

ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ / رحمة شريم الزهراني*

د/ شريف محمد شريف**

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بمكوناتها المختلفة، وعمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تُعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. واستُخدم في هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة حيث بلغ عددهم إجمالاً (١٦٧٥) عضواً بحسب بيان أعداد أعضاء هيئة التدريس الصادر عن جامعة الباحة من العام الدراسي (٢٠١٩/١٤٤٠) وتم تحديدهم حسب خطاب تسهيل المهمة في ست كليات وبلغ عدد الأعضاء فيها (٤٧٤) وذلك حسب إحصائية عمادة شؤون هيئة التدريس بجامعة الباحة. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية، يحدثها متغير الجنس، تُعزى إلى مفردات عينة الدراسة من الإناث. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، يحدثها متغير سنوات الخبرة. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، يحدثها متغير الدرجة العلمية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة، القيادة التحويلية، رؤساء الأقسام الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، اتخاذ القرارات، جامعة الباحة.

مقدمة:

تعدُّ القيادة من العمليات المهمّة التي تحقّق للأفراد أهدافهم، وينعكس تأثيرها على المجتمع؛ فهي تبني شخصيات فعّالة ومبدعة، والقيادة من الموضوعات الحيوية في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدّد نجاح أيّة مؤسسة تعليميّة، فالقيادة تحقّق ما يصبو إليه الفرد من أهداف، وهي عمليّة مهمّة ينعكس تأثيرها على المجتمع.

وتُعد القيادة التعليمية الفعّالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (حيدر، ٢٠١٠، ٤٩).

كما تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعد استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها (الحراشة، ٢٠١٢، ١٦٥).

وتعد القيادة التربوية علم و فن يحتاج إلى الدقة والمرونة والجهد، حتى تحقّق النجاح في الموقف الذي يؤكد فيه القائد دوره القيادي من خلال ما يتمتع به من قدرات عديدة ومتنوعة وخاصة قدرته على التصرف ضمن مواقف الصراع التي تواجهه والقدرة على حلها بنجاح والتعامل معها بحكمة، بحيث يستطيع تحويل الصراع من السلب إلى الإيجاب وتطوير العمل الذي ينعكس على العملية التعليمية برمتها (حسان، والعجمي، ٢٠١٠، ٢١٠).

ويتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعدُّ القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل من تحولاتٍ وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، ٢٠١٥، ٣٨٨). وفي هذا العصر لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بدّ أن يطرأ التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني شعاره الإبداع، حيث أصبح ظهور قيادة تناسب المتغيرات، وتنسجم بالإبداع حتمياً (الغامدي، ٢٠١١، ٢). والقيادة التربوية الواعية هي تلك القيادة التي تحفّز الهمم، وتشجّع الطاقات، وتدعم المبتكرات، والأفكار الحديثة البناءة، وهي التي تسعى دائماً للتطوير والتجديد، وتشجيع المبادرة، وطرح الأفكار (الحريري، ٢٠١٥، ١٠٣).

وتبرز أهميّة القيادة التحويليّة فيما أشار إليه الصالحي (٢٠١٣) أن القيادة التحويليّة تحظى بعناية خاصّة تحتملها متطلبات العصر، فهي النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعل من خلال تحقيق أربعة أبعاد أساسية، وهي: الكارزما، الدافعية الإلهامية، التشجيع الإبداعي، الاعتبارية الفردية.

وتعد ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في مجال القيادة التربوية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً، ويتجلى ذلك في تأثيرها على عدة جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتوفير الدعم للعاملين، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، واستثارة التفكير لحل المشكلات، و المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بين العاملين فيها، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المدرسة من

حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى، وتعمل على رفع كفاءة المدرسة للاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وهي تفاعل بين القائد التربوي والمعلمين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف (Leithwood & Jantzi, 2000, p.2).

كما تعد القيادة التحويلية نمطاً من الأنماط القيادية التي تدفع إلى الالتزام، وتخلق الدافعية والحماس لدى العاملين في المؤسسة التربوية للتغيير والتطوير، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بالنمو المهني وإدارتها، ويمكن أن تساهم في تحسين مستوى إقتان العمل، واستشراف المستقبل (سليمان ويوسف، ٢٠١٤، ١٢).

وتعد القيادات الأكاديمية من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها حيث " تتسم القيادات الأكاديمية في المؤسسات الجامعية، ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها ومراكزها البحثية ووحداتها الإدارية السائدة، بخصائص وسمات تجعلها تختلف كلياً عن القيادات والمؤسسات الخدمية الأخرى، الأمر الذي يظهر تأثيره على معايير وآليات اختيار تلك القيادات (ستراك، ٢٠٠٤، ٤١٨). وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادات الأكاديمية والإدارية تعد عنصراً مهماً في العملية الإدارية، حيث أشارت دراسة أبو سمرة، والطيطي، وعمرو (٢٠١١) إلى أن القيادات بنوعها الأكاديمية والإدارية بالكليات هي محور الفعالية الإدارية بها، وأنها لن تستطيع تحقيق الأهداف المتوخاة منها ما لم يكن على رأسها قيادة لديها المهارات والكفاءات التي تمكنها من ذلك، كما أن طبيعة المناصب القيادية بالجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية تفرض حقيقة علمية مؤداها، أن عملية اختيار العناصر المناسبة لهذه المناصب الإدارية، يجب أن تحظى بدرجة كافية من العناية والحرص على أساس خبرتها بالإدارة ومدى استعدادها لطبيعة الدور الذي تتولي مسؤولياته.

كما تمثل 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، ٢٠١٥: ٣٠٠)، وهي الأساس الذي يتكون منه الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن إدارة شؤون المؤسسة وانجاز أعمالها وتحقيق أهدافها تقع مسؤوليته على عاتق الأقسام الأكاديمية فهي منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة (فاضل، ١٤٣٢: ٤٣)، وهي الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها (اليحيوى، ٢٠١١: ٣٥)، فمعظم القرارات التي تتخذها الجامعة يكون منبعها الأقسام الأكاديمية وبالتالي فإن حيز التنفيذ لهذه القرارات يكون أيضاً 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، ١٤٣٤: ٣).

وبناءً على ذلك يرى العتيبي (١٤٣٠، ١٧) أن هذا يؤكد على محورية دور القائد الأكاديمي كقائد لعملية التطوير، بدءاً من القسم الوحدة الرئيسية التي تتبع من داخلها معظم العمليات داخل المؤسسة الجامعية، والتي تعد عملية التغيير بدون شك واحدة من أهم نشاطاتها وعملياتها إن لم تكن في مقدمتها.

ويؤكد برقعان وصلاح وعبد الحكيم (٢٠١٣) أن لرؤساء الأقسام دورًا فعالًا في تطوير الأقسام الأكاديمية على مستوى الجامعات، كما أنهم يتحملون عبء الإشراف على الأقسام، ويتولون مهامهم العلمية والبحثية والتدريسية، وهم ممثلون لأقسامهم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت نتائج دراسة الشريف (٢٠١٤) إلى ضعف بعض الكفاءات الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، مجال الكفايات التخطيطية، والتوجيهية، والتنظيمية، والرقابية، كذلك كشفت بعض الدراسات كدراسة الغامدي (٢٠١٢) ودراسة القرشي (٢٠٠٥) إلى تدني توفر سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات، في ثلاث جامعات سعودية - أم القرى والملك سعود والملك فيصل - لذلك ازدادت حاجة الجامعات لقيادات مختارة وفق معايير علمية بحيث تستطيع تحقيق التميز ومتابعة التطوير وتكون الدافع الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي المؤسسي (آل زاهر، ٢٠١٤: ٤٣).

وفي نفس السياق أشارت العديد من الدراسات كدراسة عيد (٢٠١٥) ودراسة المنيع (٢٠٠٢) إلى وجود قصور في جوانب (التدريب - التخطيط - الاختيار - التقويم) للقيادات الجامعية، وهذا يتفق مع ما ذكرته دراسة نجيب (٢٠٠٦) أنه "تُختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلقى تدريباً إدارياً، ونظام الاختيار وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى في إدارة العمل".

كما أوصت العديد من الدراسات المختلفة كدراسة الشهري (٢٠١٥م) بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، وأكدت على الأهمية المتزايدة بالمهارات القيادية المختلفة، وأن تدنيها يعني عدم تمكن الرؤساء من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب، ودراسة دباش (٢٠١٣م) والتي أكدت على أهمية ممارسة القادة للمهارات الإدارية والفنية والإنسانية، والعمل على إلحاقهم بالدورات التدريبية بمجال القيادة

وفي ضوء ما سبق أكد عدد من الدراسات السابقة، كدراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة قرواني (٢٠١٧)، ودراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، ودراسة العبيري (٢٠١٧)، ودراسة الشريف والنتج (٢٠١٠)، ودراسة الغامدي (٢٠٠١) أنه بالإمكان دراسة القيادة التحويلية وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم؛ وذلك لأنها تتضمن أساليب إدارية عالية الأهمية، وأن هناك دورًا مرتفعًا للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في عملية الإنتاج والإبداع.

وفي نفس السياق يذكر كل من "باس وريجيو" (Bass & Riggio, 2006) أن القيادة التحويلية لها دور مهم في إلهام التابعين بالالتزام بالمشاركة في وضع الرؤية والأهداف للمنظمة، وتمنحهم التحدي والقوة كقادة تغيير لمواجهة و حل المشكلات p.4.

ويشير كل من "صالح وكاين" (Saleh & Khine, 2014) أن مصطلح القيادة التحويلية أصبح ذا شعبية كبيرة في التسعينات كحركة إصلاحية في المدارس، حيث توجه العديد من القادة، لمهمة التغيير والتطوير في المؤسسات التربوية ومناهجها، وذلك للرد على الانتقادات الموجهة لهم، بأن المدارس كانت متأخرة ولم تواكب احتياجات الطلبة للعصر الحديث.

وتؤكد الدراسات السابقة في المؤسسات التربوية، كدراسة أبو هويدي (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة السلطي (٢٠١٥)، أن العلاقة بين متغير القيادة التحويلية و المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، والدافعية، وإدارة التميز، والروح المعنوية، والتمكين الإداري، والتماثل التنظيمي، والثقة التنظيمية، علاقة طردية، أي كلما ارتفع متغير القيادة التحويلية يصاحبه ارتفاع بالمتغيرات الأخرى.

