

## دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### إعداد

الباحثة. دلال عبد الرحمن اليحيى      الباحثة. فاطمة عبد الله الشهري

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألف مجتمع الدراسة من كافة الأكاديميات في كلية التربية بجامعة الملك سعود للبنات في مدينة الرياض في جميع الأقسام الأكاديمية فيها إذ تم توزيع الاستبانة كأداة الدراسة، التي تكونت من (٣٨) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (٣١) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من بينها:

١. تتبنى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود نمط القيادة التحويلي، حيث يأتي الاعتبار الفردي بالمرتبة الأولى، يليه التحفيز والإلهام، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاستثارة العقلية (الفكرية)، يليها التأثير المثالي، وفي الأخير يأتي التمكين كأقل أبعاد القيادة التحويلية ممارسة بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

٢. وجود دور فعال للقيادة التحولية في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في: اتخاذ القرارات بما يتماشى مع الأهداف، امتلاك القرة على اختيار القرار الأفضل من عدة بدائل متاحة، بناء القرارات بناء على المعرفة بالحقائق، الاعتقاد بأن القرارات تحقق الأهداف المرجوة منها.

٣. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (الاستثارة العقلية (الفكرية)، الاعتبار الفردي، التحفيز للمهام، التمكين، وتبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحولية، ودور القيادة التحولية في فاعلية اتخاذ القرار، باختلاف متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الباحثات عددا من التوصيات من بينها:

١. تحفيز القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك سعود على الاستمرار في تبني نمط القيادة التحولية، لما له من دور كبير في تطوير العملية الإدارية داخل الجامعة بصفة عامة، وكلية التربية بصفة خاصة.
٢. إلحاق القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك سعود بالدورات التدريبية في القيادة التحولية لتطوير مهارتهن، والاطلاع على كل ما هو جيد في ذلك المجال.

### المقدمة:

يحدث التغيير في كل مكان وإن سرعته في ازدياد وتعدد، ويعتمد مستقبل نجاح منظمات اليوم بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من معظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، وتكمن في قدرته على توفير الظروف المناسبة التي تؤدي إلى المهام بشكل أفضل، والقيادة الناجحة هي تلك التي تشجع التعاون،

والقدرة على الإنجاز وهو ذلك القائد الذي يخلق ويثير حوافز العمل والتأثير. ومحك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم. فالقادة ليسوا جامدين بل أنهم يكييفون المتغيرات التي تؤثر على فاعلية القيادة، والقيادة تلعب دورا مركزيا في فهم سلوك الجماعة لان القائد هو المسؤول عن إدارة دفة إنجاز الأهداف وتحقيقها (العمامرة، ٢٠١٢، ٩٣)

وما من شك في أن القيادة التربوية تتضمن تعامل القائد التربوي مع العاملين في المنظمة التربوية التي يقود (مدرسة، مديرية تربوية، كلية، جامعة، أ وغير ذلك) لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وقد ذكر الباحثون في ميادين الإدارة العامة، والإدارة التربوية، والقيادة، أن أيا من رجل الإدارة أم القائد، لا يستطيع تحقيق أهداف منظمته إلا من خلال قيامة بعشر وظائف وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، وإعداد الموازنات، والسيطرة أو الرقابة، والتقييم، وأخذ القرارات (السعود، ٢٠١٢، ٦٩).

وتعد التربية المحرك الرئيسي لنهضة الأمم، والمسؤول الأول عن تقدم الشعوب، والاداة الأكثر فاعلية للتغيير وتشكيل المستقبل، لما لها من آثار إيجابية في دفع حركة المجمع وبنائه والارتقاء به. ولذلك فلا غرابة أن وجدنا الدول المتقدمة، غربا وشرقا تولى التربية جل اهتمامها، وتضعها في رأس أولوياتها. ومن هنا فالتربية عند تلك الامم تتبوأ المقام الأول ممن بين الوسائل الإجراءات العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التقدم والبناء، ويتوقف نجاح التربية في أداء مهماتها على إدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها (السعود، ٢٠١٢، ٧٥).

وقد حقق التعليم العالي في المملكة قفزات هائلة في السنوات الأخيرة تمثلت بافتتاح عدد كبير من الجامعات، والتوسع في القبول، حتى شهد عصرنا الزاهر النهضة التعليمية الكبرى في التعليم العالي، متمثلة في التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي في مختلف مناطق ومحافظات المملكة،

إضافة إلى استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب والطالبات. وكان إنشاء أول جامعة في المملكة العربية السعودية هي جامعة الملك سعود عام (١٣٧٧ هـ / ١٩٥٧ م) والكليات التي تشملها هي: كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية العلوم الإدارية، لـخ وقد تنوعت التخصصات في الكليات المنتشرة في المناطق، لتلبي احتياجات سوق العمل والخطط الوطنية التنموية ورغبات المجتمع في التخصصات الطبية، والهندسية، والعلمية، وتخصصات علوم الحاسب الآلي. إضافة إلى التخصصات الإنسانية بما فيها العلوم الشرعية والتربوية والاجتماعية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٣، ١٨) وتنص رؤية جامعة الملك سعود على قيادة عالمية وتميز في بناء مجتمع المعرفة ورسالتها على تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة والقيم انطلاقاً من قيم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء. (موقع الرؤية والرسالة والقيم جامعة الملك سعود)

وتعمل كلية التربية في ظل متطلبات المجتمع وظروفه واحتياجاته التربوية، وتقوم الرؤية في الأقسام النسائية في جامعة الملك سعود على أن تكون قادرة على إدارة شؤونها ذاتياً لإيجاد بيئة محفزة للطالبات ذات قيادة عالمية في التخصصات العلمية والصحية والإنسانية. وتقوم الرسالة على توفير بيئة تعليمية وبحثية داعمة لتقديم تعليم مميز بمختلف كليات الجامعة، وأن تسهم في تزويد المملكة بقيادات وطنية نسائية قادرة على تطوير المجتمع وبناء الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة، وتبني شراكات مجتمعية متميزة تقدم خدمات نوعية منافسة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وعند التحدث عن الإدارة في الجامعات يجب أن يوضع في الاعتبار أنها لا تختلف في جوهرها عن غيرها من أنواع الإدارات. ذلك أن الإدارة هي واحدة لذا فإن تحديد عناصر القيادة التحولية المستخدمة في الجامعات لا تختلف عن غيرها من المنظمات ولكنها تصبح أكثر خصوصية ويتم توجيهها لصالح الإدارة في الجامعات لتحقيق هذه العناصر.

يرى الكثيرون من خبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأن عملية اتخاذ القرارات هي المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، وهي العملية الأساسية والوظيفة الرئيسية التي يتولاها المديرون والرؤساء في كافة المؤسسات وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم، وحقل التعليم ملئ بالمشكلات التي هي بحاجة لصنع واتخاذ قرارات بشأنها.

ولم تعد عملية اتخاذ القرارات من الأمور التقليدية التي تعبر عن أمزجة المدراء ذاتهم، بل أصبحت عملية مبنية على أسس عملية سليمة فرضها واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الحادي والعشرين والضغطات التي تمخضت عن العولمة وغير ذلك من إفرازات هذا القرن. وتشير فاعلية عملية اتخاذ القرار إلى مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين، إلى جانب زمن اتخاذ القرار، حيث يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة (ياغي، ٢٠٠٢، ٢٢).

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحمل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها، إن القيادة التحويلية نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد

التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts,1985. 124)

وقد وضح (الهاللي، ٢٠٠١، ٣٠) أهمية القيادة التحويلية وإمكانية

تطبيقها في المؤسسة التعليمية يؤكد "توماس سيرجيوفاني Tomas Seregiovani اعتبارات من بينها أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، والحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية، وكذلك الحاجة إلى كلا من القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، والقيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة، والقيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين، وغيرها.

وانطلاقاً من ذلك جاءت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلدها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤، ٤١).

