

DOI: JFTP-1911-1021

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم

الدكتور/ عبد الواحد بن سعود الزهراني

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية،
جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

٢٠١٩/١١/١٨ م

تاريخ قبول البحث :

٢٠١٩/١١/١١ م

تاريخ استلام البحث :

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها طبيعة هذه الدراسة، وتمثل مجتمعها في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم ١٦٨٩ عضو هيئة تدريس، وطبقت أداة الدراسة (استبانة) على عينة عشوائية بلغ حجمها (٢٧٢) عضو هيئة تدريس بنسبة (١٦%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج أهمها أن رجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦) وانحراف معياري قدره (٠.٨٩)، وقد جاء البعد الخاص بالجاذبية (التأثير المثالي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) وبدرجة ممارسة عالية، كما جاء البعد الخاص بالحفز الإلهامي في المرتبة الثانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وبدرجة توفر عالية، وجاء البعد الخاص بالاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧) وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وجاء البعد الخاص بالاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) بدرجة ممارسة عالية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وللمجال ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، ولمتغير الجنسية (سعودي/غير سعودي)، لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، ولمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم إنسانية)، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٧)، كما توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة لمتغير الجنس لصالح عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة للمتغيرات الجنسية والرتبة الأكاديمية والتخصص، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (٠.٩٠٣) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام أبعاد القيادة التحويلية بعد الجاذبية (التأثير المثالي)، وبعد الحفز الإلهامي، وبعد الاستثارة الفكرية، وبعد الفردية، ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس حيث كانت قيم معاملات ارتباط بيرسون (٠.٨٤٨، ٠.٨٩٥، ٠.٨٧٧، ٠.٨٧٨) على الترتيب، جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية:

رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ القيادة التحويلية؛ جامعة الباحة؛ الروح المعنوية؛ أعضاء هيئة التدريس.

ABSTRACT

The present study aimed to reveal the degree of practice for academic heads of Albaha University for transformational leadership and its relationship with the level of morale faculty members from their point of view. The study followed the descriptive and correlative approach to suit the nature of this study. The study tool (questionnaire) was applied to a random sample of 272 faculty members representing 16% of the total population of the study. Transformance came highly from the viewpoint of faculty members, with an average of (3.76) and a standard deviation of (0.89), and the dimension of gravity (ideal effect) among the heads of academic departments at Albaha University for transformational leadership came first from the viewpoint of faculty members. The dimension of inspirational motivation came in second place from the faculty point of view, with an average of (3.76) and a standard deviation of (0.88) and a high degree of availability. The dimension of individual attention ranks third from the point of view Faculty members, with a mean of (3.67) and standard deviation of (0.97) and a high degree of practice as well, and the dimension of intellectual excitement ranked fourth from the point of view of faculty members, with an average of (3.63) and standard deviation of (0.93) degree of practice. The results also found that there were statistically significant differences at the level (0.000) of the opinions of the respondents on the degree of the practice of the heads of academic departments of transformational leadership in its four dimensions and the field as a whole from the viewpoint of the faculty members, which is attributed to the gender variable (males / females), and in favor of Male faculty, for nationality variable (For non-Saudi faculty members, for years of experience variable at significance level (0.01) for faculty members with more than 10 years experience, there are no statistically significant differences at significance level (0.05) for academic grade variable, For the variable of specialization (natural sciences, humanities), the results also found that the level of morale among the faculty members at Al-Baha University was high with an average of (3.78) and a standard deviation of (0.87), and also found that there are statistically significant differences when The level of significance (0.01) of the opinions of the respondents on the level of morale among the members of e Teaching staff at Al-Baha University for gender variable for the benefit of male faculty sample, and for variable years of experience for the benefit of faculty members with more than 10 years experience, and there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) for the opinions of the sample on the level of morale among members. The faculty at Al-Baha University for sexual variables, academic rank and specialization. It also concluded that there is a strong correlation between the degree of the practice of

transformational leadership and the level of morale of the faculty members. There is a strong positive correlation between the degree of exercise of the heads of the dimensions of the transformative leadership dimensions after gravity (ideal effect), after inspiration stimulation, after intellectual arousal, after individuality and morale level. The Pearson correlation coefficients (0.848, 0.895, 0.877, 0.878), respectively, were statistically significant at the level of significance (0.01), indicating a correlation between the degree of practice of academic department heads of transformational leadership and the level of morale of faculty.

