداً/ لا توجد

ويمكن اعتبار الحد الأدنى المقبول لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية هو (3.4)، بنسبة مئوية (68%)، أي بمستوى ممارسة بدرجة كبيرة نظراً لعدم كفاية ومناسبة الاعتماد على الدرجة المتوسطة التي دون (3.4) كمؤشر مقبول على درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، وهذا ما ذهب إليه (الثقفي 2009: 115)، و(أبو حشيش ومرتجي 2011: 397-438)، و(العقيلي: 2005: 301-382).

ب. تحليل التباين أحادي الاتجاه: One -Way Analysis of Variance، بهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، والمقارنة بينها والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، والعوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

ج. كما تم استخدام اختبار (ت): T-Test، لبيان اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة، والتي أظهر تحليل التباين دلالتها، وعليه قام الباحث بإجراء اختبار "ت" للعينة الواحدة عند متوسط (3.4) بنسبة مئوية (68%) لجميع فقرات أداة الدراسة، للحكم على ما إذا كان متوسط تقييمات أفراد العينة، أقل من الحد الذي يمكن الاعتماد عليه كمستوى ممارسة مقبول (3.4)، أو أقل منه، أو أكبر منه، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف يتم السير في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لتساولاتها، ووفقاً لأبعاد أداة الدراسة وأدواتها الإحصائية على النحو التالي:

- أولاً: عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام أداة الوزن النسبي (المتوسط المرجح)، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة ككل على فقرات الاستبانة.
- ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام تحليل التباين، واختبار(ت)، على فقرات الاستبانة ووفقاً لمتغيراتها.
- نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أجابت الدراسة في جانبها الميداني عن السؤال الأول الذي نص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال ميدانياً تم باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات المرجحة، والانحراف المعياري، والترتيب لاستجابات أفراد العينة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (6):

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة مستوى الممارسة لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية " حيث " ن = 420"

م	العبارة	درجة الممارسة										المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	المملسة	الاتجاه العام لدرجة	
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً/ لا تمارس							
		%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع						
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) : المتوسط المرجح العام: 2.92																	
1	يلتزم بالقيم والقدوة الحسنة في عمله وسلوكه وقراراته .	7	17	7	17	1	17	30	12	28	7	3	3.0	1.1	1	متوسطة	
2	ينمي الاعتزاز في الآخرين لارتباط	6	14	6	15	1	24	13	32	12	5	2.8	1.2	2	متوسطة		

														هم به.
متو سطة	7	1.3 12	2.6 28	22 .9	9 6	30 .0	12 6	21 .4	9 0	12 .9	5 4	12 .9	5 4	يذهب إلى أبعد من مصاد ه الذاتية من أجل مصلد ة القسم
متو سطة	3	1.2 73	2.8 00	15 .7	6 6	32 .9	13 8	20 .0	8 4	18 .6	7 8	12 .9	5 4	يتصر ف بطرق تجلب له احترام الأخرى ن وتقدير هم.
متو سطة	5	1.2 49	2.6 85	17 .1	7 2	35 .7	15 0	20 .0	8 4	15 .7	6 6	11 .4	4 8	يحوز على ثقة المروؤ سين لما يتميز به من قوة الشخ صية

														واللباقة .
متوسط	6	1.193	2.671	18.6	78	30.0	126	24.3	102	20.0	84	7.1	30	يعالج الأزمات بسرعة وواقعية متحملاً المخاطر.
متوسط	4	1.234	2.771	14.3	60	35.7	150	20.0	84	18.6	78	11.4	48	يدرك الحاجة إلى التغيير للأفضل.
البعد الثاني: رعاية الأعضاء وتمكينهم (الاعتبارات الفردية) : المتوسط المرجح العام: 2.66														
ضعيفة	6	1.166	2.585	18.6	78	35.7	150	20.0	48	20.0	84	5.7	24	يسعى لتلبية احتياجات وطموحات الأفراد.
ضعيفة	7	1.193	2.528	21.4	90	35.7	1502	17.1	72	20.0	84	5.7	24	يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم وتعزيز نقاط

														القوة لديهم.
متو سطة	1	1.1 98	2.7 71	15 .7	6 6	30 .0	12 6	24 .3	1 0 2	21 .4	9 0	8. 6	3 6	يثق في قدرات الأء ضاء بشكل كبير.
متو سطة	5	1.2 12	2.6 14	18 .6	7 8	37 .1	15 6	15 .7	6 6	21 .4	9 0	7. 1	3 0	يسمح لسماع الآراء وإن كانت مخالفة لرأيه.
متو سطة	4	1.1 83	2.6 57	17 .1	7 2	34 .3	14 4	21 .4	9 0	20 .0	8 4	7. 1	3 0	يراعي الفروق الفردية بين منسو بي القسم عند إسناد المهام إليهم.
متو سطة	3	1.2 87	2.7 28	21 .4	9 0	24 .3	10 2	25 .7	1 0 8	17 .1	7 2	11 .4	4 8	يشجع أعضاء هيئة التدريب س ويهتم بمشاء

رهم.														
يعتمد الاتصال المفتوح والمباشر مع الأءضاء.	66	15.7	60	14.3	96	22.9	108	25.7	90	21.4	2.771	1.355	2	متوسطة
البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية) : المتوسط المرجح العام: 2.62														
يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام.	36	8.6	66	15.7	90	21.4	150	35.7	78	18.6	2.600	1.201	5	متوسطة
يحث الأخرين على حل المشكلات بشجاعة من جوانب مختلفة وبطرق مبتكرة.	18	4.3	90	21.4	120	28.6	300	66	15.7	2.685	1.103	1	متوسطة	
يحدد	36	8.6	60	14.3	90	25.7	144	34.2	72	17.7	2.628	1.174	3	متوسطة

سطة				.1		.3		.7	8	.3				نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
ضعيفة	6	1.091	2.571	17.1	72	34.3	144	27.1	114	17.1	72	4.3	18	يتحدى الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي .
متوسطة	4	1.174	2.628	17.1	72	34.3	144	25.7	108	14.3	60	8.6	36	يعطي الأعضاء الحرية التي تشجعهم على التقدم نحو الهدف بصورة إبداعية .
متو	2	1.1	2.6	17	7	28	12	30	12	20	8	4.	1	يدعم

الأداء ضام عن طريق عدم انتقاده م بصورة عامة على الأخطاء الفردية	8	3	4	.0	6	.0	0	.6	2	.1	57	08	سطة	
البعد الرابع: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): العام: 2.84														
المتوسط المرجح														
يتحدث بجما سة عما يجب انجازه.	6	14	5	12	1	31	10	25	6	15	2.8	1.2	6	متو سطة
يتحدث بتفاؤل عن المست قبل	4	11	8	20	1	34	84	20	6	14	2.9	1.1	1	متو سطة
لديه قدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى	5	12	6	15	1	31	11	27	5	12	2.8	1.2	3	متو سطة

														الأعضاء
متوسط سطة	2	1.2 18	2.8 88	11 .4	4 8	31 .4	13 2	28 .6	1 2 0	14 .0	5 9	14 .5	6 1	يؤكد على أهمية وجود حس ووعي جماعي برؤية ورسالة الجامعة .
متوسط سطة	7	1.1 51	2.8 14	12 .9	5 4	30 .0	12 6	28 .6	1 2 0	20 .0	8 4	8. 6	3 6	يشعر الأعضاء وأعضاء هيئة التدريب سأن بإمكانهم م تحقيق الأهداف بدونه.
متوسط سطة	5	1.1 98	2.8 54	11 .2	4 7	34 .0	14 3	25 .2	1 0 6	17 .1	7 2	12 .4	5 2	يشجع الأعضاء وأعضاء هيئة التدريب س