ويشهد الميدان التربوي تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية حديثة، وجامعة الملك سعود من المؤسسات التعليمية الرائدة محلياً من حيث تبنيها

للسائل والأساليب الحديثة المتبعة في تحقيق أهدافها، مما يتطلب منها أن تواكب المستجدات والتطورات والبحث عن أساليب جديدة في القيادة والإدارة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للتطوير، وبالرغم من وجود الدور الكبير والفعال للقيادات الأكاديمية فهناك حاجة ماسة للإبداع في العمل الذي يقومون به ونجد القليل من الدراسات تناولت القيادة التحويلية على مستوى القيادات الأكاديمية، ومن أجل هذا كان التركيز على دراسة نمط القيادة التحويلية ودورة في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عضوات التدريس الأكاديميات في جامعة الملك سعود وقد تم اختيار هذه الدراسة باعتبارها من أهم الوظائف التي تؤثر في العملية التعليمية بشكل مباشر. وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال لتطوير القيادات من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة.

وبالرغم من أهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة في الجامعات -على حد علم الباحثات- ما زالت قليلة. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على تساؤل رئيسي وهو محور هذه الدراسة: ما دور القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في كلية التربية للبنات في جامعة الملك سعود؟

#### ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار والتي تعزى لمتغير مستوى الخبرة؟

### أهمية الدراسة:

- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو القيادة التحولية وعلاقتها في فاعلية اتخاذ القرار.
- تظهر أهمية البحث من الناحية العلمية لما يضيف من معلومات تسهم في بناء معارف جديدة.
- من الناحية التطبيقية يؤمل أن يقدم البحث للقياديين في المجال التربوي المهارات التي تساعدهم في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولية.
- التعرف على درجة فاعلية القيادة التربوية لدى القيادات التربوية بجامعة الملك سعود في ضوء مهارات الذكاء العاطفي.
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وزيادة فاعلية القيادة التربوية تعزى لمتغير مستوى الخبرة، في كلية التربية بجامعة الملك سعود.
- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وزيادة فاعلية القيادة التربوية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

### حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في كلية التربية بجامعة الملك سعود.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٦).
- **الحدود البشرية:** وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود.



- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على دراسة دور القيادة التحويلية في فاعليه اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مصطلحات الدراسة:

#### **Make decision : اتخاذ القرار**

اصطلاحاً يشير مفهوم اتخاذ القرار إلي: "الحسم أو البت أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع وتحقيق غرض عين أو لمواجهة موقف محدد" (الداوود، ٢٠١٤، ١٣٧-١٤٠).

وفي هذه الدراسة يُعرّف اجرائياً بأنه: "كل ما يتخذه القيادات التربوية في كلية التربية من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

#### **Transformational Leadership : القيادة التحويلية**

اصطلاحاً تشير إلى: "نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم البعض بأسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي" (السعود، ٢٠١٢، ٢٠٣).

وفي الدراسة الحالية تُعرّف اجرائياً بأنها: أسلوب قيادي يطبقه رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ومديرو الدوائر فيها، من أجل رفع درجة رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين وقناعاتهم وولائدهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات القيادية المطلوب إنجازها، في مجال القيادة التحويلية"، وكما يقاس باستجابات رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري الدوائر عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية التي تشمل الأبعاد الآتية:

١. **التأثير المثالي Idealized Influence:** تشير إلى أن القائد يحظى

بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية

- بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة (الهاللي، ٢٠٠١، ٢٠).  
 ٢. **الاستثارة العقلية (الفكرية) Intellectual Simulation** : يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهاللي، ٢٠٠١، ٢٠).  
 ٣. **الاعتبار الفردي Individualized Consideration** : وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة (الهاللي، ٢٠٠١، ٢٠).  
 ٤. **التحفيز والإلهام Motivation** : يصف هذا البعد سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعا (الربيعه، ٢٠١١، ١٩).  
 ٥. **التمكين Empowerment** : أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحولية والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي، ٢٠١٢، ١٠).

### الإطار النظري:

#### اتخاذ القرار:

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاقة بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى توقف العمل وتوقف النشاطات، لذا فعملية اتخاذ القرارات هي محور العملية

الإدارية، وقد أصبح النجاح الذي تحققه أي منظمة أو مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة (الداوود، ٢٠١٤، ١٣٧-١٣٨).

ويكثر الخلط بين مفهوم اتخاذ القرار والقرار نفسه، وللتمييز بينهما نوضح التالي:

- مفهوم القرار هو سلوك، واختيار واعي من بين عدة بدائل، أو اختيار واعي بين بديلين فأكثر.
- "يعرفه بعض الكتاب العرب بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الاهداف التي يبتغيها ، أما مفهوم صنع القرار :فهو يتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية الى القرار (كنعان، ٢٠٠٩، ٨٧).
- ووظيفة الإدارة تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، والمدير يعمل مع مجموعات من الموظفين والعاملين لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في أي إدارة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المؤسسة التعليمية هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة التعليمية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصية والنمط الذي يدير به مدرسته.

#### ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن تقييم الحل المقبول والتمتق مع الحاجة.
- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.

- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات (نبهان، ٢٠٠٧، ٤٧-٤٨).

#### خصائص عملية اتخاذ القرار:

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة فإنه لا بد أن تتمتع ببعض الخصائص المميزة عن، غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي على النحو التالي ( Ashram (2005):

- **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتاني.
- **عملية هادفة:** أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرون إلى تحقيقه.
- **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.
- **عملية مقيدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.
- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.
- **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.
- **عملية مرنة:** يجب أن لا يكون القرار جامدا يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة إذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.

- عملية شاملة: بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.
  - عملية تحليلية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من اجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.
  - عملية منبثقة: فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق القرار الأصلي عدة مرات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.
- وتعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها.

وأن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير كما يرى Vroom & Yitton (1973) وهي :

- أ- جودة القرار
- ب- قبول القرار
- ت- ج. التوقيت الملائم لاتخاذ القرار (الغزالي، ٢٠١٢، ٤١-٤٣)

**وتصنيف القرارات وفق لأهميتها:**

١. استراتيجية: تعالج القرارات الاستراتيجية السياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة، تصل فترتها الى خمس سنوات وتحتاج الى فكر ابداعي خلاق، تقوم به الادارات العليا.
  ٢. تكتيكية: وهي التي يتخذها رؤساء الاقسام وغالباً ما تهدف الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتصل فترتها الى اسابيع او شهور.
  ٣. تنفيذية: وهي التي تتعلق بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه، وهي لا تحتاج الى جهد وبحث بل. يتم اتخاذها في ضوء خبرات وتجارب سابقة.
  ٤. تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي:
  ٥. اوتوقراطية (فردية): يتخذها المدير بشكل انفرادي.
  ٦. ديموقراطية (بالمشاركة): من خلال اشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم،
  ٧. تتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها، وتضمن مشاركة المرؤوسين في قبولها (كنعان، ٢٠٠٩، ٢٥٢).
- إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تنترب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه. وهذا النمط أحد أنماط القيادة الذي أقره الإسلام . قال تعالى "وشاورهم في الأمر " وقال تعالى "وأمرهم شورى بينهم " ويتميز النمط الشورى بالمشاركة في اتخاذ القرار ويقوم القائد فيه بتزويد المرؤوسين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة والقائد هنا يؤمن بقدرة الجماعة على العمل ويحتمهم وينمي قدراتهم على الابداع والابتكار (حرز الله، ٢٠٠٧، ١٩).

### القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

ومفهوم القيادة يقصد به قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين (كريم وخلف، ٢٠١٠، ١٢).

وقد ذكر جارديونا Gardona (2002)، أن بيرنز Burns هو مؤسس القيادة التحويلية عام ١٩٧٨، وقد وصف برنز القيادة التحويلية كعملية يقوم بها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وعليه فالقيادة التحويلية تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة، بإعطاء المكافآت، معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.

ويسعى القائد التحويلي إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة. أنه قائد تبادلي إجرائي معزز ومقو ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لان يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز، ويكون هذا النوع ضروري عندما ينظر أو يتطلع القائد

إلى الدافع الكامن، ويبحث عن إشباع الحاجات العليا للتابعين، ويبحث عن إمكانات المرؤوسين الكامنة والطاقات الإضافية عندهم (السعود، ٢٠١٢، ٢٠٣).