KEYWORDS:

Heads of Academic Departments; Transformational Leadership; Albaha University; Morale.

مقدمة:

تعد القيادة بالمؤسسات المختلفة المحرك الرئيس لأدائها تحقيقاً لأهدافها، فالاهتمام بها وتطوير أداء المسؤولين في ضوءها يحقق التكامل بين كافة أبعادها ومكوناتها؛ بما يضمن لهذه المؤسسات تحقيق التميز على المدى البعيد؛ فالقيادة أحد أهم الركائز التي يجب أن تحرص عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وترجمة رؤاها إلى واقع ملموس؛ فأداء القيادات يجب أن يأتي في مقدمة برامج التطوير المؤسسي؛ لدورها المهم في بناء العلاقات بين العاملين كافة، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا نحو أداء المؤسسة، على اعتبار أن الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً في استراتيجيات المؤسسات، وعاملاً حاسماً في نجاح عمليات التطوير والتغيير، فالاهتمام بالقيادات في المؤسسات لدورها المهم في الانطلاق بهذه المؤسسات نحو تحقيق أهداف خطط التنمية التي تنشدها المجتمعات، هذا الدور الذي يعد أداة يجب أن يمتلكها القادة لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي ويحقق رؤاها وتطلعاتها (Murphy and Torre, 2015).

كما أن القيادة تعبر عن العلاقة بين العاملين مع قياداتهم، والتي بواسطتها يمكن للقائد أن يؤثر على سلوك العاملين معه وبطريقة مباشرة، وتهتم القيادة أيضاً بتطوير أداء العاملين وتحقيق طموحاتهم، من خلال مساعدتهم وتحفيزهم بشكل مستمر، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم، والذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سميرات ومقابله، ٢٠١٤، ٥١٤). فالنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة مرتبط بقدرتها على توجيه عملياتها كافة نحو أهدافها، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليتها بالشكل المناسب يتطلب قائداً ناجحاً، وفاعلاً لديه المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره، فالقائد بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه، لرفع وتحسين وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف المؤسسة التي يعمل بها وأهداف المنتمين إليها ويقوده ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين (عمير الغامدي، عطية، الغامدي، الغامدي، ٢٠١٩، ٨).

وإذا كانت القيادة ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسات المختلفة، فإنها تكون أكثر أهمية في المؤسسات الجامعية، حيث إنها معيار مهم لنجاح هذه المؤسسات، على اعتبار أن نجاح القيادات في القيام بأدوارهم سيكون له أكبر الأثر في دفع تلك المؤسسات نحو تحقيق آمالها وطموحاتها الحالية والمستقبلية، إضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس ومنسوبيها كافة وحثهم على بذل أقصى جهودهم واستغلال كافة إمكاناتهم لتحقيق النقلة النوعية في أدائها، لذلك تتجه المؤسسات الجامعية نحو تطوير أداء قياداتها الأكاديمية الحالية، وكذلك وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار

القيادات الأكاديمية المستقبلية، من هذه القيادات رؤساء الأقسام الأكاديمية أصحاب الدور الفاعل في تطوير هذه الأقسام، فهم يتحملون هذا العبء إضافة إلى الأعباء الأخرى الأساسية المنوط بهم القيام بها كأعضاء هيئة تدريس العلمية والبحثية والتدريسية، وهم ممثلين لأقسامهم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (برقعان، ٢٠١٣، ٢٢). ومن الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام تنمية قدرات زملائهم أعضاء هيئة التدريس بالقسم من خلال حل مشاكلهم وتقليل الصراعات بينهم وإحاطة الأعضاء بنوعية المؤتمرات العربية والدولية، كما أن الدور التنموي لرؤساء الأقسام يتعلق بالإنتاجية الأكاديمية لهؤلاء الأعضاء سواء عدد البحوث والمنشورات والإسهامات المختلفة لهم (شرف، ٢٠٠٦: ٥٥).

ولقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية بهذه الأدوار، ولتحقيق طموحات وأهداف هذه المؤسسات، كان من المهم تنمية قدراتهم القيادية بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة مهماتهم وأدوارهم، ونظراً لوجود عديد الأساليب القيادية، والتي يمكن من خلالها تأصيل الممارسات القيادية السليمة لهذه الفئة المهمة بالمؤسسات الجامعية، كان التركيز على أحد هذه الأساليب وهو أسلوب القيادة التحويلية كونها تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوى الروح المعنوية لديهم؛ بما يحقق الأهداف والغايات التي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها، فالقيادة التحويلية تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطة، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها (الجضي، ٢٠٠٦، ١٥١). وهذا ما يؤكد عليه داغر وصالح (٢٠٠٠، ٤٠) بأن رئيس القسم الأكاديمي الذي يتسم بسمات القائد التحويلي هو الذي يكون قادراً على حث زملائه بالقسم على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل منهم.

كما أن رئيس القسم الأكاديمي المتصف بسمات القائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسم تلك القيم بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Burns 1978). كما أنه يبني الالتزام ويوجد الحماس والدافعية لدى زملائه بالقسم نحو التغيير، ويزيد لديهم الأمل في المستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، ويوصل للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم (عياصرة، ٢٠٠٦، ٧٩).

وإذا كانت ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية للقيادة التحويلية واكتساب سماتها، فإنه يجب أن يكون هناك دراسة مستفيضة لعوائد هذه الممارسات على أعضاء هيئة التدريس بالقسم، خاصة فيما يتعلق بالروح المعنوية لديهم، على اعتبار أن هذه الروح تعد مقياساً لفاعلية أدائهم بالمؤسسة الجامعية؛ لما لها من أهمية في الارتقاء بمستوى أدائهم وبالتالي تحسين إنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، وإخلاصهم، فعوض هيئة التدريس الذي يوجد في مكان محبط للعمل ومخفض لمعنوياته لا يبالي بالتوجه نحو عرقلة العمل وإيقافه من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب والإهمال، فأثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية يعود بالسلب على مستوى مخرجات هذه المؤسسات، لذلك كان الاهتمام بدراسة الروح المعنوية ورضا أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية سعيًا لقياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية والنفسية (فليه، عبد المجيد، ٢٠٠٥، ١١٣) فالحرص على إيجاد البيئة العملية المناسبة للأداء التعليمي والبحثي، وإيجاد حالة من حالات الطمأنينة والراحة النفسية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية قد يساهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم، بما يساعد على نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

لذلك يمكن وصف المؤسسة الجامعية بوحداتها كافة في مثل هذه الحالة بأن أفرادها يتمتعون بروح معنوية مرتفعة ناتجة عن التفاعلات الجيدة التي تتم بين جميع أفراد المؤسسة الواحدة بما ينعكس إيجابياً على أدائهم وبالتالي على مستوى أداء طلابهم؛ بما يساهم وبشكل مباشر في توفير مناخاً تعليمياً حافلاً بالتفاؤل وقد يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج والتي من أهمها: رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة، والرفع من الكفاءة المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية، ورفع مستوى أداء الإداريين والفنيين، وإيجاد بيئة خصبة للعلاقات الإنسانية القائمة على أساس علمي ممنهج بين العاملين كافة؛ بما يساهم في بناء شراكة تفاعلية بينهم، وربط المؤسسة الجامعية بالمجتمع المحيط من خلال تبادل الآراء والأفكار مع المستفيدين من خدمات تلك المؤسسة.