														بالقسم على استخدام م أساليب جديدة في العمل.
متو سطة	8	1.1 62	2.7 69	14 .3	6 0	31 .2	13 1	25 .5	1 0 7	21 .4	9 0	7. 6	3 2	تشير تصرفا ته وسلوك ياته حب التحدي لدى الأء ضاء.
متو سطة	9	1.1 80	2.7 54	15 .7	6 6	29 .8	12 5	25 .7	1 0 8	21 .0	8 8	7. 9	3 3	يصف للأء ضاء أسلوب الالتزام بالأهدا ف.
متو سطة	4	1.2 14	2.8 61	9. 8	4 1	38 .6	16 2	21 .0	8 8	17 .1	7 2	13 .6	5 7	يشجع الأء ضاء على العمل بروح الفريق

ينضح من الجدول رقم (6)، ما يلي:

تشير نتائج الوزن النسبي المستخلصة لاستجابات أفراد العينة بالجدول رقم (6) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل جاءت " بدرجة متوسطة" و "بدرجة ضعيفة"، وإلى أن العبارات أرقام (1، 2، 4) بالبعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)، والتي تشير إلى: يلتزم بالقيم والقدوة الحسنة في عمله وسلوكه وقراراته، وينمي الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، ويتصرف بطرق تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم حصلت على الترتيب الأول والثاني والثالث على التوالي، وبوزن نسبي (3.085)، (2.857)، (2.800)، على التوالي، ومستوى ممارسة " بدرجة متوسطة " على التوالي. بينما جاءت العبارة رقم (3)، والتي تشير إلى: يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة القسم في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (2.628)، ومستوى ممارسة " بدرجة متوسطة " أيضاً.

وتشير نتائج الوزن النسبي إلى أن العبارات أرقام (10، 14، 13) بالبعد الثاني: رعاية الأفراد وتمكينهم (الاعتبارات الفردية): والتي تشير إلى: يثق في قدرات الأعضاء بشكل كبير، ويعتمد الاتصال المفتوح والمباشر مع الأعضاء، ويشجع أعضاء هيئة التدريس ويهتم بمشاعرهم حصلت على الترتيب الأول والثاني والثالث على التوالي، وبوزن نسبي (2.771)، (2.771)، (2.728)، على التوالي، ودرجة ممارسة " بدرجة متوسطة " على التوالي. بينما جاءت العبارة رقم (9)، والتي تشير إلى: يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم وتعزيز نقاط القوة لديهم في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (2.528)، ومستوى ممارسة " بدرجة ضعيفة ".

وتشير نتائج الوزن النسبي إلى أن العبارات أرقام (16، 20، 17) بالبعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية): والتي تشير إلى: يحث الآخرين على حل المشكلات بشجاعة من جوانب مختلفة وبطرق مبتكرة، ويدعم الأعضاء عن طريق عدم انتقادهم بصورة عامة على الأخطاء الفردية، ويحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات حصلت على الترتيب الأول والثاني والثالث على التوالي، وبوزن نسبي (2.685)، (2.657)، (2.628)، على التوالي، ومستوى ممارسة " بدرجة متوسطة ". بينما جاءت العبارة رقم (18)، والتي تشير إلى: يتحدى الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي في المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي (2.571)، ومستوى ممارسة " بدرجة ضعيفة ".

وتشير نتائج الوزن النسبي إلى أن العبارات أرقام (22، 24، 29) بالبعد الرابع: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): والتي تشير إلى: يتحدث بتفاؤل عن المستقبل، ويؤكد على أهمية وجود حس ووعي جماعي بروية ورسالة الجامعة، ولديه قدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى الأعضاء حصلت على الترتيب الأول والثاني والثالث على التوالي، وبوزن نسبي (2.942)، (2.888)، (2.885)، على التوالي، ومستوى ممارسة " بدرجة متوسطة " على التوالي. بينما جاءت العبارة رقم (28)، والتي تشير إلى: يصف للأعضاء أسلوب

الالتزام بالأهداف في المرتبة الأخيرة، ويوزن نسبي (2.769)، ومستوى ممارسة " بدرجة متوسطة " أيضاً.

جدول رقم (7) ترتيب أبعاد الاستبانة تنازلياً حسب المتوسط المرجح العام للاستجابات

المتوسط المرجح العام	ترتيب أبعاد المحور الأول
2.92	البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)
2.84	البعد الرابع: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية):
2.66	البعد الثاني: رعاية الأعضاء وتمكينهم:
2.62	البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية):

ويستخلص من استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية ما يلي:

1. اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن معظم عبارات الاستبانة جاءت الموافقة عليها بمستوى ممارسة "بدرجة متوسطة". وهو مستوى غير مقبول، حيث يعتبر الحد الأدنى المقبول- من وجهة نظر الدراسة- لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية هو (3.4) ونسبة مئوية (68%)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد القيادة التحويلية؛ التأثير المثالي (الكاريزما)، والتحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)، ورعاية الأعضاء وتمكينهم، والتحفيز العقلي (الاستثارة العقلية) جاءت "بدرجة متوسطة".
2. اتفاق أفراد عينة الدراسة جميعهم على أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية لا يساعد الآخرين من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بالقسم على تطوير أنفسهم وتعزيز نقاط القوة لديهم، وأنه لا يتحدى الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي حيث جاءت بمستوى ممارسة "بدرجة ضعيفة"، وأن رئيس القسم لا يسعى لتلبية احتياجات وطموحات الأفراد، وهو مستوى غير مقبول أيضاً.
3. أكدت استجابات أفراد العينة-أيضاً - على أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية لا يذهب إلى أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة القسم، وأن أدائهم لا يسمح لسماع الآراء وإن كانت مخالفة لآرائهم، وأنهم لا يقترحون طرقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام، وأنهم لا يصفون للأعضاء أسلوب الالتزام بالأهداف.
4. هناك تجانس بين استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف متغيراتها من حيث الوظيفة، والنوع، وطبيعة التخصص حيث تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري

بين (1.08-1.35) درجة، وهذا يعني أنه لا يوجد تباين كبير حول المتوسط الحسابي على نطاق واسع، حيث تقارب الانحراف المعياري مع المتوسط، مما يشير إلى دقة المتوسطات.

5. تشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة وبدرجة ضعيفة، مما يؤكد على ما تعانيه الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية من مشكلات تواجهها وتحول دون تطبيق ممارسات وسلوكيات القيادة التحويلية ولعل منها؛ خوف الإدارة العليا من القيادات الأكاديمية من فقدان السلطة، أو لعدم الرغبة في التغيير، والاعتماد على الإدارة الهرمية، وضعف مهارات الأعضاء وعجزهم عن تحمل المسؤولية، وأن المناخ التنظيمي بالقسم الأكاديمي غير صحي، وضعف المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وقلة خبراتهم بالشئون الإدارية، وكثرة الأعمال الإدارية الرتيبة، وقلة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، وسيادة البيروقراطية، ونظرة بعض الأعضاء إلى أن رئيس القسم يعمل لأجل مصالحه الشخصية، وسيادة ثقافة العمل الفردي، وضعف الحوار خاصة بين الأعضاء ورئيس القسم خاصة في ظل ضعف تقبله للنقد، مما ينعكس سلباً على معنويات الأعضاء والعاملين ومستوى أدائهم، وعلى تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية وبالتالي أهداف الجامعة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (بني عيسى، 2006)، ودراسة (Raja, 2012)، و (Basham, 2010) و دراسة (الثبتي، 1435) ودراسة (الشامان، ١٤٢٦)، ودراسة (الحربي، 2012)، ودراسة (الجارودي، 2007).

6. ومما تقدم نجد أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية في الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد جاءت بدرجة "ضعيفة" و"متوسطة"؛ إذ بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ما بين (2.528) و(3.085) مما يوجب على إدارة الجامعة إيلاء نمط القيادة التحويلية اهتماماً كبيراً، وخاصة في بعدي الاستثارة الفكرية ورعاية الأعضاء وتمكينهم حيث جاء في المراتب الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى موضوع الدراسة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (بني عيسى، 2006)، و (Rose, 2010)، و (Ibraheem, 2011)، ودراسة (Raja, 2012)، وإن كانت تختلف في نتائجها مع ما توصلت إليه دراسة (مددين، 1434) من أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية.