والقائد التحويلي فى أى منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطوير الافراد ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة فى مجال عملهم بشكل دوري، يتخذ القرارات بناء على الاجتماعات ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة فى أجواء المنظمة (الجارودي، ٢٠١١، ١٠٠).

وتسعى القيادة التحولية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلك القيادة التحولية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي سعى لإحداث تغيرات إيجابية فى طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة فى مرتبة أعلى من المصالح الشخصية.

#### وتستند القيادة التحولية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

- التغيير: ويعنى التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهه من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.
- المخاطرة: إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.
- وإن القيادة التحولية تشارك فى عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً (حماد، ٢٠١١، ٣٩٢).



**ويرى ياس (Bass) أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر وهي:**

١. **التأثير والجادبية Influence & Charisma:** وهي صفة القائد الذي تتوفر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمؤوسيه، وتتطلب من القائد العمل مع مؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. والقائد التحويلي هنا يحظى بدرجة عالية من الاحرام والثقة من قبل مؤوسيه، وتلك هي الجاذبية أو الكاريزما.
٢. **الإثارة والدافعية الإلهامية Inspirational Motivation:** وهي صفة القائد حينما يكون رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة. إذا إن أفعاله تؤثر في المرؤوسين، وتدفعهم إلى تمثيل خطواته. وهي بهذا تشبه الجاذبية الشخصية أو الكاريزما. وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى مؤوسيه، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة وتلك هي الإثارة والالهام.
٣. **الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation:** وهي صفة القائد الذي تتوفر لديه العقلانية في حل المشكلات، وتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القائد جهود مؤوسيه ليكونوا مبدعين ومبتكرين. قادرين على التصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة، ويعلمهم النظر للصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحوث حلول منطقية لها.
٤. **الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration:** وهي صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة ودون محاباة، وهذا العنصر يعني اهتماماً القائد الشخصي والفردى بمؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة.

ويرى نور تهاوس Northo use (2001) أن استخدام القيادة التحويلية، بعناصرها الأربعة، يقود إلى مستوى عال من الفاعلية يتجاوز التوقعات التنظيمية، والذي يسمى بالتأثيرات المضافة للقيادة التحويلية (السعود، ٢٠١٢، ٢٠٤-٢٠٦).

### إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم: الهلالي، 2001:30

و"يؤكد" توماس سيرجيوفاني Tomas Seregiovani على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

١. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
٢. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
٣. الحاجة إلى القيادة الرمزية Symbolic Leadership مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
٤. الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
٥. الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين (كريم وخلف، ٢٠١٠، ٣١).

ويمكن إبراز أبعاد القيادة التحويلية في المنظمة التربوية كما ذكرت (مؤتمن، ٢٠٠٣، ٣٠) على النحو التالي:

١. تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة التربوية ويعني السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية وآفاق مستقبلية، وأن يقوم القائد التربوي ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير.
٢. تحقيق أهداف المنظمة التربوية وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي: ويتضمن هذا المجال السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المنظمة التربوية، وجعلهم يعملون معا من أجل صياغة أهداف مشتركة وواضحة، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم

وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعون لإنجازها (مؤتمن، ٢٠٠٣، ٧٦).

٣. بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة التربوية يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى بناء الثقافة المشتركة التي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المنظمة التربوية، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

٤. تقديم نموذج سلوكي يحتذى: يشمل هذا المجال سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالا حيا لمعلميه لكي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزا بالنسبة لهيئة العاملين معه.

٥. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة متطورة لأداء العمل (الغامدي، ٢٠١١، ٤٦-٤٧).

٦. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة متطورة لأداء العمل.

#### حدد (ستب، ٢٠٠١، ٧١) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

١. يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

٢. يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
٣. يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي
٤. يُدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
٥. يُشرف على إدارة المفاجآت: على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة
٦. يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

### ومن العوامل التحويلية التي تساعد القائد على تفعيل القيادة التحويلية في الجامعة:

١. تأثير الاسوة الحسنة: أن يكون قدوة للعاملين معه أن أول ما يجب أن يتبادر لذهن القائد هو أنه في مكان منظور وتسلط عليه الأضواء لمعرفة حسناته وسيئاته. لذا فإن أول ما يجب أن يفكر به القائد هو كيف يكون الصورة الحسنة ويصل للتأثير المؤكد على العاملين معه من أجل التأكيد من نجاح عمله. مما يعنى أن القيادة بالقدوة الحسنة تتمثل في كيفية تجسيد القادة للرؤى والقيم بشكل ملموس.
٢. عدم استخدام السلطة الإدارية: لذا فإن لقائد التحويلي هو قائد يستخدم سلطته الإدارية فقط عند الحاجة القصوى. وهو يستخدم عوضا عنها مهاراته في الاقناع وفي المشاركة للعاملين معه في اتخاذ القرارات من

- أجل تعويدهم على احترام أنفسهم وعملهم ومساعدتهم على عدم التقاعس أو الخطأ لأنهم من خلاله يتعلمون أن يلتزمون بعملهم. وعلى الصعيد الآخر فإن هناك أنواع أخرى من ممارسة السلطة المطلوبة وهي كالتالي:
- **سلطة المكافأة:** وتعني قدرة القائد على منح الحوافز للعاملين وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.
- **سلطة العلاقة:** وهي تطور السلطة بالتدرج إلى علاقة متبادلة من المراعاة والاحترام، ويخلق القادة هذا النوع من السلطة بتشجيع المشاركة والدفاع عن مصالح مرؤوسيهـم.
- **سلطة الخبرة:** بمعنى ان القائد الخبير ينظر له بأنه مصدر موثوق به للمعلومات والمشورة.
- **وضع رؤية مستقبلية:** وهي القدرة على رسم صورة مشرفه ومنتظمة للمستقبل هي في الحقيقة ما يميز القادة عن المصادر الأخرى الموثوق بها.

### ٣. استخدام الدوافع والحوافز الملهمـة:

- تكوين بيئة عمل مترابطة تنمي روح الابداع.
- العمل بروح الفريق.
- إثارة روح التحدي الحاسمة.
- ٤. **الاستمالة العقلية:** من المفترض أن أولي مهام القائد التحويلي هو العمل على أن يكون هو قائد التغيير في المنظمة. ويبدأ التغيير في المنظمة عندما يسعى القائد لتحسين الأوضاع في المنظمة ولعل هذا التغيير يحتاج إلى:
- تشجيع العاملين معهم على الابداع.
- تشجيعهم على تقديم آرائهم بمشاركتهم في حل المشكلات.
- تشجيع التغيير عبر السماح لهم بتجربة حلول غير تقليدية.
- تحسين وسائل الاتصال.

٥. **التمكين:** وهي النقطة المهمة في شخصية القائد التحويلي وهي تفويض الصلاحيات ليتمكن العاملون من القيام بمهامهم دون الرجوع لمدراءهم أو لمن هم أعلى منهم. وأدوات وتقنيات التمكين التي تؤكد الأديبات تتلخص بالآتي:

- التمكين من خلال المعلومات.
- التمكين من خلال المعرفة.
- التمكين من خلال الصلاحيات.
- التمكين من خلال المكافآت.
- التمكين من خلال تدعيم الذات.
- التمكين من خلال تعميق الالتزام.

٦. **مراعاة الاعتبارات الفردية:** عندما يهتم القائد بموظفيه ومرؤوسيه، ويلتزم بشكل دائم بتتميتهم وتطويرهم، فسوف يقومون بدعمه ويزيدون أقصى ما لديهم من طاقات ويسهمون بشكل مباشر في تحسين نتائج عمله.

إن القائد التحويلي يراعي مشاعر وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتيته. ويتفهم أوضاعهم بصورة إيجابية مجدية، بالإضافة إلى أنه يفوض بعضاً من مهماته ومسؤولياته إليهم كوسيلة فعالة لتنمية مداركهم وإمكاناتهم. ويبقى بعد تفويضه مراقباً ناصحاً ليتأكد إذا كان الشخص يحتاج إلى مساعدة ودعم لتأصيل خبراته واستمرار تقدمه. (الجارودي، ٢٠١١، ١٠٦ - ٢٣١).