لذلك يمكن التأكيد على الدور المهم لرؤساء الأقسام الأكاديمية في العمل على رفع الروح المعنوية لدى زملائهم بالقسم لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدتهم في توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في التعامل معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع (محمد، ٢٠١٦، ١٦-١٧)، وقد يؤدي هذا الدور إلى انتشار حالة الرضا بين كافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

وبناء على ما سبق يتضح أن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات

وذلك من خلال التركيز على مثل عليا وأخلاقية مثل : الحرية والعدالة ، المساواة، والسلام وحب الخير، لذا يمكن القول بأن القيادة التحويلية تجمع بين القيادة والاتباع في علاقات متبادلة وفعالة من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، وعليه فإن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام تعد محورا مهما في إدارتهم للأقسام الأكاديمية التي تتمركز حول توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق أهداف الأقسام إلى هيكلية تنظيمية ورؤية ثقافية مشتركة بين أعضاء القسم، كما أن الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس لها دورها المهم في رفع مستوى الأداء بالقسم الأكاديمي الذي يعملون فيه، ودورها أيضا في تحقيق الأهداف المنشودة بالمؤسسات الجامعية، وهذا بدوره سينعكس على المستوى العلمي والمهاري لطلبة المؤسسة الجامعية؛ بما يحسن من مستوى مخرجاتها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه عديد الدراسات من نتائج حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية في بيئات جامعية مختلفة منها دراسة الجبري (٢٠١٨) والتي توصلت 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، ودراسة الرشدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع لدى القادة الأكاديميين من رؤساء أقسام وعمداء الكليات بعدد من الجامعات السعودية، ودراسة الشراري (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة للقيادة التحويلية كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة العبيري (٢٠١٧) والتي توصلت إلى تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، ودراسة الثويني (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وبناء على ذلك أوصت بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على مهارات القيادة التحويلية وتقديم التغذية الراجعة عن ممارساتهم القيادية، ودراسة المعاني (٢٠١٣) والتي توصلت في نتائجها إلى أن القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ودراسة الديب (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية متوسطة، ودراسة مديين (١٤٣٤) والتي توصلت في نتائجها إلى أن درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدي القيادات الجامعية بالجامعات السعودية متوفرة بدرجة كبيرة، ودراسة السميح (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أكدوا على أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات التربية الرياضية للقيادة التحويلية متوسطة ودراسة الغامدي

(٢٠٠٠) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية كانت متوسطة.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي أجريت لتحديد مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية ومنها دراسة الصباحة وخصاونة (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية متوسط، ودراسة خرفان (٢٠١٧) أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان مرتفعاً، ودراسة أحمد (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن العاملين في كلية التربية بجامعة أم درمان مرتفعة، ودراسة محمد (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متوسط و بنسبة (٦٦.٥٦%)، ودراسة مددين (١٤٣٤) والتي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مرتفعاً، ودراسة الجلابنة (٢٠١١) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كبيرة، ودراسة بو عباس (٢٠١٠) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً، ودراسة عبد الجبار (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية للبنات بالرياض.

ومما سبق يتضح أن نتائج الدراسات التي أجريت لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية وكذلك الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متباينة، حيث كانت متوسطة في بعض الدراسات ومرتفعة في دراسات أخرى، كما أن هناك توجه في بعض المؤسسات الجامعية إلى أهمية تدريب القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية لممارسة الأنماط القيادية الحديثة، التي يمكنها تحقيق التطور النوعي في أدائهم؛ وبالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات، كما أن هذه الدراسات تؤكد على أهمية قياس مستوى الروح المعنوية كل فترة زمنية، لوضع التصورات المناسبة للارتقاء بها، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة والتي تعزى

للمتغيرات (الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، الرتبة الأكاديمية، التخصص)؟

٣. ما مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، الرتبة الأكاديمية، التخصص)؟
٥. ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم..

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ويمكن من خلالها الإسهام في تطوير وتحسين الأداء لدى رؤساء الأقسام وبالتالي الارتقاء بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات العربية والمحلية والتي أوصت بدراسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها ودراساتها مع متغيرات مختلفة .
- تمثل إضافة للمكتبة العلمية كونها من البحوث التي تتناول العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بالتطبيق على جامعة الباحة.
- قد تساهم نتائج الدراسة في تطوير المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، ووضع معايير محددة تتعلق بالمهارات القيادية عند اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- قد تفيد هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية لإجراء أبحاث أخرى مشابهة على عينات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات .

• قد تفيد نتائج الدراسة في تعريف المسؤولين بالجامعة على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة للقيادة التحويلية لتحديد الأبعاد والممارسات الأكثر توفراً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكذلك الأبعاد الأقل توفراً، لتحديد كيفية تنميتها وتحسين ممارستها من قبلهم.

• وقد تفيد نتائج الدراسة في التأكيد على أهمية دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة رؤساء الأقسام القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبالتالي البحث عن الممارسات والسلوكيات القيادية التي تسهم في الارتقاء بمستوى هذه الروح بما يزيد من مستوى إنتاجيتهم العلمية والتعليمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

عرفها الخصاونة (Alqatawenh, 2018, 19) على أنها: "مجموعة المهارات اللازمة للقائد لكي يكون لديه القدرة على إلهام المرؤوسين لبذل قصارى جهدهم، لتطوير مهاراتهم بما يسهم في تقديم هؤلاء المرؤوسين لمستويات فكرية متقدمة، إضافة إلى حث أتباعه على تحقيق أكثر من المتوقع".

ويقصد بالقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في هذه الدراسة بأنها الممارسات التي يقوم بها رئيس القسم الأكاديمي من أجل تحفيز زملائه أعضاء هيئة التدريس واستثارة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف القسم، باستخدام كافة الإمكانيات المتاحة، مع إلهامهم لبذل الطاقات لتقديم مستويات متقدمة في الأداء، وتقاس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية في أربعة أبعاد (بعد الجاذبية (التأثير المثالي)، بعد الاستثارة الفكرية، بعد الحفز الإلهامي، بعد الاهتمام الفردي) وفقاً للمقياس المعد لهذا الغرض.

الروح المعنوية: Morale

عرفها عبد الجبار (٢٠٠٣، ١٢٣) بأنها "الحالة الوجدانية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس ومثابرة، وتقلل من تأثيرهم بالمشكلات الخارجية المعوقة للفاعلية"

ويقصد بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الدراسة حالة أعضاء هيئة التدريس النفسية والإنفعالية وإقبالهم على العمل بحماس؛ لتحقيق أهداف الجامعة التي يعملون فيها، وارتباطهم من الناحية المعنوية بها، ويقاس مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بأنه الدرجة

الكلية لاستجابات عينة العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وفقاً للمقياس المعد لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جامعة الباحة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء محاور الدراسة النظرية والذي يتمثل في محور القيادة التحويلية ومحور الروح المعنوية إضافة إلى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعها.

المحور الأول: القيادة:

تعد القيادة من أهم مكونات أي مؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تطويرها وتحسين قدراتها وتحقيق أهدافها المختلفة، وتأمين قدرتها على البقاء والمنافسة في عالم متسارع النمو؛ لذا تتزايد المؤلفات والإصدارات في مجال القيادة يوماً بعد آخر، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات القيادة، وهذا ما سيتم استعراضه في الآتي:

مفهوم القيادة:

هناك عدد من التعريفات للقيادة منها تعريف باس (Bass, 1990) بأنها: "عملية تفاعلية بين عضوين أو أكثر من مجموعة تتضمن غالباً هيكلية أو إعادة هيكلية للوضع وتصورات وتوقعات الأعضاء، بحيث إن القيادة تحدث حينما يقوم أحد أفراد هذه المجموعة بتعديل دوافع أو حوافز الآخرين في نفس المجموعة، كما يمكن لأي عضو إظهار بعض سمات القيادة".

كما عرفها أحمد (٢٠٠١، ٣٥) بأنها "مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها شخص معين؛ ليحث من من خلالها الأتباع بالمؤسسة على التعاون من أجل تحقيق أهدافها، فالقيادة بهذا المعنى وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية"

كما عرفها الطجم، والسواط (٢٠١٠، ١٨١) بأنها "عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد أو جماعات) لتحقيق أهداف محددة".