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الإطار الفكري للقيادة التحويلية كما تعكسه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
٢. ما المقصود بالأقسام الأكاديمية وأبرز ملامحها؟
٣. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تُعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى:

- عرض الإطار الفكري للقيادة التحويلية كما تعكسه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
- تحديد المقصود بالأقسام الأكاديمية وأبرز ملامحها؟
- الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بمكوناتها المختلفة.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تُعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أنها تسلط الضوء عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

- تُسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لنمط القيادة التحويلية مما قد يؤدي إلى سد الفجوة في الدراسات المحلية للقيادة التحويلية.
- قد يستفيد من هذه الدراسة رؤساء الأقسام في مختلف الجامعات بشكل عام، وفي جامعة الباحة بشكل خاص، كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذو القرار الإداري في الجامعات السعودية، وربما تفيد الدراسة القيادات الجامعية ورؤساء الأقسام في تطوير عملهم ومهامهم الإدارية في ممارسة أساليب وأنماط القيادة التحويلية.

منهج الدراسة:

استُخدم في هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي؛ كون هذا المنهج هو أنسب المناهج للتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية.

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحثة بهدف الوقوف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق بالأبعاد (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) لدى رؤساء الأقسام، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة للعام الجامعي ١٤٤٠ هـ.

الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة (كلية العلوم، كلية الآداب، كلية العلوم والآداب بقلوة، كلية إدارة الأعمال، كلية الهندسة، كلية التربية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٠ هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

يُعرفها العامري (٢٠٠٢: ٧) بأنها: "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز العاملين و تشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة و تعديلها لتلائم هذه الرؤية".

وعرّفها لهلوب والصرابرة (٢٠١٢: ٢٢) على أنها: "تستند إلى قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل، وتؤثر في تحقيق الأهداف".

وتُعرف إجرائياً بأنها: مقدرة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة على العمل مع العاملين لديهم بروح الفريق الواحد، وخلق جوّ التعاون معهم، وتوفير فرص النمو المهني لديهم، وإشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، وتشجيعهم على الإبداع والتميز، وتقاس درجة ممارسة القيادة التحويلية بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الأداة المعدّة لهذا الغرض.

رؤساء الأقسام (Heads of Departments): عرّفهم الهلالي (٢٠٠١: ١٧) بأنهم: "الأشخاص المتخصصون في جانب من جوانب المعرفة، ويغلب عليهم الاستقلال والفردية، وهم قادة تربويون يعملون بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من الأعضاء، ويحرصون على تنمية ولأهم لأقسامهم، وزيادة الانتاجية الأكاديمية".

التعريف الإجرائي: هم رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحثة، يتم ترشيحهم من قبل عميد الكلية، و يكلفون رسمياً من مدير الجامعة، يتصلون مباشرة بعميد الكلية، يتولون مجموعة من المهام الأكاديمية والإدارية، وتفوض لهم مجموعة من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ وصنع القرارات.

الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، مع مراعاة عرضها وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم التعليق عليها، وذلك على النحو التالي:

أجرى الجبري (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية، لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (١٨٧) عضواً، وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٣٤) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد نال بعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى وبدرجة توافر عالية، وجاء بعد التأثير بالمرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باختلاف متغير الرتبة العلمية.

وأشارت دراسة قرواني (٢٠١٧) إلى فحص دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، كما هدفت إلى تقصي خصائص القائد التحويلي، وسبل تمكين المعلمين والمعلمات، في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل النظري والنوعي، استخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه الرسمية، مع عينة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة سلفيت اختيروا بطريقة العينة الغرضية (القصدية)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس بفلسطين، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات، تُعزى لمتغير الجنس الإناث، تؤثر القيادة التحويلية في رضا العاملين، وتعمل على زيادة إنتاجهم وتنمية الحسّ الجمعي لديهم.

وسعت دراسة التويجري (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: التأثير المثالي، الكاريزما والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وقد بلغت عينة البحث (١٠٠) مشرف تربوي يشكلون نسبة (٣١.٤%) من مجتمع الأصل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل في دراسته، والاستبانة

أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج البحث أنّ درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأشارت نتائج البحث إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلّق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعليّة اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيّة دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعليّة اتخاذ القرار.

بينما هدفت دراسة العبيري (٢٠١٧) إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلميّة بكليات الفروع بجامعة تبوك، وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيميّة لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعيّة: المسحي والارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٩٢) مبحوثاً، وبعد إجراء عمليّة التحليل لبيانات الدراسة وأسئلتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلميّة بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة إحصائيّة طردية دالة إحصائيّاً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام، وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانيّة توظيفها في أقسام الكليات، ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعليّة التنظيميّة، وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات، من أبرزها أن تبني مفهوم القيادة التحويلية يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيميّة لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

وهدف دراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بالمديريّة العامة للتربية والتعليم، في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، في ضوء نموذج (Bass Model)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالأقسام التابعة للمديريّة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان من العام الجامعي ٢٠١٦ والبالغ عددهم (٥٦٦) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة في دراسته ولتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بمديريّة التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المحاور، وكذلك المجموع الكلي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بمديريّة التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المحاور، وكذلك المجموع الكلي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بمديريّة التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المحاور، وكذلك المجموع الكلي.

أما بروين، (Broin, ٢٠١٦) فسعت في دراستها إلى فحص إمكانيّة تمكين مديري المدارس لتحويل قيادة المعلّمين وتأهيلهم لتحسين المدرسة، وغرسها بممارسات وقدرات لتقوية تحول المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي في التوصل إلى نتائجها، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من ٣٤٤ معلّماً ومعلّمة، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الجدد بشكل متزايد حولوا اهتمامهم لدعم تطوير قيادة المعلّم، وفرق القيادة التعليميّة ومرشدي المديرين، والمساعدة في بناء المجتمعات القادة من خلال المدارس، وأن قيادة المدارس تعتمد على الخبرة، كذلك أظهرت الدراسة أن

العمل مع مدير عالي الأداء عبر مدارس الولايات المتحدة يفيد المعلمين وبنمئهم، وأن بعض المديرين يسهمون في تسريع التحول بالمدرسة للنجاح.

أما شلش (٢٠١٥) فقد أجرى دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية، من وجهة نظر معلمهم، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية، تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة مكونة من (٥٦) فقرة، مقسمة إلى (٥) أبعاد، واختار الباحث عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٠%) من مجتمع الدراسة أي (١١٩) معلمًا و(٢٠٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس رام الله والبيرة كانت مرتفعة على الدرجة الكلية، وكان بعد العلاقة مع المجتمع المحلي أعلاها، وبعد الانضباط الوظيفي أدناها، وتبين عدم وجود فروق في استجابة المعلمين للممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة على الدرجة الكلية.

كما هدفت دراسة الثويني (٢٠١٤) إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (٣٤٩٩) عضوًا، شملت عينة الدراسة (٢٤٦) عضوًا من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MQL)، ولجمع البيانات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت نتائج الدراسة ما يأتي: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيري الجنس والتخصّصات؛ أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد جاءت لصالح الذكور في مجال التأثير، ولمتغير التخصصات فجاءت لصالح التخصص العلمي في مجال التحفيز العقلي. ولم تُظهر الدراسة فروقاً فردية في استجابات المشاركين تُعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تخرّج منها أفراد العينة.

كما أجرى كلٌّ من سميرات ومقابلة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٢٠) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة في جمع البيانات، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن دافعية المعلمين نحو عملهم كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين نحو عملهم، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في استجابات المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ودرجة دافعية المعلمين نحو عملهم، وأوصت بتنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتنمية مهاراتهم ورؤيتهم حول القيادة التحويلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ويمكن للباحثة التعقيب على الدراسات السابقة من خلال الجوانب الآتية:

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف: من الملاحظ أن الدراسات السابقة تباينت من حيث أهدافها، فقد هدفت مجموعة من الدراسات إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام ومديري المدارس للقيادة التحويلية ببعض المتغيرات الأخرى، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض تلك الدراسات، مثل: دراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، ودراسة شلش (٢٠١٥) ودراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، ودراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة العبيري (٢٠١٧).

أما من حيث المنهج المستخدم: فتتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما في دراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، ودراسة شلش (٢٠١٥) ودراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، ودراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة العبيري (٢٠١٧)، ودراسة قرواني (٢٠١٧)، ودراسة الجبري (2018).

واختلفت مع الدراسات التي اتبعت المنهج الكيفي، كما في دراسة بروين (Broin, ٢٠١٦).

ومن حيث مجتمع الدراسة وعينتها: فتناولت الدراسة الحالية رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، ومن ثم فهي تتفق مع عدد من الدراسات السابقة في هذه المرحلة، كما في دراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة العبيري (٢٠١٧)، ودراسة الجبري (٢٠١٨).

بينما اتخذت الدراسات الأخرى المعلمين والمعلمات والموظفين والموظفات الإداريين والمشرفين التربويين عينة لها، كما في دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، ودراسة شلش (٢٠١٥) ودراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، ودراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة قرواني (٢٠١٧)، ودراسة بروين (٢٠١٦).

أما من حيث أداة الدراسة: فاتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

واختلفت مع أداة الدراسة في دراسة قرواني (٢٠١٧)، حيث كانت أداة دراسته المقابلة شبة الرسمية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري، بالإضافة إلى فائدتها تحديد أداة الدراسة وتقنينها، وصياغة أسئلة الدراسة، وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

الإطار النظري:

ويمكن تناوله من خلال ما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية Transformational leadership**مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership Concept:**

لم يتفق التربويون والباحثون على وضع تعريف محدد وشامل للقيادة التحويلية، ويعود ذلك لاختلاف وجهات النظر والفلسفات حول القيادة التحويلية، حيث إنها من المفاهيم الحديثة في القيادة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات:

عرّفها بيرنز Burns (١٩٧٨ : ١٩) بأنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة".

أما السلمي (١٩٩٦ : ٣٧٢) فينظر إلى القيادة التحويلية بأنها: "ذلك النمط الذي ينمى في الأفراد القدرة؛ لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي: أن القائد الفعّال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".

كما عرّفها الهواري (١٩٩٩ : ٧٥) بأنها: "القيادة التي تستثير التابعين للوصول إلى مستوى أعلى، وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، وتغيير أهدافهم من مجرد حرصهم على البقاء إلى أهداف خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم".

وعرّفها الغامدي (٢٠٠٠ : ٧٢) بما يأتي: "يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات، وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، يقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود".

وتعرّف بأنها: "نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جوٍّ من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة والمنظمة التي يعملون فيها والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك بمصلحة العمل" (السميح، ٢٠١٠ : ٢٤٧).