### الدراسات السابقة:

#### - الدراسات العربية:

دراسة الجارودي (٢٠٠٧) وهدفت هذه الدراسة إلى 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، وكان من نتائج هذه الدراسة أن أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية جاءت كبيرة جداً، وأن هناك تأييد كبير جداً

لاستخدام عناصر القيادة التحويلية في إدارة وقيادة العاملين، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات منها بإنشاء مراكز للتدريب على القيادة وبخاصة القيادة التحويلية، وإدخال التأهيل في القيادة ضمن شروط تعيين القادة، مع العمل على تفعيل نظام الابتعاث الدوري لقيادات الجامعة لاستمرار تطويرهم وبخاصة في مجال القيادة، تبني البرنامج المقترح لتدريب القيادات في الجامعات، على أن يشمل التدريب والابتعاث القيادات النسائية.

**دراسة كريم وخلف (٢٠١٠)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، كما احتل عنصر (الجاذبية "التأثير المثالي") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (الاستشارة الفكرية) المرتبة الرابعة في تقديرات أفراد العينة، كما أشارت النتائج إلى توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، واحتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة في تقديرات أفراد العينة.

**دراسة الغامدي (٢٠١١)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، كما أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة

متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) فأقل بين السلوك القيادي التحولي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

**دراسة الغامدي (٢٠١١)** وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحولية من وجهة نظره كانت بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحولية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحولية وفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي، وأخيراً أظهرت النتائج أنه توجد بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحولية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الذين خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.

**دراسة حماد (٢٠١١)** وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحولية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وأهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، وتعرف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى، والتعرف على مدى تأثير القيادة التحولية في عملية التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من بينها أن هناك تأثيراً للقيادة التحولية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل



المشفى المدروس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وإنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي.

**دراسة الغزالي (٢٠١٢)** وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وقد وتوصلت الدراسة إلى نتائج من بينها أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كما أشارت النتائج إلى أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

#### - الدراسات الأجنبية:

**دراسة (Roger J. Givens, 2008)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القادة التحويلين على إلهام اتباعهم، وتحقيق المزيد من النتائج الإيجابية في العمل من خلال التركيز على القيم ومساعدتهم على توافق قيمهم مع قيم المنظمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من بينها وجود أثر للقيادة التحويلية على كلا من سلوك الاتباع التنظيمية، والأداء والثقافة التنظيمية، والرؤية التنظيمية. كما يستكشف النتائج الشخصية التالية على الاتباع: التمكين، والرضا الوظيفي، الالتزام والثقة، والمعتقدات الفاعلية الذاتية، والدافع. عن طريق فهم تأثير القيادة التحويلية على هذه النتائج، قادة التحول يمكن أن تؤثر في سلوك الموظف حيث أن السلوك له أثر إيجابي على المنظمة.

دراسة ( Aku and Balci,2009 ) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدرسة، وهدفت أيضا إلى الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، وأثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، كما أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وأداتها ومتغيراتها، كما تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة لتحقيق أهداف المنظمات أيًا كان مجال عملها، إلى جانب ذلك تشابهت هذه الدراسة مع دراسة الغزالي (٢٠١٢) وهي دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار، ومع دراسة الجارود (٢٠٠٧) في استهدافها للقيادات الأكاديميات في الجامعات.

أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على ضوء مراجعة الباحثات للدراسات السابقة فتمثلت في قلة الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة عن القيادة التحويلية؛ إلا أن أغلبها تمحور حول دراسة أبعاد القيادة التحويلية، ودورها في الإبداع الإداري، ولا توجد دراسات على حد علم الباحثات تطرقت إلى دور الاتجاهات الحديثة في القيادة وخصوصا القيادة التحويلية بموضوع مهم كفاعلية عملية اتخاذ القرار الا دراسة الغزالي (٢٠١٢) وهي دور القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، كما أن الدراسة الحالية قد سعت إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على

فاعلية عملية اتخاذ القرار في كلية التربية للبنات في جامعة الملك سعود، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التحويلية على بعض الجامعات ومديري التعليم العام. هذا بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) أما أغلب الدراسات السابقة فتناولت أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)، وأخيراً فإن بيئة تطبيق الدراسة الحالية يتم على منظمة تربوية، في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت على المنظمات الأخرى الاجتماعية والاقتصادية الأمنية والصحية.

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت في تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة، ومفاهيمها وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى إعداد الإطار النظري واختيار متغيرات الدراسة، ومعالجة نتائج الدراسة الحالية.

#### منهجية الدراسة والإجراءات:

##### أولاً: منهج الدراسة:

الغرض من الدراسة التعرف إلى مدى تبني الأكاديميات في كلية التربية بجامعة الملك سعود للبنات في مدينة الرياض. لنمط القيادة التحويلية وصولاً إلى تحقيق الهدف في دراسة وقياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود ولإستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختيار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، شملت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود والبالغ عددهم (٤٢٤) وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ عددهم (٣١).

### ثالثاً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- **الجزء الأول:** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والتي تتمثل في: المؤهل العلمي، مستوى الخبرة.
- **الجزء الثاني:** يتكون من (٣٦) فقرة، مقسمة على محورين كما يلي:
  - **المحور الأول:** يتناول القيادة التحويلية، وهو يتكون من (٢٧) فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد على النحو التالي:
    - **البُعد الأول:** يتناول التأثير المثالي، وهو يتكون من (٦) فقرات.
    - **البُعد الثاني:** يتناول الاستثارة العقلية (الفكرية)، وهو يتكون من (٤) فقرات.
    - **البُعد الثالث:** يتناول الاعتبار الفردي، وهو يتكون من (٥) فقرات.
    - **البُعد الرابع:** يتناول التحفيز والمهام، وهو يتكون من (٥) فقرات.
    - **البُعد الخامس:** يتناول التمكين، وهو يتكون من (٧) فقرات.
  - **المحور الثاني:** يتناول دور القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وهو يتكون من (٩) فقرات.

### ١. صدق الاستبانة (الأداة):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٣٨٧)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١: ١٧٩)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### - الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية والإحصاء وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق رقم (١).

#### - صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

كما توضح ذلك الجداول التالية.

## جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور القيادة التحويلية بالدرجة الكلية بُعد

التمكين		التحفيز والإلهام		الاعتبار الفردي		الاستشارة العقلية (الفكرية)		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	ال فقرة	معامل الارتباط	ال فقرة	معامل الارتباط	ال فقرة	معامل الارتباط	ال فقرة	معامل الارتباط	ال فقرة
٠.٤٥ **٧	٢١	٠.٧٠ **٨	١٦	٠.٥٦ **٤	١١	٠.٥٣٣ **	٧	٠.٥٩ **١	١
٠.٥٤ **٥	٢٢	٠.٤٩ **٩	١٧	٠.٥٩ **٢	١٢	٠.٤٣٢ **	٨	٠.٥٨ **٨	٢
٠.٤٧ **٦	٢٣	٠.٥٩ **٢	١٨	٠.٦٦ **١	١٣	٠.٦٢٢ **	٩	٠.٦٦ **٧	٣
٠.٤١ **٧	٢٤	٠.٦٧ **٤	١٩	٠.٥٩ **٦	١٤	٠.٥٨٢ **	١٠	٠.٤٨ **١	٤
٠.٤٦ **٥	٢٥	٠.٦٩ **٣	٢٠	٠.٥٠ **١	١٥	-	-	٠.٥٨ **٣	٥
٠.٥٩ **٨	٢٦	-	-	-	-	-	-	٠.٥٨ **٩	٦
٠.٥٨ **٤	٢٧	-	-	-	-	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

## جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور دور القيادة التحويلية على عملية  
اتخاذ القرار بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠.٤٤٧	٦	**٠.٦١٠	١
**٠.٦٠١	٧	**٠.٦٤٨	٢
**٠.٦٦٩	٨	**٠.٦٩١	٣
**٠.٧١٤	٩	**٠.٥٨٥	٤
-	-	**٠.٦٩٩	٥

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من خلال الجدولين رقم (١، ٢) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## ٢. ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول رقم (٥) يوضح قيمة معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

## جدول رقم (٣)

معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١.	التأثير المثالي	٦	٠.٧٤٨
٢.	الاستثارة العقلية (الفكرية)	٤	٠.٨٢٦
٣.	الاعتبار الفردي	٥	٠.٨٤١
٤.	التحيز والإلهام	٥	٠.٨٣٧

٠.٧٨٩	٧	التمكين	٥.
٠.٨٢٦	٢٧	الدرجة الكلية لمحور القيادة التحولية	٦.
٠.٨٤٢	٩	دور القيادة التحولية فى عملية اتخاذ القرار	٧.
٠.٨٥٦	٣٦	الثبات الكلي	

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٥٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٧٤٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها فى تطبيق الدراسة الحالية.