- السؤال الثاني: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على أداة الدراسة والتي تتمثل في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة

التحويلية يمكن أن تعزي إلى متغيرات الدراسة: الوظيفة؛ (عميد/ وكيل/ رئيس قسم/ لا يشغل منصب إداري)، وطبيعة التخصص؛ (نظري / عملي)، والنوع؛ (ذكور/إناث)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم صياغته في مجموعة من الفروض الصفرية، تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة يمكن أن تعزي إلى متغيرات الدراسة: الوظيفة: (عميد- وكيل- رئيس قسم - لا يشغل منصب إداري)، وطبيعة التخصص: (نظري - عملي)، والنوع: (ذكور- إناث). وللتأكد من صحة هذه الفروض تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، للتعرف على الفروق بين متوسطات الدرجات، كما تم استخدام الاختبار البعدي وهو اختبار (LSD) (Post Hoc Tests) ، واختبار (ت) (T-Test) للتعرف على اتجاه دلالة الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: وفقاً لمتغير الوظيفة:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة:

1. نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة: (ن = 420)

الانحراف المعياري	المتوسط	عدد	الوظيفة
0.79125	2.515	45	عميد
1.109	2.619	51	وكيل
1.101	2.926	139	رئيس قسم
0.997	2.668	185	لا يشغل منصب إداري
1.034	2.731	420	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها حيث تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري لاستجاباتهم بين (0.79 -

1.10)، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات نظرهم نحو المتوسط في درجة ممارسة سلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة.

المتغير المستقل (الوظيفة)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
(عميد/ وكيل / رئيس قسم / لا يشغل منصب إداري)	8.737	3	2.912	2.755	دالة إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (9) لتحليل التباين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير الوظيفة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير التخصص (2.755)، وهي أكبر من قيمتها النظرية، ولبيان اتجاه الدلالة تم استخدام الاختبار البعدي (LSD) (Post Hoc Tests) لدلالة الفروق بين المتوسطات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (LSD) (Post Hoc Tests) لبيان اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة.

م	المتغير المستقل I	المتغير المستقل J	الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	عميد	وكيل	-0.10475	-0.21028	0.619	غير دال إحصائياً
		رئيس قسم	-0.41095*	0.17634	0.020	دالة إحصائياً
		لا يشغل منصب إداري	-0.15347	0.17089	0.370	غير دال إحصائياً
	وكيل	عميد	0.10475	0.21028	0.619	غير دال إحصائياً

رئيس قسم	-0.30620	0.16832	0.070	غير دال إحصائياً
لا يشغل منصب إداري	-0.04873	0.16260	0.765	غير دال إحصائياً
رئيس قسم	*0.41095	0.17634	0.020	دالة إحصائياً
وكيل	0.30620	0.16832	0.070	غير دال إحصائياً
لا يشغل منصب إداري	*0.25748	0.11541	0.026	دالة إحصائياً
لا يشغل منصب إداري	0.15347	0.17089	0.370	غير دالة إحصائياً
وكيل	0.4873	0.16260	0.765	غير دالة إحصائياً
رئيس قسم	-0.25748*	0.11541	0.026	دالة إحصائياً

* الفروق بين المتوسطات دالة عند مستوى 0.05.

يتضح من الجدول رقم (10) لتحليل التباين باستخدام (LSD) (Post Hoc Tests) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير الوظيفة لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية ذات المتوسط الأعلى (2.926)، وبناءً على ذلك فإن هذه النتائج تدعم رفض الفرض الصفري رقم (1) من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات درجات أفراد العينة على محور واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية، تعزي إلى متغير "الوظيفة"، لصالح فئة رؤساء الأقسام ذات المتوسط الأعلى (2.926)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الوظيفة، بينما كان هناك اتفاقاً بين العمداء والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون منصباً إدارياً على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم. وربما يرجع ذلك لإدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة لأهمية القيادة التحويلية وممارساتها وأهمية تطبيقها بالأقسام الأكاديمية، وأنها تؤثر في المرؤوسين؛ بحيث يصبحون أكثر ثقة في رؤساء الأقسام الأكاديمية، ويشعرون بأنهم يعاملون بعدالة، وهذا بدوره يعطي تأثيراً إيجابياً على دافعيتهم للعمل، وزيادة الود والدفء

بينهم، ومن ثم يبذل الأعضاء جهداً أكبر من المتوقع منهم، كما يرتفع مستوى أدائهم، ويشعرون بالرضا، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Gao & Bai 2011)، ودراسة (Ibraheem, 2011)، ودراسة (Farahani et al, 2011)، ودراسة Si & Wei, 2012).

ثانياً: وفقاً لمتغير النوع:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع:
- نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع:

النوع	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري
ذكور	222	2.9952	1.01452
إناث	198	2.4356	0.97747
المتوسط العام	420	2.7314	1.03457

يتضح من الجدول السابق أن هناك تجانس بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها حيث تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري لاستجاباتهم بين (0.97 - 1.01)، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات نظرهم نحو المتوسط في درجة ممارسة سلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع.

المتغير المستقل (النوع)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ذكور/إناث	32.781	1	32.781	32.963	دالة احصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (12) لتحليل التباين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير النوع، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير النوع (32.963) وهي أكبر من قيمتها النظرية، ولبيان اتجاه الدلالة تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (13)

نتائج اختبار (ت) لبيان اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير النوع.

م	النوع	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
	ذكور	222	2.9952	1.01452	-13.244	0.05	دالة إحصائياً
	إناث	198	2.4356	0.97747			
	المتوسط العام	420	2.7314	1.03457			

* الفروق بين المتوسطات دالة عند مستوى (0.05).

يشير الجدول رقم (13) إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير النوع، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (-13.244)، وهي أكبر من قيمتها النظرية، وتوضح المتوسطات الحسابية بالجدول هذه الفروق، حيث تشير إلى أن أفراد العينة من الذكور كانوا أكثر تأكيداً على تدني الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال درجة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من الإناث، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.9952) درجة للذكور مقابل متوسط حسابي للإناث قدره (0.97747) درجة.

وبناء على ذلك فإن هذه النتائج تدعم رفض الفرض الصفري رقم (2) من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين متوسطات درجات أفراد العينة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية تعزي إلى متغير النوع"، لصالح الذكور ذو المتوسط الأعلى (2.9952)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الذكور قد أعطوا متوسطات أعلى من متوسطات الإناث، مما قد يشير إلى توافر عوامل الخبرة لأعضاء هيئة التدريس من الذكور، ومن ثم فهم أكثر تلمساً لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام

الأكاديمية وما تعانيه تلك الأقسام من قيود تفرضها الأنظمة واللوائح، وأن القادة الذكور يتبعون في قيادتهم مبدأ المعاملات للمكافآت أو التأديب، مما يحول الأداء الوظيفي إلى سلسلة من المعاملات والعلاقات التي تروق للمصالح الذاتية للمرؤوسين، وإعطاء المكافآت لأشخاص بذاتهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لها بغض النظر عن روح الفريق، كما أن الذكور ربما يكونوا أكثر اهتماماً بالنظام والقوانين، بينما الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وجو العمل، فالمرأة بعكس الرجل تتميز بقدرتها على التحول من الشخصية القيادية إلى الشخصية التي يقتدي بها موظفوها في العمل، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المرأة لديها أسلوب التحول من القيادة فوق الجماعة إلى القيادة مع الجماعة وجعل نفسها قدوة من خلال كسب ثقة موظفيها، وتشجيعهم على تطوير كامل إمكانياتهم (المنقاش، 2007). ومن ثم فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يتوافق معه الجميع.

ثالثاً: وفقاً لمتغير طبيعة التخصص:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير طبيعة التخصص:
- نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير طبيعة التخصص.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير طبيعة التخصص:

الانحراف المعياري	المتوسط	عدد	طبيعة التخصص
0.91893	2.4873	150	عملي
1.07133	2.8670	270	نظري / إنساني
1.03457	2.7314	420	المتوسط العام

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين لمتوسطات الدرجات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير طبيعة التخصص.