وذكر الجارودي (٢٠١١ : ١٩) أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية إلى ما فيه صالح المجموعة والمؤسسة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم، مثل الطموح والتوقعات".

وعرّفها القيسي والطائي (٢٠١٤ : ٧٦٢) بأنها: "قيادة إستراتيجية، وتعدُّ أهمّ النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة".

أهداف القيادة التحويلية Transformational Leadership Objectives:

يمكن عرض أهداف القيادة التحويلية فيما يلي كما أوردها (برقعان وآخرون، ٢٠١٣) على النحو التالي:

١. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التقدم، وبناء ثقافة تعاونية: فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية، قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل؛ لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً، بحيث تقلل عزلة عضو هيئة التدريس، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.
٢. تعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس: إن الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التطور تتعزّز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة

برسالة الأقسام بالكليات، ومن ثم بالجامعات، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشكلات وتحسين الأداء الجامعي.

٣. مساعدة أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم حلاً تعاونياً إيجابياً: ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية؛ لأنه يحث أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

أهمية القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، فهي بذلك تحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتعتمد على التغيير، والتطوير، وقادة قادرين على المخاطرة من أجل ذلك التغيير، وعلى ذلك تظهر أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها من عدة اعتبارات، من أهمها كما يرى مطر (٢٠١٤، ١٧٥) ما يلي:

- تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الإتقان والأهمية، فهي قيادة فنية.

- الحاجة إلى إعداد طاقات فردية واجتماعية في المؤسسات.

- الحاجة إلى القيادة الثقافية، من خلال التنمية البشرية، وذلك بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتطوير والتغيير للأفضل.

- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحتوي على الطاقات المحفزة للعلاقات الاجتماعية.

وتلخص بوخدوني (٢٠١٤، ٢٢) أهمية القيادة التحويلية في أربعة عوامل كما يلي:

١. أن القيادة التحويلية تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً، فهي لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

٢. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

٣. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية"، وهذه الفكرة تسهل اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.

٤. إن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية، وبذلك يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات.

أبعاد القيادة التحويلية Dimensions of Transformational Leadership:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها الجبري (٢٠١٨) و الرفاعي (٢٠١٢) فيما يلي:

١- التأثير والجاذبية أو الكاريزما Charisma: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة، وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وهذه الجاذبية أو التأثير المثالي يقصد بها وصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم

وتقديرهم، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

٢- الحفز الإلهامي: Motivation Inspirational: وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛ أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، وهذا الحفز الإلهامي يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في التابعين حبّ التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

٣- التشجيع الإبداعي Creative Encouragement: وهي قدرة القائد، ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلاتٍ تحتاج إلى حلّ، والبحث عن حلول منطقية لها. وهذه الاستثارة الفكرية يعمل من خلالها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

٤- الاعتبارية الفردية Consideration Individualized: وتعنى اهتمام القائد الشخصي بمروءوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ومن خلال هذا الاعتبار الفردي تظهر هذه الصفة، من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين، وإنجازاتهم من خلال تبنى إستراتيجيات التقدير والإطراء.

المحور الثاني: رؤساء الأقسام الأكاديمية:

أولاً: مفهوم القسم الأكاديمي

يمثل 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 (محبوب ٢٠٠٤: ٦٠)، ويعد القسم الأكاديمي اللبنة الأساسية في المؤسسة الجامعية ويكون على قمة الهرم فيه رئيس القسم الأكاديمي (الكريمين، ٢٠١٣: ٥٢٧)، ويقصد بإدارة القسم الأكاديمي؛ الجهاز الإداري المسؤول عن تعبئة الإمكانات والطاقات المادية والمالية والجهود البشرية والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف القسم العلمي وبالتالي أهداف الجامعة، وهو منشأ ومبدأ معظم قرارات الجامعة (فاضل، ١٤٣٢هـ: ٤٣)، فمعظم القرارات التي تتخذها الجامعة يكون منبعها الأقسام الأكاديمية، وبالتالي فإن حيز التنفيذ لهذه القرارات يكون أيضاً في الأقسام الأكاديمية، ومن ثم تعد اللبنة 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، والمسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية (الحجيلي، ٢٠١٠، ٢٦)، 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، ٢٠١١، ٣٥-٣٦).

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، ١٤٣٢)، 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، ١٤٣٧: ٤٨-٥٠).

- ثانياً: دور رئيس القسم كقائد تحولي في تطوير الأقسام الأكاديمية:

تعد القيادة التحولية 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 التحولية على أعضاء هيئة التدريس في القسم (الساكارنة، ٢٠١٤، ٢٤٧)، 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 مهنيًا. (Colbert, 2004, 60-64)، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من خلال التحديات التي تواجه المهام التي يقومون بها (Tickle, et al, 2005, p463).

وللقيادة التحولية دور في تطوير القسم كوحدة متكاملة من خلال التأثير العميق في ثقافة القسم نحو تحقيق أهدافه (Bruce & Acworth, 2004, p109)، والتقليل من التهكم 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، ٢٠٠٨م، ٩٩).

ويرى (ف.لوكاس) أن رئيس القسم يجب أن يكون قائداً تحوالياً، 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 (زلوتكوفسكى، ٢٠٠٦م، ٣١٢)، حيث تعد ممارسة القائد التحولي

للاستشارة 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.

ثالثاً: مهام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة:

الهيكل الإداري للأقسام الأكاديمية في جامعة الباحة، حسب ما أوردته لائحة الجامعة التنظيمية (على الموقع الإلكتروني التالي: <https://portal.bu.edu.sa/university/>)، كما يلي:

رئيس القسم: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية فيه، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويعمل على تقديم تقارير لعميد الكلية عن أعمال القسم في نهاية كل عام جامعي، ويعين رئيس القسم بقرار من مدير الجامعة بناءً على ترشيح عميد الكلية، ويكون التعيين مدته سنتان قابلة للتديد.

الارتباط: يرتبط مباشرة بعميد الكلية.

نطاق العمل: الإشراف على سير العمل في القسم ورئاسة مجلسه، وتكوين اللجان، ومتابعة شؤون المقررات الدراسية، والاختبارات، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

مهام رئيس القسم Head of Department:

١- الشؤون الإدارية Administrative Affairs:

- رئاسة مجلس القسم، والإشراف على تنظيم شؤونه، والدعوة لحضور جلساته، وتنفيذ قراراته، وإرسال محاضر جلساته إلى عميد الكلية.
- تحقيق الأهداف والسياسات العليا في الجامعة.
- تنفيذ قرارات مجلس الكلية، فيما يتعلق بالقسم.
- الإشراف على إعداد الخطة الإستراتيجية للقسم، ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والثقافية.
- التنسيق وتطوير علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها.
- الإشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية.
- الإشراف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها.
- تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس القسم.
- القيام بما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية.
- الرفع لعميد الكلية عن كل ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه، من إخلال بالواجبات المطلوبة، وأية مخالفات أخرى.
- تقديم تقرير عن سير الدراسات العليا في القسم إلى عميد الكلية وعميد الدراسات العليا، في نهاية كل عام دراسي.

٢- الشؤون الأكاديمية Academic Affairs:

- الإشراف على سير العملية التعليمية، وتنفيذ خططها، وتطوير برامجها الأكاديمية.
- تطبيق أنظمة الجودة والتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- مراقبة أداء الامتحانات، وضبط النظام داخل القسم.
- الإشراف على عملية التطوير الأكاديمي لبرامج القسم.
- إعداد تقرير سنوي شامل عن سير الدراسة، والأداء الأكاديمي، والإداري والبحثي في القسم، ورفعها لعميد الكلية.
- الإشراف على استقطاب أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- رفع تقرير لجنة مناقشة الرسائل العلمية إلى عميد الدراسات العليا في مدة لا تتجاوز ثلاثة أسابيع من تاريخ المناقشة.
- اقتراح عضو هيئة تدريس غير عضو هيئة تدريس المقرر ليضع أسئلة الاختبار النهائي للمقرر عند اقتضاء الحاجة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الباحة حيث بلغ عددهم إجمالاً (١٦٧٥) عضواً بحسب بيان أعداد أعضاء هيئة التدريس الصادر عن جامعة الباحة من العام الدراسي (٢٠١٩/١٤٤٠) وتم تحديدهم حسب خطاب تسهيل المهمة في ست كليات وبلغ عدد الأعضاء فيها (٤٧٤) وذلك حسب إحصائية عمادة شؤون هيئة التدريس بجامعة الباحة كما في جدول (١).

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب الكليات الجامعية المتضمنة في خطاب تسهيل المهمة

الكلية	العدد
كلية الهندسة	٧٨
كلية العلوم	٨٥
كلية التربية	١٠٥
كلية إدارة الأعمال	٥٣
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	٧٥
كلية العلوم والآداب بقلوة	٧٨
المجموع	٤٧٤

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي، لأن الباحثة تعتقد أن الشريحة التي تم اختيارها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، وفي هذه الحال يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافؤ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث. وفي هذه الدراسة تألفت العينة من (٢٤٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة خلال العام الدراسي (٢٠١٩/١٤٤٠) بما يمثل (١٤%) تقريباً من حجم المجتمع الكلي للدراسة كما في جدول (٢).

جدول (٢) توزيع عينة أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
الدرجة العلمية	أستاذ	٢٠
	أستاذ مشارك	٤٢
	أستاذ مساعد	١٨٠
المجموع	٢٤٢	١٠٠%
المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٩
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩٤
	أكثر من عشر سنوات	١٠٩
المجموع	٢٤٢	١٠٠%
المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٥٤
	أنثى	٨٨
المجموع	٢٤٢	١٠٠%

يتضح من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية للجدول (٢) الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية أن النسبة الكبرى كانت لمفردات عينة الدراسة ذوي الدرجة العلمية (أستاذ مساعد) حيث شكّلوا ما نسبته (٧٤.٤%)، تلا ذلك مفردات عينة الدراسة ذوي الدرجة العلمية (أستاذ مشارك) بنسبة تمثيل بلغت (١٧.٤%)، وأقل نسبة تمثيل كانت لمفردات عينة الدراسة ذوي الدرجة العلمية (أستاذ)، حيث بلغت نسبتهم (٨.٢%) من مجمل مفردات عينة الدراسة، كما تُشير المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية الخاصة بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في مجال العمل أن النسبة الكبرى كانت لذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، وشكّلوا ما نسبته (٤٥%)، تلتها الفئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة تمثيل مقدارها (٣٨.٨%)، أما النسبة الدنيا فكانت لمفردات عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث شكّلوا نسبة (١٦.٢%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويتبين من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية الخاصة بتوزيع مفردات عينة الدراسة، وفق متغير الجنس أن النسبة العليا من مفردات عينة الدراسة كانت للذكور، وشكّلوا ما نسبته (٦٣.٦%)، أما نسبة الإناث فبلغت (٣٦.٤%) من مجمل مفردات عينة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

- ١- الدرجة العلمية: أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد
- ٢- الجنس: ذكر أنثى
- ٣- سنوات الخبرة في مجال العمل: أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ س أكثر من ١٠ سنوات

ثانيًا: المتغير التابع، وهي:

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واعتمد في تصميمها على ما ورد في الأدب النظري، وكذلك ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج ذات صلة بموضوع الدراسة.

المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، وبعد صياغة أهدافها وتساؤلاتها قامت الباحثة بتصميم أولي لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة؛ وذلك بعد التشاور مع المشرف العلمي، وأخذ آراء بعض الخبراء والمختصين في مجال الدراسة، واشتملت الاستبانة في صورتها المبدئية على البيانات الديموغرافية، وعدد من المحاور التي تغطي الدراسة كافة، وتجيب عن تساؤلاته، وتحقق أهدافه، ولإعداد الاستبانة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

• الاطلاع على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، أو جزء من مشكلتها، وكذلك الاستبانات السابقة في مجال الدراسة.

• **المرحلة الثانية: التحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق (اختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها)**
قامت الباحثة بالتحقق من الخصائص السيكومترية (Psychometric Properties) للاستبانة، والتي تعرف بأنها مؤشرات على دقة أداة الدراسة لما أعدت لقياسه، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

أولاً: صدق الاستبانة:

وفيما يلي الخطوات التي قامت بها الباحثة للتحقق من صدق أداة الدراسة، وفقاً لكل طريقة من الطريقتين:

١- **صدق المحكمين (Face validity):** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة لقياس ما أعدت لقياسه؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثمّ تمّ عرضها على مجموعة من المختصين علمياً وأكاديمياً، وبلغ عددهم (١٦) محكماً لتحكيمها ولتأكد من صدقها الظاهري، ولاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها واتساقها مع موضوع الدراسة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهميّة وملاءمة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي مجال من مجالات الاستبانة، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وبناءً على ذلك أجريت التعديلات وأدرجت في الاستبانة النهائية؛ فتمّ تعديل بعض الصياغات والأخطاء الإملائية، كما تم حذف ثلاث فقرات من المجال الأول، ليصبح عدد فقراته (١٣) بدلاً من (١٦)، وحذف ثماني فقرات من المجال الثاني ليصبح عدد فقراته (١١) بدلاً من (١٩)، وحذف خمس فقرات من المجال الثالث ليصبح عدد فقراته (٨) بدلاً من (١٣)، وحذف

سبع فقرات من المجال الرابع ليصبح عدد فقراته (١٢) بدلاً من (١٩)، وبذلك تكون الأداة مكوّنة من (٤٤) فقرة.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency):

لغرض التثبت من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط، فإذا توصلنا إلى معاملات ارتباط مرتفعة، فإن الأداة تكون متمتعة بدرجة صدق عالية. (عبد الهادي، ٢٠٠١: ٣٦٨)، والجدول التالي توضّح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجات كلّ عبارة من عبارات المجال الأول (التأثير المثالي) بالدرجة الكلية للمجال نفسه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**٠.٨٩٧	٠.٠١	٨	**٠.٧٨٩	٠.٠١
٢	**٠.٥٧٣	٠.٠١	٩	**٠.٨٨٣	٠.٠١
٣	**٠.٦٦٠	٠.٠١	١٠	**٠.٦٩٤	٠.٠١
٤	**٠.٧٩٧	٠.٠١	١١	**٠.٧٤٧	٠.٠١
٥	**٠.٧٦٨	٠.٠١	١٢	**٠.٦٠٧	٠.٠١
٦	**٠.٨٤٠	٠.٠١	١٣	**٠.٧٤٤	٠.٠١
٧	**٠.٧٧٦	٠.٠١			

يتّضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط الداخليّة (الاتساق الداخلي) لكلّ عبارة من عبارات المجال الأول (التأثير المثالي) والدرجة الكلية للمجال نفسه دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية من (٠.٥٧٣) إلى (٠.٨٩٧) وتدلّ قيم معاملات الارتباط على توفّر الاتساق بين استجابات العينة على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد أن عبارات المجال الأول تتمتّع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجات كلّ عبارة من عبارات المجال الثاني (الحفز الإلهامي) بالدرجة الكلية للمجال نفسه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**٠.٦٧٨	٠.٠١	٧	**٠.٨٢٢	٠.٠١
٢	**٠.٧٩٦	٠.٠١	٨	**٠.٨١٢	٠.٠١
٣	**٠.٨٠٠	٠.٠١	٩	**٠.٦٣٢	٠.٠١
٤	**٠.٧١٤	٠.٠١	١٠	**٠.٨٢٩	٠.٠١
٥	**٠.٨٣٩	٠.٠١	١١	**٠.٧٥٨	٠.٠١
٦	**٠.٧٩٤	٠.٠١			

يتّضح من جدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط الداخليّة (الاتساق الداخلي) لكلّ عبارة من عبارات المجال الثاني (الحفز الإلهامي) والدرجة الكلية للمجال نفسه دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)،

وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية من (٠.٦٣٢) إلى (٠.٨٣٩) وتدل قيم معاملات الارتباط على توفر الاتساق بين استجابات العينة على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد أن عبارات المجال الثاني تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المجال الثالث (التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)) بالدرجة الكلية للمجال نفسه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**٠.٦١٥	٠.٠١	٥	**٠.٨٥٢	٠.٠١
٢	**٠.٨٥٣	٠.٠١	٦	**٠.٨٥٩	٠.٠١
٣	**٠.٨٧١	٠.٠١	٧	**٠.٨١٧	٠.٠١
٤	**٠.٨٦٢	٠.٠١	٨	**٠.٥١٢	٠.٠١

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) لكل عبارة من عبارات المجال الثالث (التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)) والدرجة الكلية للمجال نفسه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية من (٠.٥١٢) إلى (٠.٨٧١) وتدل قيم معاملات الارتباط على توفر الاتساق بين استجابات العينة على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد أن عبارات المجال الثالث تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المجال الرابع (الاعتبارات الفردية) بالدرجة الكلية للمجال نفسه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**٠.٨٧٣	٠.٠١	٧	**٠.٧٩٦	٠.٠١
٢	**٠.٨٤٦	٠.٠١	٨	**٠.٦٦٦	٠.٠١
٣	**٠.٧٩٦	٠.٠١	٩	**٠.٨٣٩	٠.٠١
٤	**٠.٦٨٠	٠.٠١	١٠	**٠.٨٣٢	٠.٠١
٥	**٠.٦٣٣	٠.٠١	١١	**٠.٧٧٩	٠.٠١
٦	**٠.٧٠٧	٠.٠١	١٢	**٠.٨٣٠	٠.٠١

يتضح من جدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) لكل عبارة من عبارات المجال الرابع (الاعتبارات الفردية) والدرجة الكلية للمجال نفسه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية من (٠.٦٣٣) إلى (٠.٨٧٣) وتدل قيم معاملات الارتباط على توفر الاتساق بين استجابات العينة على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد أن عبارات المجال الرابع تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (٧) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	**٠.٩٣٣	٠.٠١
الحفز الإلهامي	**٠.٩٤١	٠.٠١
التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)	**٠.٩٢٠	٠.٠١
الاعتبارات الفردية	**٠.٩٣٠	٠.٠١

يُتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة) ومجالاتها، قد تراوحت بين (٠.٩٢٠) إلى (٠.٩٤١)، وكانت جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة (صدق البناء).

ثانياً: ثبات الاستبانة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، و جدول (٨) يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة:

جدول (٨) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

مجال الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات
التأثير المثالي	١٣	٠.٩٣٣
الحفز الإلهامي	١١	٠.٩٣٠
التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)	٨	٠.٩٠٥
الاعتبارات الفردية	١٢	٠.٩٣٩
الثبات العام لأداة الدراسة	٤٤	٠.٩٧٧

يُتضح من جدول (٨) أن قيم معاملات الثبات على نطاق مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (٠.٩٠٥) و(٠.٩٣٩)، وعلى نطاق أداة الدراسة ككل بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠.٩٧٧) وجميعها مؤشرات ثبات مقبولة، حيث يعد معامل الثبات مرتفعاً إذا بلغ (٠.٨٠) فأكثر، ومتوسطاً إذا تراوح بين (٠.٦٠-٠.٧٠)، ومنخفضاً إذا كان أقل من ذلك. (حسن، ٢٠٠٤: ١٠)، مما يدل على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

المرحلة الثالثة: إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية – [ملحق (٣)]- على ما يلي:

أ- الجزء الأول: تضمّن رسالة موجهة إلى المستجيبين توضّح لهم موضوع الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى بعض التوجيهات ذات العلاقة بكيفية الإجابة عن محتوياتها، واشتمل كذلك على البيانات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في متغيرات: (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في مجال العمل، الجنس).

ب- الجزء الثاني: فقرات الاستبانة وقد صيغت تحت أربعة مجالات، هي: مجال التأثير المثالي، مجال الحفز الإلهامي، مجال التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)، مجال الاعتبارات الفردية، وقد اشتملت الاستبانة بمجملها على (٤٤) عبارة مصنّفة تحت المجالات السابقة الذكر.

احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة على مفردات عينته، رُصدت الدرجات باستخدام مقياس ليكرت، ذي التدرج الخماسي، حيث كان لكل عبارة خمس درجات، وتعبّر درجات هذا المقياس عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه، وتتراوح درجات المقياس من (١) إلى (٥) درجات، بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى الدرجات الإيجابية، والدرجة (١) تمثل أعلى الدرجات السلبية، ويُطلب من المفحوصين الإجابة عن العبارات، باختيار إحدى الإجابات الخمس، والتي تمثل انطباقاً دقيقاً وصحيحاً، حيث تمّ إعطاء وزن

للبدائل: (كبيرة جدًا)=٥، (كبيرة)=٤، (متوسطة)=٣، (صغيرة)=٢، (صغيرة جدًا)=١) ولتسهيل تفسير النتائج تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$١. \text{ طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨٠$$

٢. لنحصل على التصنيف الموضح في جدول (٩):

جدول (٩) مقياس التقدير الخماسي لعبارات محاور أداة الدراسة

الوزن	الاستجابات	مدى المتوسطات		مقياس الحكم على النتائج
		من	إلى	
١	صغيرة جدًا	١.٠٠	أقل من ١.٨٠	صغيرة جدًا
٢	صغيرة	١.٨٠	أقل من ٢.٦٠	صغيرة
٣	متوسطة	٢.٦٠	أقل من ٣.٤٠	متوسطة
٤	كبيرة	٣.٤٠	أقل من ٤.٢٠	كبيرة
٥	كبيرة جدًا	٤.٢٠	٥.٠٠	كبيرة جدًا

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤالين النظريين للدراسة:

تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال الإطار النظري للدراسة

ثانياً: نتائج الإجابة عن الأسئلة الميدانية للدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الميداني الأول ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والترتيب، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة
١	٠.٧٩٠	٣.٨٠	١٣	التأثير المثالي
٣	٠.٨٥٥	٣.٧٣	١١	الحفز الإلهامي
٤	٠.٩٥٦	٣.٦٢	٨	التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية)
٢	٠.٨٩٨	٣.٧٨	١٢	الاعتبارات الفردية
المتوسط الحسابي العام=٣.٧٤ الانحراف المعياري=٠.٨١٧				الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة
درجة الممارسة (كبيرة)				

من خلال تحليل نتائج جدول (١٠) يتضح أن مجال (التأثير المثالي) احتل المرتبة الأولى بين مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٠)، تلاه مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي

قدره (٣.٧٨)، أما مجال (الحفز الإلهامي) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٣)، وأخيراً جاء مجال (التحفيز الفكري) (الاستثارة الفكرية) من بين مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢).

كما تُشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي العام لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان (٣.٧٤)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقةً بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) من نتائج؛ فقد كشفت نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وجاء مجال الدافع الإلهامي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، تلاه مجال التحفيز المثالي بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي (٣.٦٦)، بينما جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج شلش (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس رام الله والبيرة كانت مرتفعة على الدرجة الكلية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة التويجري (٢٠١٧)، والتي من نتائجها أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وكان أعلى الأبعاد توافراً هو الحفز الإلهامي، بنسبة ٨١.٤%، للمتوسط (٤.٠٧) ويليه الاعتبارات الفردية بنسبة ٨٠.٩% للمتوسط ٤.٠٤٧، ثم التأثير المثالي، بنسبة ٨٠.١% للمتوسط ٤.٠٠٤، وجاء بُعد التمكين والاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة العبيري (٢٠١٧) من نتائج، والتي توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أهمها تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية.

فيما تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)؛ فقد كشفت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. ومن أجل تفسير النتيجة السابقة، تم حساب وتلخيص تكرارات إجابات مفردات عينة الدراسة والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية في كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة، وترتيبها تنازلياً لتكون مجالاً لاستقراء النتائج ودلالاتها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

١. المجال الأول: التأثير المثالي

جدول (١١) نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المجال الأول (التأثير المثالي)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٣	التحدث عن قيمه ومعتقداته.	٣.٢٣	١.٢٠	متوسطة
٢	١٠	زرع الاعتزاز بالآخرين لارتباطهم به.	٣.٧٤	١.١٠	كبيرة
٣	٧	تحديد أهمية وجود حس قوى للهدف.	٣.٨٤	٠.٩٨٨	كبيرة
٤	١	احترام قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٤.١٦	٠.٩٤٣	كبيرة
٥	٥	وضع رؤية واضحة للأهداف التي يسعى القسم لتحقيقها.	٣.٨٩	٠.٩٧٧	كبيرة
٦	٢	تمثيل القدوة لأعضاء هيئة التدريس في سلوكياته وأفعاله.	٤.٠١	٠.٩٨٩	كبيرة
٧	٤	تقديم المصلحة العامة للقسم على مصلحته الشخصية.	٣.٩١	١.١١	كبيرة
٨	٦	مساعدة أعضاء هيئة التدريس على مواجهة التحديات والصعوبات.	٣.٨٩	١.٠٥	كبيرة
٩	٣	الحوار والإقناع في أثناء المناقشات.	٣.٩٥	١.٠٣	كبيرة
١٠	٨	إظهار الثقة العالية في قدراته العلمية.	٣.٨١	١.٠٦	كبيرة
١١	١١	الاعتراف بالأخطاء عند حدوثها.	٣.٦٦	١.١١	كبيرة
١٢	٩	حسم الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٧٩	١.١٢	كبيرة
١٣	١٢	التنبؤ واستشراف المستقبل.	٣.٤٨	١.٠٥	كبيرة
					الدرجة الكلية
			٣,٨٠	٠,٧٩٠	كبيرة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١١) يتّضح ما يلي:

- تقديرات مفردات عينة الدّراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميّة بجامعة الباحة لمجال التأثير المثالي أحد مجالات القيادة التحويليّة جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣.٨٠ من ٥.٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدّراسة.
 - هناك شبه توافق في آراء مفردات عينة الدّراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديميّة بجامعة الباحة لمجال التأثير المثالي أحد مجالات القيادة التحويليّة، حيث اشتمل هذا المجال على (١٣) عبارة، وُزعت كالتالي:
 - جاءت (١٢) عبارة بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابيّة لهذه العبارات ما بين (٣.٤٨ و ٤.١٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدّراسة.
 - جاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة (متوسطة) وهي العبارة (١) والتي تنص على «التحدث عن قيمه ومعتقداته»، بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) على أداة الدّراسة.
- ويتبيّن من خلال جدول (١١) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات المجال الخاص بالتأثير المثالي أحد مجالات القيادة التحويليّة بين (٠.٩٤٣ - ١.٢٠) وكان أقل انحراف معياري للعبارة رقم (٤) والتي تنصّ على «احترام قدرات أعضاء هيئة التدريس بالقسم» مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدّراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة رقم (١) التي تنصّ على: «التحدث عن قيمه ومعتقداته»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي اختلفت حولها مفردات عينة الدّراسة.

٢. المجال الثاني: الحفز الإلهامي

جدول (١٢) نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المجال الثاني (الحفز الإلهامي)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	الاعتماد على أسلوب العمل التعاوني الفريقي.	٤.٠٥	٠.٩٥١	كبيرة
٢	٣	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.	٣.٨٢	١.٠٤	كبيرة
٣	٤	الإسهام في وعي وفهم أعضاء هيئة التدريس رؤية القسم وأهدافه.	٣.٧٨	١.٠٦	كبيرة
٤	٩	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا في أعمالهم كافة.	٣.٦٥	١.٠٧	كبيرة
٥	٥	بث روح التفاؤل والأمل والحماسة في نفوس أعضاء هيئة التدريس باستمرار.	٣.٧٨	١.٠٨	كبيرة
٦	٢	إيجاد مناخ يدعم قيم الالتزام والانضباط بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٨٤	٠.٩٦٧	كبيرة
٧	٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	٣.٦٩	١.٠٧	كبيرة
٨	١٠	إشعار أعضاء هيئة التدريس بأنهم يتصرفون كقادة خبراء ومتمرسين.	٣.٦٠	١.١٥	كبيرة
٩	١١	إيجاد أعمال صعبة تثير تحديات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في الأداء.	٣.٤٠	١.٠٤	كبيرة
١٠	٦	التحدث بحماس عما يجب إنجازه.	٣.٧٦	١.٠٠	كبيرة
١١	٨	الحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.	٣.٦٦	١.١٤	كبيرة
					الدرجة الكلية
			٣.٧٣	٠.٨٥٥	كبيرة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٢) يتضح ما يلي:

- تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال الحفز الإلهامي أحد مجالات القيادة التحويلية، جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣.٧٣ من ٥.٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.
- هناك توافق في آراء مفردات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال الحفز الإلهامي أحد مجالات القيادة التحويلية، حيث اشتمل هذا المجال على (١١) عبارة، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (كبيرة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه

العبارات ما بين (٣.٤٠ و ٤.٠٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.

ويبين من خلال جدول (١٢) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات المجال الخاص بالحفز الإلهامي أحد مجالات القيادة التحويلية بين (٠.٩٥١ - ١.١٥) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (١) والتي تنص على: «الاعتماد على أسلوب العمل التعاوني الفريقي»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (٨) والتي تنص على: «إشعار أعضاء هيئة التدريس بأنهم يتصرفون كقادة خبراء ومتمرسين»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي اختلفت حولها مفردات عينة الدراسة.

٣. المجال الثالث: التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية):

جدول (١٣) نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المجال الثالث (التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية))

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	اقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.	٣.٦٤	٠.٩٨٩	كبيرة
٢	٢	البحث عن تصورات مختلفة عند حلّ المشكلات.	٣.٦٨	١.٠٣	كبيرة
٣	١	السعي إلى الاستفادة من أفكار أعضاء هيئة التدريس في إحداث عمليات التحسين والتطوير للقسم.	٣.٧٧	١.١٣	كبيرة
٤	٦	إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات.	٣.٥٨	١.٢٥	كبيرة
٥	٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره.	٣.٥٧	١.١٧	كبيرة
٦	٤	دعم روح المبادرة والمبادرة والمنافسة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣.٦٥	١.١٠	كبيرة
٧	٣	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للقسم.	٣.٦٧	١.١٥	كبيرة
٨	٨	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائهم.	٣.٤٤	١.١٨	كبيرة
المتوسط الحسابي العام = ٣.٦٢ الانحراف المعياري = ٠.٩٥٦					
درجة الممارسة (كبيرة)					

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٣) يتضح ما يلي:

- تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية) أحد مجالات القيادة التحويلية جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣.٦٢ من ٥.٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.

- هناك توافق في آراء مفردات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية) أحد مجالات القيادة التحويلية، حيث اشتمل هذا المجال على (٨) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٣.٤٤ و ٣.٧٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.

ويتبين من خلال جدول (١٣) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات المجال الخاص بالتحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية) أحد مجالات القيادة التحويلية بين (٠.٩٨٩ - ١.٢٥) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (١) والتي تنص على: «اقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (٤) والتي تنص على: «إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي اختلفت حولها مفردات عينة الدراسة.