#### رابعاً: اجراءات الدراسة:

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من جامعة الملك سعود والمتمثلة بالدكتورة المشرفة على البحث بقسم الإدارة التربوية فى الجامعة فى عينة الدراسة وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بأراء مجموعة من الاكاديميات من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بقسم الإدارة التربوية فى الجامعة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسات من القيادات التربوية المحددة، إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج فى جداول خاصة وتحليلها إحصائياً، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).



وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $4/5 = 0.80$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١.٨٠ يمثل درجة استجابة (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل درجة استجابة (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل درجة استجابة (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل درجة استجابة (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابى وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد فى ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابى.
٥. تم استخدام الانحراف المعيارى للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابى.
٦. تم استخدام اختبار كروسكال واليس بديلاً عن تحليل التباين الأحادى للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير (المؤهل العلمى).

#### مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية نوضحها فيما يلى:

#### ١- المؤهل العلمى

#### جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمى

النسبة المئوية	التكرارات	
٤٣.٨	١٤	بكالوريوس
١٥.٦	٥	ماجستير
٤٠.٦	١٣	دكتوراه
١٠٠.٠	٣٢	الإجمالى

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمى، حيث أن هناك (١٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٣.٨%) مؤهلين

العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك (١٣) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٠.٦%) مؤهلين العلمي دكتوراه، وهناك (٥) من أفراد الدراسة بنسبة (١٥.٦%) مؤهلين العلمي ماجستير.

٢- مستوى الخبرة

### جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	
٢١.٩	٧	سنة إلى ٧ سنوات
٣٤.٤	١١	٨ إلى ١٥ سنة
٤٣.٨	١٤	فوق ذلك
١٠٠.٠	٣٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن هناك (١٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٣.٨%) خبرتهن أكثر من (١٥ سنة)، في حين أن هناك (١١) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٤.٤%) خبرتهن تتراوح ما بين (٨ إلى ١٥ سنة)، وهناك (٧) من أفراد الدراسة بنسبة (٢١.٩%) خبرتهن ما بين (سنة إلى ٧ سنوات).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي؟

للتعرف على مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك كما يلي:  
أولاً: التأثير المثالي

### جدول رقم (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي

م	الفقرات	درجة الموافقة																	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة									
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%								
١	أتجاوز ذاتية بهدف تحقيق المصلحة	١	٤	١	١٠	٣	٣٠	١	١٠	٣	٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

													العامة	
٤	٠. ٧١	٤. ٢٢	٠. ٠.	٠. ٠.	٠. ٠.	١ ٥. ٦	٥	٤ ٦. ٩	١ ٥	٣ ٧. ٥	١ ٢	٢ ٢	أتمتع بقوة الشخ صية.	٢
٥	٠. ٦٩	٤. ١٩	٠. ٠.	٠. ٠.	٠. ٠.	١ ٥. ٦	٥	٥ ٠. ٠.	١ ٦	٣ ٤. ٤	١ ١	٣ ٤ ٤	أتصر ف بشكل نموذ جي يسعى العام لون لمحا كاته	٣
٢	٠. ٦١	٤. ٤١	٠. ٠.	٠. ٠.	٠. ٠.	٦. ٣	٢	٤ ٦. ٩	١ ٥	٤ ٦. ٩	١ ٥	٤ ٦. ٩	أحظ ى بتقة واحتر م وتقدي ر العام لين	٤
٦	٠. ٥٩	٤. ٠٩	٠. ٠.	٠. ٠.	٠. ٠.	١ ٢.	٤	٦ ٥.	٢ ١	٢ ١.	٢ ٧	٢ ١.	قادر على	٥

			٠	٠		٥	٦		٩		إقناع العام لين وزيادة حماس هم للعمل
			٠	٠		٠	٢		٧		أسعى لتطبيق ق القيم الأخ لاقية في العمل
١	٠	٤	٠	٠		٠	١	٧	٨	٢	٦
	٤٢	٧٨	٠	٠		٠	٩		١	٥	
	٠	٤	المتوسط الحسابي العام								
-	٤	٣									
	٥	٣									

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن بُعد مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي يتضمن (٦) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٠٩، ٤.٧٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي، وذلك يتمثل في (السعي لتطبيق القيم الأخلاقية في العمل، وكذلك أن القيادات الأكاديمية يحظون بثقة واحترام وتقدير العاملين، إضافة إلى تجاوزهن لمصالحهن الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة).

١. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (أسعى لتطبيق القيم الأخلاقية في العمل) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٧٨) وانحراف معياري (٠.٤٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يسعون لتطبيق القيم الأخلاقية في العمل.

٢. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (أحظى بثقة واحترام وتقدير العاملين) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٤١) وانحراف معياري (٠.٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يحظون بثقة واحترام وتقدير العاملين.

٣. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (أتجاوز مصالح ذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يتجاوزن مصالحهن الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.

٤. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (أتمتع بقوة الشخصية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري

(٠.٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تمتعهم بشخصية قوية.

٥. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (أتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يتصرفن بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.

٦. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (قادر على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم قادرين على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.



## ثانياً: الاستشارة العقلية (الفكرية)

## جدول رقم (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستشارة العقلية (الفكرية)

م	الفقرات	درجة الموافقة									
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٧	أشار ك العام لين أفكاره م واستم ع لوجها ت نظرهم .	٦	٢	٣	١	٣	١	٠	٠	٠	٠
		٥٠	١٠	٣٠	١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٨	أشجع جميع العام	٥	١	٤	١	٦	٢	٠	٠	٠	٠
		٣٠	١٣	٦٠	٢٠	٣٠	٢٠	٠	٠	٠	٠

												نين على تقديم الأفكار ر الإبداعية لحل المشكلات .	
												أحاول باستمرار التعرف على ما يوجد العام نين تحقيقه في حياته م العمل	٩
٤	٠. ٩ ٨	٤. ٠ ٠	٠. ٠ ٠	٦. ٠ ٣	٢. ٢ ١	٨. ٩ ١	٢. ٥. ٠	٨	٤. ٠. ٦	١. ٣			

الوظيفة	الدرجة	العدد	الدرجة	العدد	الدرجة	العدد	الدرجة	العدد	الدرجة	العدد	الدرجة	العدد
اقتراح طرقا جديدة لإنجاز	١	٤	٠	٠	٠	٠	٣	١	٥	١	٤	١
المهام المط لوبة	٠	٦	٤	٠	٠	٠	١	١	٠	٦	٥	٠
المتوسط الحسابي العام												
		٤	٣	٤	٠	٥	٤					

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن بُعد مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستثارة العقلية (الفكرية) يتضمن (٤) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٠، ٤.٦٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المترج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستثارة العقلية (الفكرية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستثارة العقلية (الفكرية)، وذلك يتمثل في (مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهة نظرهم، وكذلك تشجيع جميع العاملين على

تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشكلات، إضافة إلى اقتراح طرقاً جديدة لإنجاز المهام المطلوبة).

١. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (أشارك العاملين أفكارهم واستمع لوجهات نظرهم) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستشارة العقلية (الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يشاركون العاملين أفكارهم ويستمعون لوجهات نظرهم.

٢. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (أشجع جميع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشكلات) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستشارة العقلية (الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يُشجعون جميع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.

٣. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (أقترح طرقاً جديدة لإنجاز المهام المطلوبة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستشارة العقلية (الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٤٤) وانحراف معياري (٠.٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يقمن باقتراح طرقاً جديدة لإنجاز المهام المطلوبة.

٤. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (أحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستشارة العقلية (الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٠) وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم

يحاولن باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).