المتغير المستقل (طبيعة التخصص)	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عملي/ نظري إنساني	13.901	1	13.901	13.371	دالة احصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (25) لتحليل التباين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزي إلى متغير طبيعة التخصص، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير التخصص (13.371)، وهي أكبر من قيمتها النظرية، ولبيان اتجاه الدلالة تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (ت) لبيان اتجاه دلالة الفروق بين المتوسطات حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير طبيعة التخصص.

م	طبيعة التخصص	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
	عملي	150	2.4873	0.91893	-13.244	0.05	دالة إحصائياً
	نظري إنساني	270	2.8670	1.07133			
	المتوسط العام	420	2.7314	1.03457			

* الفروق بين المتوسطات دالة عند مستوى (0.05).

يشير الجدول رقم (16) إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، في متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزي إلى متغير طبيعة التخصص، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة (-13.244)، وهي أكبر من قيمتها النظرية، وتوضح المتوسطات الحسابية بالجدول هذه الفروق، حيث تشير إلى أن أفراد العينة من ذوي التخصص النظري كانوا أكثر تأكيداً على

واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال درجة ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من أقرانهم من ذوي التخصص النظري، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.0713)، مقابل متوسط حسابي لأقرانهم من ذوي التخصص العملي قدره (0.91893).

وبناءً على ذلك فإن هذه النتائج تدعم رفض الفرض الصفري رقم (3) من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير طبيعة التخصص"، لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصصات النظرية ذات المتوسط الأعلى (1.0713)، ونقبل الفرض البديل القائل بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة التخصص والسبب في ذلك يرجع إلى أن أفراد العينة من ذوي التخصصات النظرية قد أعطوا متوسطات أعلى من متوسطات أفراد العينة من ذوي التخصصات العملية الذين ينشغلون بدرجة كبيرة في المعامل والمختبرات، وربما يرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي التخصص النظري ينتمون إلى كليات قد تضم أقساماً متخصصة في الإدارة والتخطيط، الأمر الذي قد يكون له أثره في تقييم درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية، عكس الحال نسبياً لأقرانهم ذوي التخصص العملي، فالقيادي الفعال هو من يتمتع بقوة الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما، والحزم والرحمة والدهاء والطيبة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمله للصعاب والعمل في ظل الضغوط الشديدة، والقدرة على التخطيط ومتابعة التنفيذ، والقدرة على التأثير في المرؤوسين، وهو ما قد يتوافر بدرجة أكبر لدى المتخصصين في الإدارة والتخطيط في الكليات النظرية.

أهم النتائج:

1. أسفرت نتائج التطبيق الميداني لهذه الدراسة عن أن أفراد العينة بمختلف وظائفهم (عميد-وكيل-رئيس قسم-لا يشغل منصب إداري)، والكلية التي يعملون بها (بنين-بنات)، وطبيعة تخصصاتهم (عملية-نظرية) يوافقون بدرجة كبيرة على أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد من خلال ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية جاء بمستوى ممارسة "متوسط" وهو مستوى غير مقبول.

2. تشير نتائج الوزن النسبي المستخلصة لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية جاء بمستوى ممارسة " بدرجة متوسطة" على البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما): حيث تشير إلى أن رئيس القسم الأكاديمي لا يلتزم بالقيم والقُدوة الحسنة في عمله وسلوكه وقراراته، ولا يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، ولا يتصرف بطرق تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم، ولا يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة القسم.

3. اتفاق أفراد عينة الدراسة جميعهم على أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية فيما يتعلق بالبعد الثاني: رعاية الأعضاء وتمكينهم (الاعتبارات الفردية) جاءت "بدرجة متوسطة" و"ضعيفة" حيث لا يساعد رؤساء الأقسام الأكاديمية الآخرين من أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم وتعزيز نقاط القوة لديهم، وأن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية لا يتحدى الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي، وأن رئيس القسم لا يسعى لتلبية احتياجات وطموحات الأفراد، وهو مستوى غير مقبول أيضاً.
4. أكدت استجابات أفراد العينة على أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة العقلية): لا يسمح لسماع الآراء وإن كانت مخالفة لآرائهم، وأنهم لا يقترحون طرقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام، وأنهم لا يصفون للأعضاء أسلوب الالتزام بالأهداف.
5. أكدت استجابات أفراد العينة على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد فيما يتعلق بالبعد الرابع: التحفيز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): لا يتحدثون بحماسة عما يجب إنجازه، ولا يتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، وليس لديهم قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى الأعضاء.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير الوظيفة لصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية، وتدعم هذه النتائج رفض الفرض الصفري رقم (1) من فروض الدراسة، وقبول الفرض البديل القائل بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الوظيفة.
7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تعزي إلى متغير النوع، حيث تشير إلى أن أفراد العينة من الذكور كانوا أكثر تأكيداً على تدني الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال ممارسة أبعاد وسلوكيات القيادة التحويلية من الإناث.
8. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية تعزي إلى متغير طبيعة التخصص، حيث تشير إلى أن أفراد العينة من ذوي التخصص النظري كانوا أكثر تأكيداً على أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات وأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة من أقرانهم من ذوي التخصص العملي.

الجزء السادس: التصور المقترح:

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح بهدف تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء الأسس النظرية لمدخل القيادة التحويلية ونتائج الدراسة الميدانية، ويمكن تناول التصور المقترح على النحو التالي:

- مصادر التصور المقترح:
- منطلقات وركائز التصور المقترح:
- أهداف التصور المقترح:
- جوانب التصور المقترح (ما يشتمل عليه التصور المقترح):
- متطلبات تطبيق التصور المقترح:
- آليات تنفيذ التصور المقترح:
- المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح والحلول المقترحة لها:

أولاً: مصادر التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المصادر، وهي:

1. الدراسات السابقة وما أسفرت عنها من نتائج.
2. الإطار النظري للدراسة وما أسفر عنه من نتائج، وما اشتمل عليه من الأسس النظرية للقيادة التحويلية.
3. الدراسة الميدانية وما أسفرت عنها من نتائج.

ثانياً: أسس ومنطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس تنبثق من أهمية موضوع الدراسة المتمثل في القيادة التحويلية، وأهمية الأدوار الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة وتتمثل أسس التصور المقترح في ما يلي:

1. القيادة مسؤولة قبل أن تكون سلطة.
2. تكريس الوقت والجهد لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف القسم سعياً نحو التقدم المنشود.
3. اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة.
4. إيجاد البيئة التشريعية والإدارية والتنظيمية والأكاديمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية بالقسم الأكاديمي.
5. النظر إلى القسم الأكاديمي بنظرة كلية من جميع جوانبه وليس كأجزاء منفصلة،

-
-
6. إلزام جميع القياديين بإعداد وتأهيل القائد البديل بالأقسام الأكاديمية.
 7. تأصيل وتعزيز مفهوم الإبداع القيادي التحويلي بتقديم برامج نوعية وفقاً لمعايير عالمية تواكب متطلبات العصر.
 8. تقديم مصلحة القسم وأهدافه الاستراتيجية على المصالح الشخصية.
 9. الشفافية في كافة جوانب العمل الإداري بالقسم الأكاديمي.
 10. العدل والمساواة بين منسوبي القسم وتقديم الأكفأ في كل مجال.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

1. بناء القيادات الإدارية الواعية بالأقسام الأكاديمية بالجامعة.
2. علاج المعوقات التي قد تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في أدائهم لأدوارهم الإدارية.
3. تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة ومواكبة التطورات العالمية في مجال القيادة التحويلية.
4. تقديم نموذج عملي مقترح يمكن تطبيقه في مجال العمل الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

- رابعاً: جوانب التصور المقترح:

كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (9) نموذج التصور المقترح

- يقصد بإدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية:
 - أنها عملية يؤثر من خلالها رئيس القسم في أعضاء هيئة التدريس لتجاوز مصالحهم الشخصية وتبنى مصالح القسم من خلال التركيز على الاستثارة الفكرية لهم وتحفيزهم إلهامياً، ومراعاة الاعتبارات الفردية بينهم وذلك من خلال كونه قدوة لهم في أفعاله وتصرفاته.
- أهداف إدارة الأقسام الأكاديمية من خلال القيادة التحويلية:
 - تهدف إدارة الأقسام الأكاديمية من خلال القيادة التحويلية إلى:
 1. مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية على الارتقاء بقدراتهم في إحداث التغيير من خلال ممارستهم للقيادة التحويلية.
 2. تعزيز النمو المهني والإداري لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم.
 3. الإسهام في جعل التغيير عملاً مؤسسياً من خلال إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل القسم ككل وإقناع أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم على تجسيد الرؤية عملياً.
- أسس إدارة الأقسام الأكاديمية من خلال القيادة التحويلية وأبعادها:
 - تنطلق إدارة الأقسام الأكاديمية من خلال القيادة التحويلية من عدد من الأسس أهمها:
 1. أن الأفراد يتبعون الأشخاص الذين يؤثرون فيهم.
 2. أن الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم الأخلاقية يمكنه تأدية أمور عظيمة للقسم الذي ينتمي إليه.
 3. أن الطريق لتأدية الأعمال هو التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
 4. نشر المعرفة بين الأعضاء وتحويل القسم إلى منظمة متعلمة.
- خصائص القائد التحويلي للأقسام الأكاديمية ووظائفه:
 - يتميز القائد التحويلي بالأقسام الأكاديمية بمجموعة من الخصائص والمهارات المتعددة والمتنوعة ومن أهمها ما يلي:
 1. القدرة على التفكير الشخصي العميق وفهم الآخرين.
 2. وضوح الرؤية للتغيير والتطوير والسعي لتحقيقها بطرق ووسائل أخلاقية.

3. القدرة على إعادة تصميم القسم وبناء هيكل يشجع على إحداث التعاون.
4. امتلاك الحس الأخلاقي القادر على تحديد القيم الأخلاقية للقسم وربطها بقيم أعضاء هيئة التدريس، للحصول على الدعم الكلي للتغيير.
5. القدرة على تحسين البرامج التعليمية، وتعزيز نقاط القوة لدى أعضاء هيئة التدريس.
6. المثابرة وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس ولرعاية العمليات الإدارية، خاصةً عند ظهور مقاومة التغيير.
7. المصداقية والثقة بالأعضاء والعاملين بالقسم.
8. تشجيع الإبداع وإفساح المجال أمام الأعضاء والعاملين بالقسم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.
9. التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة واستخدام السلطة. وفي هذا الإطار هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي للأقسام الأكاديمية منها:
 1. إدراك الحاجة للتغيير.
 2. تقديم رؤية مستقبلية للتغيير.
 3. اختيار نموذج التغيير.
 4. إعادة تشكيل ثقافة القسم.
 5. إدارة الفترة الانتقالية وهي أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم.
 6. التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة للتقليل من مقاومة التغيير وتقليل الصراعات بالقسم، ولعل هذا يمكن تحقيقه من خلال:
 - النظر إلى الأفراد كأهداف في حد ذاتهم وليسوا وسيلة في تحقيق الأهداف.
 - تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ورفع الروح المعنوية لهم عبر ممارسات القيادة التحويلية.
 - الاستشارة الفكرية ومراعاة الاعتبارات الفردية لأعضاء هيئة التدريس وتنميتهم مهنيًا.
 - تحفيز أعضاء هيئة التدريس وزيادة التمكين النفسي والإداري لهم.
 - التقليل من ضغوط العمل والصراع داخل القسم، وتقليل الاحتراق النفسي للأعضاء.

- تحويل القسم إلى منظمة تعلم، يفكر فيها رؤساء الأقسام في ضبط العمل مع أعضاء هيئة التدريس لا التحكم فيهم.

وحتى يتحقق ذلك لابد من أن يبدأ إعداد رئيس القسم التحويلي باكتشاف الوعي الذاتي للأعضاء، والرؤية المستقبلية للقسم وفهم ديناميكيات الجماعة، واستيعاب العولمة، وتطوير أساليب الاتصال، والتدريب، والتحفيز، والموضوعية في بيئة متغيرة، والكفاءة، والتقييم، ووضع الاستراتيجيات، وبعد التأكد من توفر المتطلبات السابقة ومعالجة القصور فيها يعد برنامج تدريبي للمستهدفين، مع تحديد نقاط قوة وضعف الأعضاء من خلال استبانة خاصة كاستبانة القيادة متعددة الأبعاد (MLQ)، ومن ثم يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لواقع احتياجاتهم الفعلية، وفي ضوء ذلك تقدم الدراسة خمس كفايات يمكن تعلمها والتدريب عليها لإعداد وتطوير رئيس القسم التحويلي للأقسام الأكاديمية وهي كما يلي:

1. التقييم الناقد واكتشاف المشكلات.
2. وضع الرؤية.
3. مهارات تسويق الرؤية.
4. إدارة الانطباع.
5. تمكين التابعين.

– أبعاد القيادة التحويلية بإدارة القسم الأكاديمي:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في أربعة مكونات أساسية كما يلي:

1. التأثير المثالي (الكاريزما): سلوكيات وصفات تجعل أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى رئيس القسم كنموذج للدور حيث يفعل الشيء الصحيح، ويأخذ حاجات الآخرين في الحسبان.
2. الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): يعمل رئيس القسم على تحفيز ودفع أعضاء هيئة التدريس للالتفاف حوله، وإكسابهم التحدي والعمل بروح الفريق.
3. التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية): ممارسة سلوكية يتحدى فيها رئيس القسم الافتراضات التقليدية السائدة التي أدت إلى الوضع الحالي، وتكليف أعضاء هيئة التدريس معه بالمهام التي تبعث على التحدي، وإعطاءهم الحرية التي تشجعهم على التقدم نحو الهدف بصورة إبداعية.
4. الاعتبارات الفردية (رعاية الأفراد) وتمكينهم: يستخدم رئيس القسم العديد من المهارات المتمثلة في الاستماع والتدريب والتعاطف والدعم والإيمان بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية القسم، وبناء ثقافة داعمة لمساهماتهم في العمل. وبذلك تكمن أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأقسام الأكاديمية من خلال:

- البعد الأول: يتعلق بتطوير رؤية مشتركة للقسم الأكاديمي، مما يتطلب وجود نوع من الإجماع بين الغالبية من أعضاء القسم حول أهداف القسم وأولوياته، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- البعد الثاني: يدور حول الاهتمام بالأعضاء والعاملين بالقسم ورعايتهم وتمكينهم، ويتضمن تقديم الدعم الفردي، والاستشارة العقلية، ونماذج للممارسة المهنية للأعضاء بالقسم.
- البعد الثالث: التركيز على مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في القسم في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، وجعل المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجعهم على تحقيق أهداف القسم.
- البعد الرابع: التركيز على دور رئيس القسم في تعزيز ثقافة القسم، من خلال استخدام آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في السلطة وتحمل المسؤولية.
- نموذج التحول بإدارة القسم الأكاديمي إلى القيادة التحويلية (نموذج كوتر):
تقترح الدراسة نموذج الانتقال بإدارة القسم الأكاديمي إلى القيادة التحويلية والمركز على نموذج كوتر كما يلي:
1. الشعور بإلحاح عملية تحول القسم الأكاديمي نحو القيادة التحويلية.
2. إنشاء تحالف قوي من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم لدعم خطة التحول.
3. وضع الخطة الاستراتيجية التحويلية لإدارة القسم الأكاديمي في ضوء القيادة التحويلية.
4. نشر الخطة الاستراتيجية التحويلية بين جميع الأطراف المعنية بالقسم.
5. تمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم ودعمهم من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
6. وضع خطط مرحلية قصيرة الأمد لتنفيذ التغيير.
7. تعزيز المكاسب وتدعيم نقاط القوة والسعي نحو المزيد من التغيير.
8. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم، مع إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الجديد، والتأكد من أن السلوكيات الجديدة تضرب بجذورها في ثقافة القسم التنظيمية.
ويوضح الشكل التالي أدوار رئيس القسم التحويلي من خلال نمط القيادة التحويلية القائم على القيادة الأخلاقية كما يلي:

شكل رقم (10) أدوار رئيس القسم التحويلي في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على
الفضيلة الشخصية للقائد

- متطلبات تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك
خالد في ضوء القيادة التحويلية:

يتطلب تطبيق القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية ما يلي:

أولاً: المتطلبات القيادية التحويلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

1. تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
2. تمكين القادة التحويليين من توسيع بنيتهم المعرفية والمهارية، وتفويض بعض الصلاحيات.
3. توافر القدرة على إدراك أبعاد الموقف القيادي وتحديد النتائج المرغوبة والمتوقعة.
4. الاتسام بالشجاعة وتحمل المخاطرة والتكيف ودعم التغيير التحويلي.
5. تشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم في القرارات المختلفة الخاصة بالقسم.
6. تمكين أعضاء هيئة التدريس وتفويض بعض الصلاحيات لهم.
7. دعم دور فرق العمل وتوظيفها بالقسم لمواجهة المشكلات.

ثانياً: متطلبات الثقافة التنظيمية التحويلية:

8. تأسيس ثقافة قيادية تحويلية تتميز بالتغيير والمرونة والتحسين المستمر.
 9. زيادة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم الأكاديمي.
 10. تهيئة المناخ المساعد على الابتكار والمبادأة.
 11. احترام الأعضاء وتقدير أفعالهم وأدوارهم.
- ثالثاً: المتطلبات المادية والفنية للقيادة التحويلية للقسم الأكاديمي:
12. توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة.
 13. توفير نظام اتصالات جيد.
 14. استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء الأعضاء والعاملين.
 15. تطوير أنظمة آلية للمتابعة وللمراقبة الإنجاز بالقسم.
- رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية في ضوء القيادة التحويلية:
- يعتمد التصور المقترح على مجموعة من الآليات اللازمة لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية في ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية والدراسة الميدانية منها:
1. الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة عامة وفي الأقسام الأكاديمية خاصة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم وتضمن تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار بحيث يتم اختيار القيادات الكفوة التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على استثارة الأعضاء وحفزهم، ويكون ذلك من خلال:
 - أ- إتباع مسارات وظيفية محددة للأعضاء الذين يلاحظ لديهم سمات قيادية من خلال تقارير رؤسائهم، وإحاقهم بدورات تدريبية تنمي هذه القدرات وتعددهم لتولي الوظائف القيادية في المستقبل.
 - ب- اختيار القيادات الإدارية بحسب الكفاءة من خلال مقابلات منمطة تكشف عن الصفات القيادية لديهم، ثم تعيينهم بصفة " قائم بالأعمال " لفترة معينة لحين التأكد من قدراتهم القيادية وفقاً لمتطلبات القيادة التحويلية.
 - ج- تحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة بحيث تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناء على قدرات الموظف وليس على أدائه، فليس كل موظف يتفوق في وظيفته يمكن أن يصبح مديراً، فغالباً ما تقود تلك الترقية إلى ظهور مدير سيء على حساب موظف متفوق، والواجب يقتضي ترقية الموظفين وفقاً لقدراتهم.

2. إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الأعضاء على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق علمية.

3. الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإدارية والقيادية وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم وخاصة ما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة حتى يتسنى لتلك القيادات إتباعه، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال اشتراط نظام الموظفين في الجامعة اجتياز القيادات الإدارية فيها لدورات تدريبية في القيادة تركز على أهمية إتباع نمط القيادة التحويلية وعناصرها وكيفية تطبيقها، وأن يكون ذلك شرطاً للترقية.

4. التركيز على فرق العمل، وتمكينها وإعطائها صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ القرارات.

- المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها:

قد تواجه الأقسام الأكاديمية بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية للأقسام الأكاديمية منها:

1. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
2. تدمير الأعضاء وعدم قدرتهم على التكيف مع التغيير وتحمل ضغوط العمل.
3. الاعتماد على الإدارة الهرمية.
4. ضعف مهارات الأعضاء وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
5. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات الأعضاء ومستوى أدائهم.
6. افتقار الأقسام الأكاديمية إلى رؤية واضحة لتبني مدخل القيادة التحويلية.
7. تمسك الأقسام الأكاديمية بعقلية الأمر والتحكم الملازمة للنموذج البيروقراطي والتفرد في اتخاذ القرارات.
8. عدم سعي الأقسام الأكاديمية لتطوير مهارات الأعضاء وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن قدراتهم الإبداعية، ورفض مشاركتهم وتفويضهم الصلاحيات لديهم.
9. ضعف سلوكيات القيادة التحويلية ومن ثم الصراع بين الأعضاء يحد من تعاونهم ومن روح الجماعة وعمل الفريق.

وتتضمن الحلول المقترحة لمواجهة معوقات تطبيق التصور المقترح:

1. عقد دورات تدريبية متخصصة تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات.

2. أن يتحول القسم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي.
 3. الاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة وعلى درجة عالية من المرونة.
 4. الاهتمام بتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم وإتاحة الفرصة لهم لتطوير أنفسهم وتدريبهم على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع.
 5. إيجاد مناخ تنظيمي تحويلي صحي يشعر فيه أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم بأهمية العمل الذي يؤديه، ومن ثم يشاركون الإدارة في وضع السياسات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بالقسم.
 6. تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالقسم ومعاونتهم على إنجاز أعمالهم ودعم المبدعين منهم، وحل الصراعات بشكل مناسب وإثارة الجو الدافئ والمريح في القسم.
- دراسات وبحوث مقترحة:
1. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
 2. أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.
 3. القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
 4. القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

1. أبو حشيش، بسام، ومرتجي، زكي (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (19) العدد (2)، غزة، فلسطين.
2. أندادة، يوسف محمد وأنييه، عبد الله محمد (2007). تحسين وتطوير جودة الخدمات التعليمية في الجامعات العربية، المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-13 ديسمبر.
3. بني عيسى، أحمد (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

4. الثبيتي، خالد عواض عبد الله (1435). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون، السعودية.
5. الثقيفي، أحمد (2009). مدى مناسبة وتوافر بعض معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في أقسام الرياضيات بكليات العلوم في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
6. الجارودي، ماجدة (2007). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
7. جامعة الملك خالد (2017). أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة متاح على : open-data/http://data.kku.edu.sa/ar
8. جامعة الملك خالد (2017). الإطار الأخلاقي لجامعة الملك خالد، متاح على الرابط التالي: http://www.kku.edu.sa/ar/kku/about/ethics_code في http://www.kku.edu.sa/ar/kku/about/ethics_code 2017/3/8.
9. جامعة الملك سعود -كلية المجتمع بالرياض، (1432). نظام إدارة الجودة، الوصف الوظيفي، الإصدار الأول، التاريخ: محرم متاح على الرابط التالي: <http://faculty.ksu.edu.sa/74394/DocLib7/Forms/AllItems.aspx>
10. جامعة ديالي-كلية الفنون الجميلة، (2017). مهام وصلاحيات رئيس القسم العلمي، في 2017/2/8 متاح على الرابط التالي: <http://www.colarts.uodiyala.edu.iq>
11. الحبابي، محمد إسماعيل (2014). درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد(3)، آذار، اليمن.
12. الحربي، قاسم بن عائل (2008م)، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية ، عمان، الأردن.
13. الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (1)، العدد (6)، السعودية.
14. خلف، محمد كريم حسني(2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

15. الديب، سامر كمال حامد(2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
16. زلوتكوفسكى، إدوارد(2006). التعلم من خلال الخدمة والقسم الضالع في استراتيجية متعددة الاستعمال، تحرير أن. ف. لوكاس قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، وليد شحادة، مترجم)، العبيكان، السعودية.
17. السبيعي، عبيد بن عبد الله (2013). القيادة التحولية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 153(1)، مصر.
18. السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحت (1430). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
19. السكرانة، بلال خلف(2014). القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
20. الشامان، أمل بنت سلامة (1426). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكليات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، السنة الأولى، العدد 2، السعودية.
21. الشريف، سعود بن سعد بن زيد (1436). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
22. الشهري، عثمان علي(1437). المهارات الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، جامعة الطائف، السعودية.
23. صائغ، عبد الرحمن بن أحمد محمد (2015). تطوير الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية في ضوء تحديات العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة: أنموذج مقترح، المؤتمر الدولي الأول "تطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية" رؤية استشرافية، جامعة الجوف، 24-24 فبراير، السعودية.
24. ضحاوي بيومي محمد وخاطر، محمد إبراهيم (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.
25. الطائي، عمر أزهري علي(2015). المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية لعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد، العراق.