٤. المجال الرابع: الاعتبارات الفردية

جدول (١٤) نتائج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول المجال الرابع (الاعتبارات الفردية)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بإنسانية أكثر من كونهم موظفين.	٤.٠٩	١.٠٤	كبيرة
٢	٣	احترام وأفكار أعضاء هيئة التدريس آرائهم وقناعاتهم الشخصية.	٤.٠١	١.٠٦	كبيرة
٣	٦	الحرص على تقديم المشورة باستمرار لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣.٨٢	١.٠٩	كبيرة
٤	٧	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناسباتهم المهنية والاجتماعية.	٣.٧٤	١.١٣	كبيرة
٥	٨	تفويض المهام والمسؤوليات لأعضاء هيئة التدريس وفق قدراتهم.	٣.٧١	١.١١	كبيرة
٦	١١	التعرف على الاحتياجات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٤	١.١٥	كبيرة
٧	١٢	توفير فرص تنمية مهنية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٣.٤١	١.١٤	كبيرة
٨	١٠	تسخير إمكانات القسم لإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٧	١.١٨	كبيرة

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٩	٩	مساعدة الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	٣.٦٥	١.١٧	كبيرة
١٠	٤	تقدير مجهودات أعضاء هيئة التدريس.	٣.٩٦	١.٠٦	كبيرة
١١	٥	بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٨٨	١.١٠	كبيرة
١٢	١	احترام أعضاء هيئة التدريس بصفاتهم الشخصية.	٤.١٥	٠.٩٨٤	كبيرة
الدرجة الكلية					
			٣.٧٨	٠.٨٩٨	كبيرة

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٤) يتضح ما يلي:

- تقديرات مفردات عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال الاعتبار الفردية أحد مجالات القيادة التحويلية جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣.٧٨ من ٥.٠٠) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.
 - هناك توافق في آراء مفردات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لمجال الاعتبار الفردية أحد مجالات القيادة التحويلية، حيث اشتمل هذا المجال على (١٢) عبارة، جاءت جميعها بدرجة ممارسة (كبيرة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٣.٤١ و ٤.١٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) على أداة الدراسة.
- ويتبين من خلال جدول (١٤) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات المجال الخاص بالاعتبارات الفردية أحد مجالات القيادة التحويلية بين (٠.٩٨٤ - ١.١٨)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة (١٢) والتي تنص على: «احترام أعضاء هيئة التدريس بصفاتهم الشخصية»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (٨) والتي تنص على: «تسخير إمكانات القسم لإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس»، مما يدل على أنها أكثر العبارات التي اختلفت حولها مفردات عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الميداني ومناقشتها وتفسيرها.

للإجابة عن هذا السؤال وللكشف عما إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، جرى استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة لدراسة على مجالات الاستبانة وفق متغير الجنس، وتمت المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T test) للموازنة بين متوسطات الاستجابات لدى (الذكور - الإناث)، و جدول (١٥) يوضح نتائج التحليل:

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ودلالاته الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس

مجالات القيادة التحويلية	المجموعات	العدد	المتوسطات الانحراف المعياري		القيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
			الحسابي	الانحراف المعياري		
التأثير المثالي	ذكر	١٥٤	٣.٨٩	٠.٨٠١	٢.٥٧٣	دال إحصائياً عند ≥ ٠.٠٥
	أنثى	٨٨	٣.٦٢	٠.٧٤٥		
الحفز الإلهامي	ذكر	١٥٤	٣.٨٣	٠.٨٧٢	٢.٤٩٢	دال إحصائياً عند ≥ ٠.٠٥
	أنثى	٨٨	٣.٥٥	٠.٧٩٨		
الاستثارة الفكرية	ذكر	١٥٤	٣.٧٥	٠.٩٦٠	٢.٧٣٤	دال إحصائياً عند ≥ ٠.٠٥
	أنثى	٨٨	٣.٤٠	٠.٩١٣		
الاعتبارات الفردية	ذكر	١٥٤	٣.٨٩	٠.٩٢١	٢.٧١٩	دال إحصائياً عند ≥ ٠.٠٥
	أنثى	٨٨	٣.٥٧	٠.٨٢٣		
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	ذكر	١٥٤	٣.٨٥	٠.٨٢٥	٢.٧٩٠	دال إحصائياً عند ≥ ٠.٠٥
	أنثى	٨٨	٣.٥٥	٠.٧٦٩		

من خلال النتائج الموضحة بجدول (١٥) يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية يحدثها متغير الجنس، حيث إنه باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للموازنة بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية وفق متغير الجنس ظهرت فروق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، حيث تراوحت قيم (ت) المحسوبة لمجالات الاستبانة بين (٢.٤٩٢ و ٢.٧٩٠)، وتراوحت قيم الدلالة لها بين (٠.٠٠٦ و ٠.٠١٣)، ومستوى هذه القيم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$)، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير الجنس جاءت متباينة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن لمتغير الجنس أثراً في استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية نلاحظ أن هناك فرقاً ظاهرياً واضحاً لصالح مفردات عينة الدراسة من الإناث، وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع ما توصلت إليه دراسة الثويني (٢٠١٤) ودراسة قرواني (٢٠١٧) التي كشفت نتائجها أن هناك فروقاً فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس، تُعزى لمتغير الجنس، بينما جاءت هذه النتيجة مخالفة لما توصلت إليه دراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، والتي من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المحاور، وكذلك المجموع الكلي، كما لم تتسق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة التويجري (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وفقاً لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الميداني ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عما إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، جرى استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة لدراسة على مجالات الاستبانة وفق متغير سنوات الخبرة، وتمت المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجدول (١٦) يوضح نتائج التحليل:

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	مجالات القيادة التحويلية
غير دال إحصائياً عند	٠.١٧٦	٠.١١١	٢	٠.٢٢٢	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠.٦٢٩	٢٣٩	١٥٠.٤٠٧	داخلة المجموعات	
			٢٤١	١٥٠.٦٢٩	المجموع	
غير دال إحصائياً عند	٢.٣٧٩	١.٧٢٠	٢	٣.٤٣٩	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		٠.٧٢٣	٢٣٩	١٧٢.٧٨١	داخلة المجموعات	
			٢٤١	١٧٦.٢٢٠	المجموع	
غير دال إحصائياً عند	٢.٦٧٠	٢.٤١٠	٢	٤.٨٢٠	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		٠.٩٠٣	٢٣٩	٢١٥.٧٥٥	داخلة المجموعات	
			٢٤١	٢٢٠.٥٧٥	المجموع	
غير دال إحصائياً عند	١.٠١٢	٠.٨١٧	٢	١.٦٣٤	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٠.٨٠٨	٢٣٩	١٩٣.٠٠٣	داخلة المجموعات	
			٢٤١	١٩٤.٦٣٧	المجموع	
غير دال إحصائياً عند	١.٢٤٢	٠.٨٢٧	٢	١.٦٥٤	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية
		٠.٦٦٦	٢٣٩	١٥٩.٢٠٩	داخلة المجموعات	
			٢٤١	١٦٠.٨٦٣	المجموع	

يتبين من خلال نتائج جدول (١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية يحدثها متغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج جدول السابق عدم دلالة قيمة احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). حيث تراوحت قيم (ف) المحسوبة لمحاوَر الدراسة بين (٠.١٧٦ و ٢.٦٧٠)، وتراوحت قيم الدلالة لها بين (٠.٠٧١ و ٠.٨٣٨) ومستوى هذه القيم غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير سنوات الخبرة جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة لا أثر له على استجابات مفردات عينة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة

التحويلية، وقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقتة مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم والتوبي (٢٠١٦)، والتي كشفت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المحاور، وكذلك المجموع الكلي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في استجابات المعلمين، تُعزى لمتغيرات الدراسة في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شلش (٢٠١٥) التي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق في استجابة المعلمين لممارسة المديرين للقيادة التحويلية، تُعزى لمتغيرات الدراسة على الدرجة الكلية، كما تتسق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة التويجري (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وفقاً لمتغير الخبرة.

النتائج بالسؤال الرابع الميداني ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة التحويلية، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، جرى استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة لدراسة على مجالات الاستبانة وفق متغير الدرجة العلمية، وتمت المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجدول (١٧) يوضح نتائج التحليل:

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	مجالات القيادة التحويلية
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	٠.٣٣٠	٠.٢٠٨	٢	٠.٤١٥	بين المجموعات	التأثير المثالي
		٠.٦٢٩	٢٣٩	١٥٠.٢١٤	داخل المجموعات	
			٢٤١	١٥٠.٩٢٦	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	١.١١٩	٠.٨١٨	٢	١.٦٣٥	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		٠.٧٣٠	٢٣٩	١٧٤.٥٨٥	داخل المجموعات	
			٢٤١	١٧٦.٢٢٠	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	١.٠٧١	٠.٩٨٠	٢	١.٩٦٠	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		٠.٩١٥	٢٣٩	٢١٨.٦١٥	داخل المجموعات	
			٢٤١	٢٢٠.٥٧٥	المجموع	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	مجالات القيادة التحويلية
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	٠.٤٦٢	٠.٣٧٥	٢	٠.٧٤٩	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
		٠.٨١١	٢٣٩	١٩٣.٨٨٨	داخل المجموعات	
			٢٤١	١٩٤.٦٣٧	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	٠.٧٣٤	٠.٤٩١	٢	٠.٩٨٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية
		٠.٦٦٩	٢٣٩	١٥٩.٨٨٢	داخل المجموعات	
			٢٤١	١٦٠.٨٦٣	المجموع	

يتبين من خلال نتائج جدول (١٧) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية يحدثها متغير الدرجة العلمية، حيث أظهرت نتائج جدول السابق عدم دلالة قيمة احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). حيث تراوحت قيم (ف) المحسوبة لمحاور الدراسة بين (٠.٣٣٠ و ١.١١٩) وتراوحت قيم الدلالة لها بين (٠.٣٢٨ و ٠.٧١٩) ومستوى هذه القيم غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير الدرجة العلمية جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير الدرجة العلمية لا أثر له في استجابات مفردات عينة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة الثويني (٢٠١٤) التي لم تُظهر نتائجها فروقاً فردية في استجابات المشاركين، تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في استجابات المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شلش (٢٠١٥) التي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق في استجابة المعلمين لممارسة المديرين للقيادة التحويلية، تُعزى لمتغيرات الدراسة على الدرجة الكلية، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجبري (٢٠١٨) التي كشفت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، باختلاف متغير الرتبة العلمية.

نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية: كشفت نتائج الدراسة أن مجال (التأثير المثالي) احتل المرتبة الأولى بين مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٠)، تلاه مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨)، أما مجال (الحفز الإلهامي) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٣)، وأخيراً جاء مجال (التحفيز الفكري) (الاستثارة الفكرية) من بين مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢)، وأن المتوسط الحسابي العام لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية بجامعة الباحة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان (٣.٧٤)، وهو متوسط يُشير إلى درجة ممارسة (كبيرة).