ثالثاً: الاعتبار الفردي

### جدول رقم (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي

م	الفقرات	درجة الموافقة											
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	استمع												
	ع												
١	باهتم												
	ام												
١	لآراء												
	العالم												
١	لين												
	واحت												
١	رم												
	قناعاً												
١	تهم.												
	أراعي												
٢	الفرو												

			٠	٠		١		١		٨		ق الفرد ية بين العام لين	
			٠	٠		٠		٢		٧		أشجع العام لين على تحقيق ق التمدي ز في الأداء	١ ٣
١	٠. ٤٦	٤. ٧٢	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠		٠ ٠ ٠		٨. ١	٩	١٠ ٩	٢ ٣		
			٠	٠		٠		٣		٦		أتبنى استرا تيجية التقد ير والتع زير الايج ابي للعام لين.	١ ٤
٣	٠. ٤٩	٤. ٦٣	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠		٠ ٠ ٠		٧. ٥	١ ٢	٢٠ ٥	٢ ٠		

												أعمل على تعزيز جواند ب القوة ومعا لجنة جواند ب الضعف ف لدى العام لين
٥	٠	٤	٠	٣	٣	٣	٣	١	٥	١		١
٧٢	٥٠	٥٠	٠	١	١	٤	٤	١	٩	٩		٥
	٠	٤	المتوسط الحسابي العام									
-	٤	٦										
		٢										
	٢	٢										

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن بُعد مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي يتضمن (٤) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٥٠، ٤.٧٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٦٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية

بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي، وذلك يتمثل في (تشجيع العاملين على تحقيق التميز في الأداء، وكذلك مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، إضافة إلى تبني استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي للعاملين).

١. جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (أشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يُشجعن العاملين على تحقيق التميز في الأداء.

٢. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (أراعي الفروق الفردية بين العاملين) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يُراعين الفروق الفردية بين العاملين.

٣. جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (أبنى استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي للعاملين) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يتبنين استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي للعاملين.

٤. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (استمع باهتمام لآراء العاملين واحترم قناعاتهم) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (٤.٥٩) وانحراف معياري (٠.٥٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يستمعن باهتمام لآراء العاملين واحترم قناعاتهم.



٥. جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (أعمل على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لدى العاملين) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يعملون على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لدى العاملين.

## رابعاً: التحفيز والإلهام

## جدول رقم (٩)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية  
التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام

م	الفقرات	درجة الموافقة																		
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة										
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%									
١	أوجد ه العا ملين للعلم ل برو ح الفر يق	١	٥	١	٣	٣	٩	٠	٠	٠	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٦	اهتم بتد فيز العا ملين	٩	٤	٠	٣	٢	٦	٠	٠	٠	٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

تحت قيق الأه داف	أعم ل على إثارة روح الحم اس للعلم ل لدى العا ملين	أشج ع العا ملين تحت قيق أكثر مما كانوا يتو
٤	٧١	٥
٤٠	٤٠	٦٠
٤٠	٤١	٣٤
٠	٠	٠
٠	٠	٠
٠	٠	٠
١	٢٠	٦٠
٤	٥	٣
٣	٤٠	٢
٤	٤	٣٠
١	١	١
٥	٣٠	٣٠
٣٠	١	١
١	٧	٧
١	٧	٦
١	٧	٣
١	٨	١
٨	٨	٩

												تقو ن	
												أعم ل على توف ير إد سا س جما عي بالم هام الإدا رية	٢
٣	٠. ٦٧	٤. ٤١	٠. ٠	٠. ٠	٠. ٠	٩. ٤	٣	٤ ٠. ٦	١ ٣	٥ ٠. ٠	١ ٦		٠
						المتوسط الحسابي العام							
-	٠. ٥	٤. ٤											٢ ٤

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن بُعد مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام يتضمن (٥) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٣٤، ٤.٥٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام، وذلك يتمثل في (الاهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف، وكذلك توجيه العاملين للعمل بروح الفريق، إضافة إلى العمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية).

١. جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي (اهتم بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (٤.٥٦) وانحراف معياري (٠.٦٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على اهتمامهم بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف.

٢. جاءت الفقرة رقم (١٦) وهي (أوجه العاملين للعمل بروح الفريق) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على قيامهم بتوجيه العاملين للعمل بروح الفريق.

٣. جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (أعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (٤.٤١) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يعملون على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.

٤. جاءت الفقرة رقم (١٨) وهي (أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (٤.٤١) وانحراف معياري (٠.٧١)، وهذا يدل على أن هناك

موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يعملن على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.

٥. جاءت الفقرة رقم (١٩) وهي (أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يقمن بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.

## خامساً: التمكين

## جدول رقم (١٠)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية  
التربية بجامعة الملك سعود للتمكين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات	م		
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٥٠	٤٠	٠	٠	٠	٠	٣٠	١	٤٠	١	٥٠	١	٦٠	٣	أشجع العامل ين على تحمل المسؤولية	٢
٢	٧٦	٤٠	٠	٣	٠	١	٦٠	٢	٨٠	٩	٦٠	٢	٢٠	٥	أتعاون مع جميع العاملين	٢
٧	٨٤	٤٠	٠	٦	٠	٢	١٠	٥٠	١	٦٠	٢	٨٠	٩	١	أقدم تصوراً شاملاً	٢

	للعمل تاركا الهام ش الأكبر للعامل ين لتنفيذه		أناقش مع العامل ين متظلا	بات	إنجازهم	م لأدوار هم الوظيفي فية	أدعم ممار سة	كل فرد للصلا
٤	٠.٠	٤.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
٤	٠.٦	٤.٢	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠
	٠.٨	٤.٨	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠	٠.٠



													حيات المخو لة له	
													أفوض بعض صلا حياتي للعامل ين على أسس علمية	٢ ٦
٧	٠. ٨ ٩	٤. ٢ ٨	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٦ ٠ ٣	٢ ٢	٩. ٤	٣ ٣	٣ ٤. ٤	١ ١	٥ ٠. ٠	١ ٦		
													أحر ص على ضرو رة تكافؤ السلط ة مع المسؤ ولية عند تقوي ض بعض	٢ ٧
٥	٠. ٨ ١	٤. ٢ ٨	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٢ ٠	٢ ١. ٩	٢ ٧	٢ ٨. ١	٩ ٩	٥ ٠. ٠	١ ٦		

		الصلاحيات	
	٠.	٤.	المتوسط الحسابي العام
-	٥	٣	
	٥	٢	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن بُعد مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين يتضمن (٧) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٠٠، ٤.٥٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين، وذلك يتمثل في (تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، وكذلك التعاون مع جميع العاملين، إضافة إلى تدعيم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له، ومناقشة العاملين لمتطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية).

١. جاءت الفقرة رقم (٢١) وهي (أشجع العاملين على تحمل المسؤولية) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على قيامهم بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.

٢. جاءت الفقرة رقم (٢٢) وهي (أتعاون مع جميع العاملين) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري

- (٠.٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تعاونهن مع جميع العاملين.
٣. جاءت الفقرة رقم (٢٥) وهي (أدعم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تدعيمهن لممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.
٤. جاءت الفقرة رقم (٢٤) وهي (أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يناقشون مع العاملين متطلبات إنجازهن للأدوار الوظيفية.
٥. جاءت الفقرة رقم (٢٧) وهي (أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على حرصهن على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.
٦. جاءت الفقرة رقم (٢٦) وهي (أفوض بعض صلاحياتي للعاملين على أسس علمية) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يقررون بتفويض بعض صلاحياتهم للعاملين على أسس علمية.

٧. جاءت الفقرة رقم (٢٣) وهي (أقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بمدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين بمتوسط حسابي (٤.٠) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يقمن بتقديم تصورا شاملا للعمل تاركين الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه.