26. المنقاش، سارة عبد الله (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، ع (28)، 35-54، السعودية.
27. عبودي، زيد منير (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن.
28. العتيبي، سعد مرزوق (2006). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة- المملكة العربية السعودية في الفترة من 18-19 صفر 1426هـ.
29. العزاوي، رحيم يونس كارو (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن.
30. العقيلي، عبد المحسن (2005). تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (29)، الجزء الرابع، القاهرة.
31. العلفي، هدى حسن يحي (2014). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، اترك، القاهرة.
32. العلي، يسرى يوسف (2016). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، ال عدد 1.
33. العمر، أمينة بنت سليمان (2009). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
34. العيدروس، أغادير بنت سالم (2015). درجة الالتزام بممارسة القيادة بالجدارة في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة أم القرى، المؤتمر الدولي الأول لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية، روية استشرافية، جامعة الجوف، 24-24 فبراير، ، السعودية.
35. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (1433). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
36. فاضل، مها بنت قاسم بن أحمد (1432). إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة والاعتماد بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز دراسة ميدانية على شطر الطالبات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

37. الكريمين، هاني أحمد (2013). مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد(2)، العدد (6)، يونيو.
38. كلية التربية -جامعة أسيوط (2015). وثيقة معايير اختيار القيادات الأكاديمية) - رئيس القسم).
39. كلية التربية -جامعة طنطا (2015). وثيقة اختيار القيادات الأكاديمية بالكلية تم الموافقة عليها في مجلس الكلية في جلسته المنعقدة بتاريخ 5192/91/91م بقرار رقم 25.
40. لوكس، ام. ف. (2006). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، (وليد شحادة، مترجم)، العبيكان، السعودية.
41. لين، ام. ليتل (2006). اعتماد نظرية قيادة إيجابية، إدارة شؤون الموظفين، دليل لرؤساء الأقسام والعمداء، تحرير دريل آرلينغ (فاضل حبتز، مترجم)، العبيكان، السعودية.
42. محاسنه، حسن نايف(2007). السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، الأردن.
43. محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية.
44. محسن، منتهى عبد الزهرة (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (4)، المجلد الثاني، العراق.
45. محمود، يوسف سيد (2009). رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
46. مددين، سحر بنت خلف سلمان، (1434). درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
47. مذكور، على أحمد (2000م). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، القاهرة، دار الفكر العربي.
48. مركز الدراسات الاستراتيجية (2010). نحو مجتمع المعرفة دور مجتمعات التقنية في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، جامعة الملك عبد العزيز جدة، (27)، السعودية.

49. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2015). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية، ع (95)، الأردن.
50. المصري، مروان وليد سليمان (2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
51. المغيدي، الحسن بن محمد، وآل ناجي، محمد بن عبد الله، (1994) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية (29) ص 63-66.
52. المملكة العربية السعودية (1437). رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
53. منظمة التعاون العربي والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي، (2010م، 84).
54. نصر محمد الحجيلي (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة زمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق - المجلد 26 - ملحق - 2010، سوريا.
55. الهلالي، الهلالي الشربيني (2006). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة.
56. اليحيوي، صبرية (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (7)، عدد (1)، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

57. Abdelghafour A.S. Alzawahreh (2011) Transformational Leadership Of Superiors And Creativity Level Among Faculty Members In Jordanian Universities, JIRSEA, Vol 9 (1).
58. Alarifi, Saud (2013). The Effects Of Transformational Leadership On Followers' Creativity In Public Sector, 2nd International Conference On Management, Behavioral Sciences And Economics Issues (ICMBSE'2013) March 17-18, 2013 Dubai (UAE).116-123.
59. Aldag,R.J& Kunzuhara, L.W (2003) Organizational Behavior And Management.
60. Amy Elizabeth Colbert (2004) Understanding The Effects Of Transformational Leadership: The Mediating Role, Of Leader-Follower Value Congruence, Ph.D. Business Administration, The University Of Iowa .

-
-
61. Argial, Hassan A.A. & Aziah, Ismail. (2013) **The Influence Of Transformational Leadership on The Level Of TQM Implementation In The Higher Education Sector**, Higher Education Studies, Vol.3(1).
 62. Avolio, B. & Bass, S. (2002). **Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment**, Academy Of Management Journal, Vol.45, No.4, P. 735 -744.
 63. Barnett, K. et al (2001). **Transformational Leadership In Schools Panacea Placebo Or Problem?.** Journal Of Educational Administration. 39,1, 24-46.
 64. Basham, Lloyd Moman (2010). **Transformational And Transactional Leaders In Higher Education**, International, Review Of Business Research Papers, (6).
 65. Bass ,Bernard M. (1990). **From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision**, Elsevier Science Publishing Company,Inc.Pp.4-7.
 66. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership**, Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum. Associates.
 67. Bass, B. M. (1998). **Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 68. Broener, Sabine , et al (2007). **Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders**, Journal Of Leadership & Organizational Studies, Vol. 13, Issue 3.
 69. Bolden , Richard(2004). **What Is Leadership? Leadership South West Research Report 1**, July, South West Of England Regional Development Agency , 2004.
 70. Brian, E. Gittens (2009) **Perception Of The Applicability Of Transformational Leadership Behavior To The Leader Role Of Academic Department Chairs: A Study Of Selected Universities In Virginia** PH D, School Of Education And Human Development, George Washington University.
 71. Bruce, A. Tucker& Acworth, Georgia (2004) **The Influence Of The Transformational Leadership**, Journal Of Leadership & Organizational Studies, Vol. 10 (4).
 72. Burns, James D. (2007). **Analyses Of Transformational Leadership on Job Satisfaction Of College Faculty**, Ph.D. Faculty Of Business And Technology Management, Prescott Valley, Arizona.
 73. Burns,J.,(2004). **Transforming Leadership: A New Pursuit Of Happiness**, Grove Press, New York, U.S.A.