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، يحدثها متغير الجنس، تُعزى إلى مفردات عينة الدراسة من الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، يحدثها متغير سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تجاه مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأبعاد القيادة التحويلية، يحدثها متغير الدرجة العلمية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما انتهت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ فإنه يمكن الخروج ببعض التوصيات التي يمكن أن تُفيد في مجال تعزيز ممارسة القيادة التحويلية، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، وذلك من خلال تأكيد النقاط التالية:

- تبني سياسة تنفيذية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية حول أهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من خلال عقد ندوات وورش عمل للنقاش حول أهمية ممارستها.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية على إجراء أبحاث ودراسات في المجالات المتعددة للقيادة التحويلية، وطرحها في مؤتمرات وندوات لمناقشة نتائجها للوصول إلى أفضل السبل للوصول إليها وممارستها.
- عقد برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة التحويلية لتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية على كيفية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.
- العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية سواء بتدريب القادة أو توفير متطلباتهم المادية أو الأجهزة والأدوات أو توفير البيئة المحفزة.
- ضرورة أن يتم التأهيل المسبق لرؤساء الأقسام الأكاديمية على الاستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة وذلك يعقد دورات تدريبية متخصصة وبصورة مستمرة للمؤهلين لتولي رئاسية الأقسام الأكاديمية مستقبلاً لتوفير كادر مميز ومؤهل في أي وقت من القادة الأكاديميين.
- ضرورة أن يولي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة اهتماماً خاصاً بمجال (التحفيز الفكري) كُبعد من أبعاد القيادة التحويلية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن تدني مستوى ممارسته مقارنةً ببقية الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم.

- تبني إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول ممارسة القيادة التحويلية.
- تطبيق الدراسة الحالية في جامعات أخرى؛ من أجل تعميم الاستفادة.
- إجراء دراسة حول الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في مجال ممارسة القيادة التحويلية.
- دراسة المعوقات التي تعوق ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية؛ لإيجاد الحلول المناسبة لحلها.

المراجع

المراجع العربية:

١. إبراهيم، حسام الدين السيد والتوبي، سلام سالم (٢٠١٦م): درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، (١١)، (٣)، ١٧ - ٥٨.
٢. أبو سمرة، محمود أحمد، الطيطي، محمد عبد الإله، عمرو، ميرفين عبد الحميد. (٢٠١١). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ١٢(٢)، ص ٢٥٨-٢٨٥.
٣. أبو هويدي، علي يوسف (٢٠١٣). واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردن. مسترجع بتاريخ ٢٦ نوفمبر ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/739556>
٤. آل زاهر، علي ناصر شتوي. (٢٠١٤). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات علمية محكمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٥. برقعان، أحمد محمد وصلاح، عبد الله محمد وعبد الحكيم، رضوان سعيد (٢٠١٣م): القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، (١٥)، (١٠)، اليمن، ١٠ - ٨٠.
٦. بوخدوني، وهيبه (٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٣٠. مسترجع بتاريخ ٧ أكتوبر ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/641982>
٧. التويجري، هيلة بنت منديل محمد (٢٠١٧م): القيادة التحويلية وعلاقتها بفعاليتها اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، (١٨)، (٣)، ٦١١ - ٦٤٧.
٨. الثويني، طارق بن محمد (٢٠١٤م): درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الملك سعود.

٩. الجارودي، ماجدة إبراهيم. (٢٠١١). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. الرياض: رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٠. جامعة الملك سعود -كلية المجتمع بالرياض، (١٤٣٢). نظام إدارة الجودة، الوصف الوظيفي، الإصدار الأول، التاريخ: محرم متاح على الرابط التالي: <http://faculty.ksu.edu.sa/74394/DocLib7/Forms/AllItems.aspx>
١١. الجبري، يحيى عبد الله محمد (٢٠١٨م): درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (٧)، (٣)، ٧٢-٥٦.
١٢. الحجيلي، نصر محمد. (٢٠١٠). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق -المجلد ٢٦ -ملحق -٢٠١٠، سوريا.
١٣. الحراشة، محمد عبود. (٢٠١٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع، ص ١٦٥.
١٤. الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
١٥. حسان، حسن؛ العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن.
١٦. حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان: دار الكندري للنشر والتوزيع.
١٧. حيدر علي حيدر. (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٢٦، جامعة بغداد.
١٨. دباش، حسين بن أحمد حسين. (٢٠١٣). درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٩. الرفاعي، زهراء سيد محمد (٢٠١٢). علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، (رسالة ماجستير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية.
٢٠. الزائدي، أحمد محمد. (٢٠١٥). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة و علاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية بأسيوط -مصر، ٣١(٥)، ١٦٩ - ٢٤٢. مسترجع بتاريخ ٣ ديسمبر، ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/685777>
٢١. زلوتوكوفسكي، إدوارد. (٢٠٠٦). 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.
٢٢. ستراك، رياض. (٢٠٠٤). دراسات في الإدارة التربوية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٣. السلطي، محمد إسحاق. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ٠٥ ديسمبر ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/696110>
٢٤. السلمي، علي (١٩٩٦م)، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
٢٥. سليمان، السعيد، و يوسف، يحيى إسماعيل. (٢٠١٤). تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، التربية - مصر، ١٧(٥٠)، ٧ - ٨٧. مسترجع بتاريخ ٣٠ نوفمبر ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/739170>
٢٦. السميح، عبد المحسن بن محمد بن علي (٢٠١٠). دراسات في الإدارة الجامعية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٧. سميرات، سمر أكثم، مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، (٤١)، (١)، ٥١٣ - ٥٣٦.
٢٨. سميرات، سمر، و المقابلة، عاطف. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات - العلوم التربوية - الأردن، ٤١، ملحق، ٥١٣ - ٥٣٦. مسترجع بتاريخ ٢٦ نوفمبر ٢٠١٩ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/605860>
٢٩. شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٦). دور رئيس القسم الأكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالإنتاجية الأكاديمية، دراسة حالة جامعة المنوفية، المؤتمر السنوي الثالث عشر (العربي الخامس)، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.
٣٠. الشريف، طلال بن عبد الله حسين. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية: (٤) ٢٢، ص ٧٢٥-٧٩٨.
٣١. الشريف، عباس مهدي والتتح، منال محمود. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مستقبل التربية العربية، (١١)، (٤٥)، ١٣٥ - ١٧٦.
٣٢. شلش، ياسم محمد (٢٠١٥). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (٦)، (٢)، ١٦٥ - ٢٠٢.
٣٣. الشهري، عثمان علي. (١٤٣٧). 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.

٣٤. الشهري، محمد منصور. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٣٥. الصالحي، خالد بن سليمان. (٢٠١٣). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس - السعودية، (٤٠)، ٤ - ٤٠.
٣٦. العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (٩)، (١)، ٥ - ٣٢.
٣٧. عبودي، زيد منير. (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن.
٣٨. العبيري، فهد بن حمدان (٢٠١٧). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، (١٢٧) (١٠٥) - مصر، ٢٥٣ - ٢٩٥.
٣٩. العتيبي، تركي كديميس. (١٤٣٠هـ). قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير. دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة إماراة المنطقة الشرقية.
٤٠. عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩ (٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.
٤١. العيدروس، أغادير بنت سالم. (٢٠١٥). درجة الالتزام بممارسة القيادة بالجدارة في الاقسام الاكاديمية في كلية التربية بجامعة أم القرى، المؤتمر الدولي الأول "تطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية"، روية استشرافية، جامعة الجوف، ٢٤-٢٤ فبراير، السعودية.
٤٢. الغامدي، سعيد بن محمد صالح (٢٠٠٠). القيادة التحويلية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الجامعية، دراسة ميدانية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى.
٤٣. الغامدي، فهد هزاع. (٢٠١١). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة.رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
٤٤. فاضل، مها بنت قاسم بن أحمد. (١٤٣٢). 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.
٤٥. القرشي، ليلي حسن عبد الله. (٢٠٠٥). القيادة الإبداعية و المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤٦. قرواني، خالد نظمي (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية، المجلة العلمية لكلية التربية، (٣٣)، (٢)، أسبوط، ٢٩٩ - ٣٥٦.

٤٧. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية: نظريات – مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤٨. الكريمين، هاني أحمد. (٢٠١٣). مستوى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة الطفيلة التقنية لمهارات السلوك القيادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٢)، العدد (٦)، يونيو.
٤٩. لهلوب، ناريمان يونس، والصرايرة ماجدة احمد. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
٥٠. محجوب، بسمان فيصل. (٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، المنظمة العربية.
٥١. مددين، سحر بنت خلف سلمان. (١٤٣٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
٥٢. مطر، إيمان صالح. (٢٠١٤). تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة، ط١، الرياض: الشركة الوطنية الموحدة للتوزيع.
٥٣. المنيع، عبد الله محمد. (٢٠٠٢). متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي، مقدم للندوة الدولية حول " الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هـ " وزارة التخطيط في الفترة من ١٣-١٧ شعبان ١٤٢٣ هـ الموافق ١٩-٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢م، الرياض.
٥٤. مؤتمن، منى عماد الدين. (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
٥٥. نجيب، حسن فتحي. (٢٠٠٦). "رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية"، من بحوث المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد المنعقد في الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، الشارقة - الإمارات العربية المتحدة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٥٦٢- ٦٦٠.
٥٦. الهاللي، الشربيني (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية "دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية، (٧)، (٢١)، ١١- ٧٢.
٥٧. الهواري، سيد (١٩٩٩). القائد التحويلي: رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس، القاهرة، مكتبة عين شمس.
٥٨. اليحيوي، صبرية. (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (٧)، عدد (١)، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1. 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 .
2. Bass,B& Riggio,R.(2006).Transformational leadership.2nd,Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates. Retrieved December 03,2016 from www: http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=Transformational+Leadership&rft.au=Bass%2C+Bernard+M&rft.au=Riggio%2C+Ronald+E&rft.date=2006-01-01&rft.pub=Psychology+Press&rft.isbn=9780805847611&rft.externalDBID=n%2Fa&rft.externalDocID=419532¶mdict=en-US
3. Broin, Alexxandra(2016). Leading from Every Seat: Seat: Empower Principals to Cultivate Leadership for School Empowerment.New Leaders. IUCAT south Bend..
4. Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row .
5. 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.
6. 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).
7. 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.
8. Gurr. D. (1996). On conceptualizing school leadership: tim to abandon transformation leadership: leading and managing..
9. Krishnan, Venkat R. (2002). Transformational Leadership And Value System Congruence International Journal Of Value-Based Management, Vol. 15 .
10. Leithwood, K.& Jantzi, D.(2000).The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school.Journal of Educational Administration.38(2),112-129.DOI: 10.1108/09578230010320064. Retrieved January 02,2017 from <https://search.proquest.com/docview/220453766/AEC5807070B74669PQ/1?accountid=142908>
: <https://search.proquest.com.extoljp.kfupm.edu.sa/docview/220453766?pq-origsite=summon-center>
11. Salacuse , Jeswald W. (2006). Leading Leaders: How To Manage Smart, Talented, Rich, Powerful
12. Saleh, I.& Khine, M.(2014). Reframing Transformational Leadership New School Culture and Effectiveness.(sixth edition) Boston: Rotterdram. Retrieved December 02,2016 from www: <http://link.springer.com.ezp.uod.edu.sa/book/10.1007/978-94-6209-638-7>