ومن خلال العرض السابق لمدى تبني القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي نجدها جاءت كما يلي:

### جدول رقم (١١)

مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي

م	نمط القيادة التحولي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التأثير المثالي	٤.٣٣	٠.٤٥	٤
٢	الاستثارة العقلية (الفكرية)	٤.٣٨	٠.٥٤	٣
٣	الاعتبار الفردي	٤.٦٢	٠.٤٢	١
٤	التحفيز والإلهام	٤.٤٤	٠.٥٢	٢
٥	التمكين	٤.٣٢	٠.٥٥	٥
-	المتوسط الحسابي العام	٤.٤٢	٠.٤٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي بمتوسط عام (٤.٤٢ من ٥.٠)، حيث يأتي الاعتبار الفردي بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٤.٦٢)، يليه التحفيز والإلهام بمتوسط عام (٤.٤٤)، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاستثارة العقلية (الفكرية) بمتوسط عام (٤.٣٨)، يليها التأثير المثالي بمتوسط عام (٤.٣٣)، وفي الأخير يأتي التمكين كأقل أبعاد القيادة التحولية ممارسة بكلية التربية بجامعة

الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجارودي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن هناك تأييد كبير جداً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لاستخدام عناصر القيادة التحويلية في إدارة وقيادة العاملين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كريم وخلف (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة منخفضة.

**إجابة السؤال الثاني: ما دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟**

للتعرف على دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (١٢)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري  
لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ  
القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات	م	
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٠.٧٢	٤.٥٠	٠	٠	٣	١	٣	١	٣	١	٥	١	أخذ قرارا تي بما يتما شى مع الأهد اف	١	
٤	٠.٦١	٤.١٣	٠	٠	٣	١	٣	١	٧	٢	٢	٧	أعتقد أن قرارا تي تحقق الأهد اف	٢	

المرجوة منها													
أمتاك القدرة على اختيار القرار الأف ضل من عدة بدائل متاحة.	٣	١	٤	٠	٠	٣	١	٤	٣	١	٤	١	٣
لا يواجه العام لون معوقات في تنفيذ القرارات	٤	٤	١	٠	٠	٩	٣	١	٤	١	١	٢	٤
	٣	١	٢	٠	٠	١	٢	٤	٧	٢	٦	٥	٩
	٣	٨	٢	٠	٠	٣	١	٤	٧	١	٦	٥	٩
	٣	٨	٢	٠	٠	٣	١	٤	٧	٢	٦	٥	٩

التي اتخذ ها	أبني قرارا تي على معر فة بالد قائى	اتخذ قرارا تي في الوق ت المن سب	امتلك القدرة لاتخا ذ قرارا ت سريع
٥	١ ٣	٧	٧
٤ ٠ ٦	١ ١٠ ٩	٢ ١٠ ٩	٣ ١٠ ٣
٤ ٦ ٩	١ ٨ ٣	١ ٦ ٣	١ ٣ ٦
٤	٦	٦	٨
١ ٢ ٥	١ ٨ ٨	١ ٨ ٨	٢ ٥ ٠
٠ ٠ ٠	١ ١ ١	١ ١ ١	١ ١ ١
٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠
٤ ٢ ٨	٣ ٩ ٧	٣ ٩ ٧	٤ ٠ ٠
٠ ٦ ٨	٠ ٧ ٤	٠ ٧ ٤	٠ ٨ ٤
٢	٨	٨	٧



												ة لمواج هة المشد كلات الطا رئة	
												أعمل على متابع ة تنفيذ القرار ت بشكل دوري	٨
٦	٠. ٦ ٩	٤. ٠ ٩	٠ ٠ ٠	٣ ٠ ١	٩. ٤	٣	٦ ٢. ٥	٢ ٠	٢ ٥. ٠	٨			
												أشرك الجم يع في عما ية صنع القرار	٩
٥	٠. ٧ ٥	٤. ١ ٣	٠ ٠ ٠	٠ ٠ ٠	٢ ١. ٩	٧	٤ ٣. ٨	١ ٤	٣ ٤. ٤	١ ١			
-	٠. ٥	٤. ١	المتوسط الحسابي العام										

	.	.
--	---	---

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود يتضمن (٩) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤.٠٠، ٤.٥٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في (اتخاذ القرارات بما يتماشى مع الأهداف، وكذلك امتلاك القرة على اختيار القرار الأفضل من عدة بدائل متاحة، وبناء القرارات بناء على المعرفة بالحقائق، وكذلك الاعتقاد بأن القرارات تحقق الأهداف المرجوة منها).

١. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (أخذ قراراتي بما يتماشى مع الأهداف) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يتخذون قراراتهم بما يتماشى مع الأهداف.

٢. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (أبني قراراتي على معرفة بالحقائق) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يقمن ببناء قراراتهم على معرفة بالحقائق.

٣. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (أمتلك القدرة على اختيار القرار الأفضل من عدة بدائل متاحة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف

معياري (٠.٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنهم يمتلكون القدرة على اختيار القرار الأفضل من عدة بدائل متاحة.

٤. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قراراتهم تحقق الأهداف المرجوة منها.

٥. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (أشرك الجميع في عملية صنع القرار) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يُشركن الجميع في عملية صنع القرار.

٦. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (أعمل على متابعة تنفيذ القرارات بشكل دوري) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يعملون على متابعة تنفيذ القرارات بشكل دوري.

٧. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٤.٠) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يمتلكون القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.

٨. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (اتخذ قراراتي في الوقت المناسب) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وهذا يدل على أن

هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يتخذون قراراتهم في الوقت المناسب.

٩. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (لا يواجه العاملون معوقات في تنفيذ القرارات التي اتخذها) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن العاملين لا يواجهون معوقات في تنفيذ القرارات التي اتخذتها القيادات.

السؤال الثالث: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود

باختلاف متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	
٠.٠٢٣	٧.٥٧٢	١٧.٦٤	١٤	بكالوريوس	التأثير المثالي
		٢٥.١٠	٥	ماجستير	
		١١.٩٦	١٣	دكتوراه	
٠.٠٥٥	٥.٨٠٥	١٧.٦١	١٤	بكالوريوس	الاستثارة العقلية (الفكرية)
		٢٣.٨٠	٥	ماجستير	
		١٢.٥٠	١٣	دكتوراه	

٠٠٠٩٤	٤.٧٤٠	١٤.٩٣	١٤	بكالوريوس	الاعتبار الفردي
		٢٤.٦٠	٥	ماجستير	
		١٥.٠٨	١٣	دكتوراه	
٠٠٠٨١	٥.٠٣٢	١٧.٣٦	١٤	بكالوريوس	التحفيز والإلهام
		٢٣.٥٠	٥	ماجستير	
		١٢.٨٨	١٣	دكتوراه	
٠٠١٤٤	٣.٨٧٧	١٦.١٤	١٤	بكالوريوس	التمكين
		٢٣.٧٠	٥	ماجستير	
		١٤.١٢	١٣	دكتوراه	
٠٠٠١٦	٨.٢٥٩	١٦.٤٣	١٤	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمدى تبنى القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية
		٢٦.٨٠	٥	ماجستير	
		١٢.٦٢	١٣	دكتوراه	
٠٠١٩٠	٣.٣١٦	١٦.٥٧	١٤	بكالوريوس	دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار
		٢٢.٩٠	٥	ماجستير	
		١٣.٩٦	١٣	دكتوراه	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (الاستشارة العقلية (الفكرية)، الاعتبار الفردي، التحفيز للمهام، التمكين، دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (٠٠٠٩٤، ٠٠٠٥٥)، (٠٠٠٨١، ٠٠١٤٤، ٠٠١٩٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠٠٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (التأثير الانفعالي، الدرجة الكلية لمدى تبنى القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية في كلية التربية بجامعة الملك

سعود) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ماجستير، بمتوسط رتب (٢٥.١٠) لبعد التأثير المثالي، و (٢٦.٨٠) للدرجة الكلية لتبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ماجستير يوافقن بدرجة أكبر على تبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١١م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية باختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كريم وخلف (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، بدلاً عن تحليل التباين الأحادي، وذلك لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٤)

## جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين  
متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة التحويلية  
في اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود  
باختلاف متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	
٠.٠٤٨	٦.٠٦٦	٩.٥٠	٧	سنة إلى ٧ سنوات	التأثير المثالي
		١٦.٣٦	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		٢٠.١١	١٤	فوق ذلك	
٠.١٣٠	٤.٠٨٢	١٧.٧١	٧	سنة إلى ٧ سنوات	الاستثارة العقلية (الفكرية)
		١٢.٠٥	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		١٩.٣٩	١٤	فوق ذلك	
٠.١٠٨	٤.٤٦٠	١٤.٠٠	٧	سنة إلى ٧ سنوات	الاعتبار الفردي
		١٣.٢٣	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		٢٠.٣٢	١٤	فوق ذلك	
٠.١٨٧	٣.٣٥٨	١١.٥٧	٧	سنة إلى ٧ سنوات	التحفيز والإلهام
		١٦.٠٥	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		١٩.٣٢	١٤	فوق ذلك	
٠.٤٩٤	١.٤٠٩	١٣.٦٤	٧	سنة إلى ٧	التمكين