-
-
74. Business Dictionary. (2015). Transformational Leadership, Retrieved February 19, Available at: [Http://Www.Businessdictionary.Com/Definition/Transformation-Leadership.Html](http://www.businessdictionary.com/definition/transformational-leadership.html).
75. Cindy, W., et al (2007). Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, And Employee Cynicism about Organizational Change: The Mediating Role Of Justice Perceptions, *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol 43(3).
76. Crawford, C.B. & Strohkirch, C.Sue (2004). Transformational Leader As Person-Centered Communicator: Empirical Findings And Observations For Leadership Educators, *Journal Of Leadership Education*, Vol.3 (1).
77. Delattre, Pierre-Arnaud ,(2014).Transformational Leadership: A Vision That Inspires Others ,*Insights*, The Insights Group Ltd, 2014.1-2.
78. Dess, Gregory G. , et al (2008). *Strategic Management*, 4th ed – McGraw -Hill- USA.
79. Dumdum, U.R., et al (2002). A Meta-Analysis Of Transformational Leadership Correlates Of Effectiveness And Satisfaction: an Update And Extension. In B. J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational And Charismatic Leadership* (Pp. 35-66). Oxford: JAI.
80. Farahani,M., et al (2011). An Exploration of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Emotional Intelligence: Case Study In Iran “.*International Business Research*,Vol.4,NO.4,P211-217.
81. Filan, G.L.& Seagren, A.T.(2004). Six Critical Issues For Midlevel Leadership In Postsecondary Settings. In Hoppe, S.L. & Speck, B.W.(Eds), *Identifying And Preparing Academic Leaders*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
82. Fullan, M (1998). *Implementing Educational Change: What We Know*, World Bank Document, PHREE 89/81.133.
83. Gao, F& Bai,S.(2011). The Effects Of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees In Chinese Family Business “. *International Conference On Economics, Singapore, Trade And Development* ,Vol.7,P43-48.
84. Hebert, Elizabeth B.(2011). *The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, And Effectiveness In School Principals*, PhD Thesis, College Of Education,Georgia State University.

-
-
85. Hill, M., et al (2012). The Role and Effect of Leadership During Organizational Change. *Personnel Psychology*, Vol. 65.
 86. Hussein, K. Hussein et al (2014). Transformational Leadership: A Case For Innovation In Iraqi Public Universities, *International Journal Research*, Vol.(2) 7.
 87. Ibraheem, S.(2011).The Relationship Between Transformational Leadership And Employees' Satisfaction At Jordanian Private Hospitals". *Business Of Economic Horizons*, Vol. 5, NO. 2.
 88. Jyoti ,Jeevan & Bhau, Sonia (2015). Impact Of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role Of Leader–Member Exchange And Relational Identification, *SAGE Open* October-December , 1–13.
 89. Ngang, Keow N. (2011). The Effect Of Transformational Leadership On School Culture In Male' Primary Schools Maldives, *Procedia-Social And Behavioral Sciences*.
 90. Koehler, Jerry W. & Pankowski, Joseph M. (1997). *Transformational Leadership In Government*, St. Lucie Press, USA.
 91. Kotter ,John (1999). *Leading Change*. Harvard Business Press, USA.
 92. Krishnan, Venkat R. (2002). Transformational Leadership And Value System Congruence *International Journal Of Value-Based Management*, Vol. 15 .
 93. Leithwood, Kenneth & Sun, Jingping (2012).The Nature And Effects Of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review Of Unpublished Research, *Educational Administration Quarterly*, 48 (3).
 94. Manshadi, Mansoor Dehghan (2014). A Study Of Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Learning *Journal Of Experimental Biology*,, Vol. 4(1).
 95. Marshal, Elaine Sorensen (2011). *Transformational Leadership in Nursing* New York, Springer Publishing Company.
 96. Mc Closkey ,Mark W.(2009).The 4R Model of Leadership: A Virtue –based Curricular Model for Business Education in a Global context, *Proceedings of ASBBS*,16(1).
 97. Mir, Ghilam Mustafa & Abbasi, Abdus Satter (2012). Role Of Emotional Intelligence In Developing Transformational Leadership In Higher Education Sector Of Pakistan *Middle Journal Of Scientific Research* Vol. 12 (4).

-
-
98. **Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, Vol. 13, No.1.**
99. **Odumeru, James A.& Ogbonna, Ifeanyi George (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature, International Review Of Management And Business Research, Vol. 2 Issue.2, June.355-361.At: Www.Irmbjournal.Com.**
100. **Oxford Advanced Learner's Dictionary, Definition Of Development Noun From The Oxford Advanced Learner's Dictionary, Available at:**
[Http://Www.Oxfordlearnersdictionaries.Com/Us/Definition/English/Development?Q=Development](http://Www.Oxfordlearnersdictionaries.Com/Us/Definition/English/Development?Q=Development) ,
101. **Raes, Elisabeth, et al (2013). Facilitating Team Learning Through Transformational Leadership, InstrSci, 41.**
102. **Raja, M., (2012). "Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement". International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, VOL.2,NO1, P160-167.**
103. **Rashed, Fatemeh & Bin Daud, Khadijah (2013). Effects Of Transformational Leadership On Organizational Commitment At University Departmental Level, 2nd International Seminar On Quality, Faculty Of Education, University Technology, Malaysia.**
104. **Ravanfar ,Mohammad Mehdi (2015).Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey , Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15, Issue 10 ,Version 1.0 ,Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.**
105. **Roger, Gill(2006). Theory And Practice Of Leadership, Sage Publications USA .**
106. **Roger, J, Gives (2008). Transformational Leadership: The Impact Of Organizational And Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Voll (1).**
107. **Rose, Pamela (2010). Transformational Leadership and its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings", Journal Of Leadership Education, Volume 9, Issue 2 – Summer 2010.**
108. **Rudnick, Jr. (2007).Transformational Leadership Model Encourages Leaders to Transcend Personal Ambition, Health Progress, May - June. 36-37.**

-
-
109. Sadeghi, Amir & Pihie, Zaidatul Akmaliah Lope (2013). The Role of Transformational Leadership Style In Enhancing Lecturers' Job Satisfaction, *International Journal of Business And Social Science* Vol. 4 No. 8 [Special Issue – July 2013].
 110. Salacuse, Jeswald W. (2006). *Leading Leaders: How To Manage Smart, Talented, Rich, Powerful*
 111. Saris E, et al (2004). *Methods For Testing And Evaluating Survey Questionnaires*, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
 112. Seyyed, M., et al (2011). Examining The Role Of Transformational Leadership And Job Satisfaction In The Organizational Learning Of An Automotive Manufacturing Company, *International Conference On Education And Educational Psychology*, Procedia – Social And Behavioral Sciences, 29.
 113. Shane, T. Wasden (2014). A Correlational Study On Transformational Leadership And Resilience In Higher Education Leadership, PH D, College Of Graduate Studies, University Of Idaho.
 114. Si, S. & Wei, F. (2012). Transformational And Transactional Leaderships, Empowerment Climate, And Innovation Performance: A Multilevel Analysis In The Chinese Context. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol.21,NO.,P299-320.
 115. Silva, Alberto (2016). What Is Leadership?, *Journal Of Business Studies Quarterly* 2016, Volume 8, Number 1.
 116. Steffen, G. & Niels, V. (2010). Using a Relational Models Perspective To Understand Normatively Appropriate Conduct in Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*. Vol. 95 .
 117. Stewart, Jan (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works Of Burns, Bass, Avolio, And Leithwood, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, June 26.
 118. Tickle, L., et al (2005). Personal Epistemological Beliefs And Transformational Leadership Behaviors *Journal Of Management Development*, 24 (8).
 119. Trevor, Jonathan & Hill, Richard (2012). Developing Leaders: Executive Education In Practice, *Building Towers of Babel? Ideas For Leaders ,Bridging The Academic Corporate Gap*, *Developing Leaders*, Issue 9.42-46.
 120. Verma, Shikha & Krishnan, Venkat R. (2014). Transformational Leadership and Follower's Organizational Commitment: Role Of Leader's Gender, *NMIMS*

121. Vlado, Hugo Z. & Miha, D. S (2009).Transactional And Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning, JEEMS, 2.
122. Warrilow, S. (2012). Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. [Available At 7/8/2017
[Http://Ezinearticles.Com/?Expert=Stephen_Warrilow](http://Ezinearticles.Com/?Expert=Stephen_Warrilow)
123. Winston, Bruce E. & Patterson, Kathleen (2006).An Integrative Definition Of Leadership, International Journal Of Leadership Studies, School Of Leadership Studies, Regent University, Vol. 1 Iss. 2, 2006, Pp. 6-66.
124. World Health Organization (2003).How can hospital performance be measured and monitored?, Health Evidence Network (HEN) synthesis report on hospital performance, WHO, Europe, August.
125. YU, Bo (2013). The Influence Study Of Transformational Leadership In University On Teachers' Organizational Commitment: The Construction And Verification Of A Theoretical Model, Canadian Social Science, Vol. 9, No. 4.