13. Sergiovanni, T. (1990). The pincipalship: A Reflective practice. Bacon. Boston. Perspective. Allyn, USA.
14. Tickle, L., et al (2005). Personal Epistemological Beliefs And Transformational Leadership Behaviors Journal Of Management Development, 24 (8).
15. 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.
16. 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)

الملاحق

ملحق (١) أسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجهة
١	د/ خالد عواض الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود
٢	د/ خديجة مقبول الزهراني	أستاذ مشارك	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الباحة
٣	د/ محمد سالم العمرات	أستاذ مشارك	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الطفيلة التقنية
٤	د/ أشرف السيد عبده	أستاذ مساعد	صحة نفسية	جامعة الباحة
٥	د/ أشرف عبده الألفي	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الباحة
٦	د/ سناء محمد البطاينة	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الباحة
٧	د/ عادل مشعل الغامدي	أستاذ مساعد	مناهج و طرق تدريس	جامعة الباحة
٨	د/ عبد الرحمن هشلول المنتشري	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الباحة
٩	د/ عبد الله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة حفر الباطن
١٠	د/ عبد الواحد سعود الزهراني	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الباحة
١١	د/ مشاعل علي الغامدي	أستاذ مساعد	إدارة و تخطيط تربوي	جامعة الأميرة نورة
١٢	د/ أحمد مرعي القرني	دكتوراه	مشرف عام التخطيط	وزارة التعليم
١٣	د/ خالد حسين عسيري	دكتوراه	مدير قسم وكالة الأداء التعليمي	وزارة التعليم
١٤	د/ عبد الله محمد الينيم	دكتوراه	إدارة معرفية	وزارة التعليم
١٥	د/ عمر عبد الله آل هشبول	دكتوراه	مشرف تربوي	وزارة التعليم
١٦	د/ منصور علي الحميدي	دكتوراه	مشرف عام الجودة وقياس الأداء	وزارة التعليم

ملحق (٢) الاستبانة في صورتها الأولى

أداة (استبانة) دراسة بعنوان: ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إعداد الطالبة رحمة شريم الزهراني

المحور الأول: البيانات الديموغرافية:
(١) الدرجة العلمية:

- أستاذ
- أستاذ مشارك
- أستاذ مساعد
- سنوات الخبرة في مجال العمل:
- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى ١٠ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات.

(٢) الجنس:

- ذكر.
- أنثى

المحور الثاني: فقرات الأداة المتعلقة بدراسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

التعديل المقترح	الصياغة		الانتماء للمجال		العبارة
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
					المجال الأول: التأثير المثالي: رئيس القسم:
					١. يتحدث عن قيمه ومعتقداته.
					٢. يُظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.
					٣. يزرع الاعتزاز بالآخرين لارتباطهم به.
					٤. يُحدّد أهمية وجود حسّ قوى للهدف.
					٥. يحترم آراء أعضاء هيئة التدريس ويُقدّر ها.
					٦. يحترم القائد قدرات العاملين بالقسم.
					٧. يمتلك رؤية واضحة للأهداف، ويركز كلّ جهده لتحقيق هذه الأهداف.
					٨. يُمثّل قدوة لأعضاء هيئة التدريس في سلوكياته وأفعاله.
					٩. يُقدّم المصلحة العامة للقسم على مصلحته الشخصية.
					١٠. يُساعد أعضاء هيئة التدريس على مواجهة التحديات والصعوبات.
					١١. يمتلك مهارات الإقناع والحوار والمناقشات.
					١٢. لديه ثقة عالية في قدراته العلمية.
					١٣. يعترف بالأخطاء عند حدوثها، ويتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في التغلّب عليها.
					١٤. يُقبل على التغيير، ويسعى إليه.
					١٥. لديه القدرة على حسم الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.
					١٦. لديه قدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل.

التعديل	الانتماء للمجال		الصياغة		العبارة
	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	
					المجال الثاني: الحفز الإلهامي:
					١- يعتمد على أسلوب العمل بروح الفريق الواحد.
					٢- يُشجع العاملين على تحمّل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
					٣- يُسهّم في وعي وفهم العاملين رؤية ورسالة وأهداف القسم.
					٤- يُشجّع العاملين على استخدام التكنولوجيا في أعمالهم كافة.
					٥- يُشعر العاملين بقدرتهم على أداء مهامهم في حال غيابه.
					٦- يبيّن روح التفاؤل والأمل في نفوس العاملين باستمرار.
					٧- لديه القدرة المحسوبة على اتخاذ القرارات وتحمل تبعاتها.
					٨- يُوجد مناخاً يدعم قيم الالتزام والانضباط بين العاملين.
					٩- يعمل على إثارة روح الحماسة للعمل لدى العاملين.
					١٠- يُشجّع العاملين لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقّع.
					١١- يُشعر العاملين بأنهم يتصرفون كقادة خبراء ومتمرسين.
					١٢- يُوجد أعمال صعبة تثير تحديات العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
					١٣- يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل.
					١٤- يُعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.
					١٥- يُوضح الرؤية المستقبلية للقسم.
					١٦- يتحدّث بحماسة عمّا يجب إنجازه.
					١٧- يُؤكد أهمية وجود حسّ جماعيّ برسالة للقسم.
					١٨- يحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.
					١٩- يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جُددًا.

التعديل	الانتماء للمجال		الصياغة		العبارة
	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	
					المجال الثالث: التحفيز الفكري (الاستثارة الفكرية):
					١- يحدّث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.
					٢- يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.
					٣- يُعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا.
					٤- يبحث عن تصوّرات مختلفة عند حلّ المشكلات.

				٥- يسعى إلى الاستفادة من أفكار العاملين في إحداث عمليات التحسين والتطوير للقسم.
				٦- يُشرك العاملين في اتخاذ القرارات.
				٧- يُشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره.
				٨- يدعم روح المبادرة والمبادرة والمنافسة بين العاملين بالقسم.
				٩- يقترح طرائق جديدة لإنجاز مهام العمل.
				١٠- يُشرك العاملين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للقسم.
				١١- يشجع العاملين على حلّ المشكلات بطرق إبداعية ابتكارية.
				١٢- يُعدّ الأخطاء فرصة مفيدة تُستثمر لإيجاد أفكار إبداعية ابتكارية لعلاجها.
				١٣- يُشجع العاملين على التقويم الذاتي لأدائهم، وكشف جوانب القوة والضعف لديهم.

التعديل	الانتماء للمجال		الصياغة		العبارة
	لا تنتمي	تنتمي	غير واضحة	واضحة	
					المجال الرابع: الاعتبارات الفردية:
					١- يُبدي اهتمامًا لمن يتحدّث إليه من العاملين.
					٢- يتعامل مع العاملين بإنسانية أكثر من كونهم موظفين.
					٣- يُسهّل وصول العاملين إليه وقت الحاجة.
					٤- يحترم آراء العاملين وأفكارهم وقناعاتهم الشخصية.
					٥- يحرص على تقديم المشورة باستمرار للعاملين بالقسم.
					٦- يُشارك العاملين في مناسباتهم المهنية والاجتماعية.
					٧- يُوزع المهام والمسؤوليات وفق قدرات العاملين بالقسم.
					٨- يُفوض المهام والمسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم.
					٩- يهتم بالتعرّف على الاحتياجات الشخصية للعاملين.
					١٠- يحرص على توفير فرص تنمية مهنية مستمرة للعاملين بالقسم.
					١١- يُعطي اهتمامًا شخصيًا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.
					١٢- يُسخر إمكانات القسم لإشباع الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين.
					١٣- يُعامل الآخرين أفرادًا أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.
					١٤- يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.
					١٥- يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.
					١٦- يُراعي الفروق الفردية بين العاملين.
					١٧- يُقدّر مجهودات العاملين، ويعترف بها.
					١٨- يحرص على بناء الثقة بين العاملين.
					١٩- يُكّن الاحترام للعاملين بصفاتهم الشخصية.

ملحق (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

Practice of Transformational Leadership among the Heads of Academic Departments at Al Baha University from the Viewpoints of Faculty Members

Miss / Rahma Shraim Al-Zahrani

Coordinator of Guidance and Counselling Unit and Follow-up Official at
Faculty of Arts and Sciences, Qilwah, Al Baha university

Email: eeducat@enjzresearch.com

Dr. Sherif Mohamed Sherif

Professor, Department of Educational Administration and Planning, College of
Education, Al-Baha University

Abstract:

The study aimed to explore the practice degree among the heads of academic departments of transformational leadership at Al Baha University from the viewpoint of faculty members. It also aimed to find out if there are statistically significant differences at the level 0.05 among the practices of department heads on the transformational leadership dimensions: (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual considerations), attributed to the variables of gender, years of experience and scientific degree from the viewpoints of faculty members at Al-Baha University. The descriptive analytical approach was used in this study. The study community included a total number of 1675 of faculty members in Al-Baha University according to the number of faculty members issued by Al-Baha University in the academic year (1440/2019). This number was identified according to a letter addressed to facilitate the research procedures at six faculties in which there are 474 faculty members according to the deanship of Teaching Staff Affairs at Al - Baha University. The main findings of the study are: There are statistically significant differences between the mean scores of the responses of the study participants in the extent to which the heads of academic departments at Al-Baha University practice the transformational leadership dimensions in favour of female participants. The study also revealed that there are no statistically significant differences between the mean scores of the responses of the study participants in the extent to which the heads of academic departments at Al-Baha University practice the transformational leadership dimensions due to the years of experience variable. The study also referred that there are no statistically significant differences between the mean scores of the responses of the study participants in the extent to which the heads of academic departments at Al-Baha University practice the transformational leadership dimensions due to the scientific degree variable.

Keywords: Dimensions of Leadership, Transformational Leadership, Heads of Academic Departments, Faculty Members, Decision Making, Al Baha University.