				سنوات	
		١٥.٧٣	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		١٨.٥٤	١٤	فوق ذلك	
		١٣.٢٩	٧	سنة إلى ٧ سنوات	الدرجة الكلية لمدى تبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية
٠.١٨٠	٣.٤٣٠	١٤.١٤	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		١٩.٩٦	١٤	فوق ذلك	
		١٤.٠٧	٧	سنة إلى ٧ سنوات	دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار
٠.٢٩٣	٢.٤٥٦	١٤.٣٢	١١	٨ إلى ١٥ سنة	
		١٩.٤٣	١٤	فوق ذلك	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (الاستثارة العقلية (الفكرية)، الاعتبار الفردي، التحفيز للمهام، التمكين، الدرجة الكلية لمدى تبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (٠.١٣٠ ، ٠.١٠٨ ، ٠.١٨٧ ، ٠.٤٩٤ ، ٠.١٨٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كريم وخلف (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية باختلاف متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١١م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لأبعاد القيادة التحولية باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح الذين خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر.

فى حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية فى كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالى باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهن أكثر من (١٥) سنة، بمتوسط رتب (٢٠.١١)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهن أكثر من (١٥) سنة يوافقن بدرجة أكبر على تبني القيادات الأكاديمية فى كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالى.

### خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الجزء على عرض لأبرز النتائج التى تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة فى ضوء تلك النتائج.

#### **أولاً: نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلى:

(١) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية فى كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالى، وذلك يتمثل فى:

- السعى لتطبيق القيم الأخلاقية فى العمل.
  - أن القيادات الأكاديمية يحظون بثقة واحترام وتقدير العاملين.
  - تجاوزهن لمصالحهن الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.
- (٢) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية فى كلية التربية بجامعة الملك سعود للاستتارة العقلية (الفكرية)، وذلك يتمثل فى:

- مشاركة العاملين أفكارهم والاستماع لوجهة نظرهم.
- تشجيع جميع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية لحل المشكلات.
- اقتراح طرقاً جديدة لإنجاز المهام المطلوبة.

(٣) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للاعتبار الفردي، وذلك يتمثل في:

- تشجيع العاملين على تحقيق التميز في الأداء.
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- تبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي للعاملين.

(٤) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتحفيز والإلهام، وذلك يتمثل في:

- الاهتمام بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف.
- توجيه العاملين للعمل بروح الفريق.
- العمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.

(٥) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتمكين، وذلك يتمثل في:

- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.
- التعاون مع جميع العاملين.
- تدعيم ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.
- مناقشة العاملين لمتطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

(٦) أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التحولي، حيث يأتي الاعتبار الفردي بالمرتبة الأولى، يليه التحفيز والإلهام، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاستشارة العقلية (الفكرية)، يليها التأثير المثالي، وفي الأخير يأتي التمكين كأقل أبعاد القيادة التحولية ممارسة بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

(٧) أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على دور القيادة التحولية في فاعلية اتخاذ القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في:

- اتخاذ القرارات بما يتماشى مع الأهداف.
  - امتلاك القرة على اختيار القرار الأفضل من عدة بدائل متاحة.
  - بناء القرارات بناء على المعرفة بالحقائق.
  - الاعتقاد بأن القرارات تحقق الأهداف المرجوة منها.
- (٨) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (الاستثارة العقلية (الفكرية)، الاعتبار الفردي، التحفيز للمهام، التمكين، دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (التأثير الانفعالي، الدرجة الكلية لمدى تبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية في كلية التربية بجامعة الملك سعود) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ماجستير.
- (١٠) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (الاستثارة العقلية (الفكرية)، الاعتبار الفردي، التحفيز للمهام، التمكين، الدرجة الكلية لمدى تبني القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية، دور القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار) باختلاف متغير سنوات الخبرة.
- (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تبني القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود للتأثير المثالي باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهن أكثر من (١٥) سنة.

**ثالثاً: توصيات الدراسة**

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:
- (١) تحفيز القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك سعود على الاستمرار في تبني نمط القيادة التحويلية، لما له من دور كبير في تطوير العملية الإدارية داخل الجامعة بصفة عامة، وكلية التربية بصفة خاصة.
  - (٢) توعية العاملين في الجامعة بأهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير العمل داخل الإدارات المختلفة.
  - (٣) إلحاق القيادات الأكاديمية بكلية التربية جامعة الملك سعود بالدورات التدريبية في القيادة التحويلية لتطوير مهارتهن، والاطلاع على كل ما هو جيد في ذلك المجال.
  - (٤) تبادل الزيارات بين القيادات الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والقيادات الأكاديمية بجامعات لزيادة الخبرات، والتعرف على الأوجه المختلفة التي يتم من خلالها تطبيق القيادة التحويلية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الجارودي، ماجدة إبراهيم. (٢٠١١) قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي. (الأولى). الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٧) إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الربيعه، صالح بن محمد. (٢٠١١). كفايات القيادة التحولية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير (غير منشورة) في الآداب في الإدارة التربوية. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية
- السعود، راتب سلامه. (٢٠١٢) القيادة التربوية مفاهيم وأفاق (الأولى). عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- العميرة، محمد حسن. (٢٠١٢) مبادئ الإدارة المدرسية (الرابعة). الأردن: دار المسيرة.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢) أثر القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط: كلية الاعمال. قسم إدارة الاعمال.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (٢٠١١) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. (٢٠١١) القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس

- الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الكردي، أحمد. (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، القاهرة: عالم الكتاب.
- النابه، يحيى محمد. (٢٠٠٧) الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية(الأولى). عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- الهلالي، الشربيني. (٢٠٠١) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع ٢١ أبريل.
- حرز الله، أشرف رياض، (٢٠٠٧) مدى مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- حماد، إياد. (٢٠١١) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٢٧. العدد ٤. ٢١. ٣٨٣-٤٠٣.
- داوود، عبد العزيز أحمد داود. (٢٠١٤) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. (الأولى)، الاسكندرية: دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر.
- سميث، ستب(٢٠٠١) إدارة التغيير. الرياض. مكتبة الشقري.
- كريم وخلف، محمد وحسني سعيد. (٢٠١٢) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، لنيل درجة الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال. إدارة الموارد البشرية. الجامعة الإسلامية :غزة.
- كنعان، نواف. (١٠٠٩) اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. (الثامنة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

- مؤتمن، منى عماد الدين (٢٠٠٣) إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- وزارة التعليم العالي(٢٠١٣) حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات. الادارة العامة للتخطيط والاحصاء.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

#### المراجع الأجنبية:

- Roberts, N. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action. Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). The Transformational Leadership. 2nd edition. John Wiley & Sons, Canada.135
- Leithwood, K. and Others. (1992): Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria,B. C.
- Roger J. Givens. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 1, pp. 4-24 .School of Global Leadership &Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4684.
- Aku and Balci. ( 2009) .Organizational Commiment and Transformational Leadership in High Schools.J ournna of Sciences Academy. Vol (4) No (4).



- Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). The Strategy-Focused-Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Harvard Business School Printing.

#### المواقع الالكترونية:

(موقع الرؤية والرسالة والقيم جامعة الملك سعود)

[www.ksu.edu.sa/ar/about-ksu/mission-vision](http://www.ksu.edu.sa/ar/about-ksu/mission-vision)

(موقع كلية التربية أقسام العلوم الإنسانية)

[www.girlsusc.ksu.edu.sa/ar/o-education](http://www.girlsusc.ksu.edu.sa/ar/o-education)

(موقع المدينة الجامعية للطالبات - جامعة الملك سعود)

[www.womencampus.ksu.edu.sa/ar/Goals](http://www.womencampus.ksu.edu.sa/ar/Goals)