كما وصف كل من تانينبوم وماسريك Tannenbamm and Massarik المشار لهما في الطجم، والسواط (٢٠١٠، ١٨١) القيادة من خلال العلاقة بين القائد والتابعين بأنها "التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف محدد، والقيادة تشمل دائماً محاولات من القائد للتأثير على سلوك التابعين".

ومع كل تلك المحاولات المستمرة في وضع تعريف محدد للقيادة فقد اتفقت معظم التوجهات الحديثة في القيادة على أهمية القائد والأتباع، وأن كلا الطرفين له دور كبير في نجاح عملية القيادة، فمفهوم القيادة مفهوم ديناميكي ومتطور يصعب وضع تعريف واحد له، ولكن يمكن تعريف القيادة بشكل مرضٍ بأنها: "عملية التأثير التفاعلي الذي يحدث عندما يقبل بعض الناس في سياق معين شخصاً ما كقائد لهم لتحقيق الأهداف المشتركة"، ويبدو أن هذا التعريف ملائم بشكل كبير لمفهوم القيادة الحديث، والذي يعطي القائد والأتباع والسياق دوراً مهماً في عملية القيادة "عمير الغامدي، وآخرون، ٢٠١٩".

كما عرفها عياصرة (٢٠٠٦، ٣٤) بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية، دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرتها وقدرتها على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً من تعريفات للقيادة، يمكن للدراسة الحالية تبني التعريف الآتي: القيادة هي عملية تأثير وتأثر بين القائد والتابعين بالمؤسسة، بحيث يقوم القائد بحفز التابعين وتوجيه قدراتهم والرفع من روحهم المعنوية، وذلك لتحقيق الأهداف التي تنشدها هذه المؤسسة.

أهمية القيادة:

وتظهر أهمية القيادة جلية من خلال تركيزها على التأثير في سلوك الأفراد، والوفاء باحتياجات التابعين، وإحداث التغييرات المطلوبة، وفي حل النزاعات بفعالية، علاوة على تدريب وتطوير المرؤوسين (Samiksha, 2018).

مصادر القوة في القيادة:

نتيجة لأن القيادة قائمة على أساس التأثير في التابعين، لذلك فإن الهدف من القيادة يتحقق بوجود عدد من مصادر القوة التي يمكنها مساعدة القائد على تحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه

القوى في قوة الثواب، وقوة العقاب، والقوة النظامية (القانونية) والتي يستمدّها من قوة النظام، وقوة الخبرة المكتسبة لدى القائد والنتيجة من عمله في عدد من التخصصات والقيام بعدد من المهام، وتوفير المعرفة والخبرات اللازمة للقيام بعمله، وقوة الإعجاب وهو ما يتمتع به القائد من صفات وسمات استثنائية تجعله متميزاً بين زملائه (الجضي، ٢٠٠٦، ١٣٤-١٣٥).

الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعددت المداخل والاتجاهات الحديثة في مجال القيادة (Dionne, Gupta, Sotak, Hao,) (Kim, & Yammarino, 2013) وخصوصاً مع تعقد العمليات في المؤسسات التربوية وحاجتها الملحة لمداخل قيادية قادرة على مواكبة كافة التغيرات بما يتناسب مع الظروف والطموحات العالية، وهو ما دعا بيرنز (Burns, 1978) إلى وضع أساس لنظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، ليأتي من بعده باس (Bass, 1990) ويضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية والتي احتلت اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في مجال القيادة، وذلك لكونها تركز على إلهام وتحفيز التابعين بما يزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق الرؤى، ومن ثم الوصول إلى الأهداف المرسومة. ولقد ظهرت هذه النظرية في السبعينات ولم تكن آخرها حيث أثمرت جهود الباحثين والعلماء الكثير من المداخل القيادية بغية التطوير وتحقيق الطموحات والتغلب على مشكلات الواقع والمستقبل.

فالقيادة التحويلية بناء على ذلك تؤكد على أهمية توفير العناية اللازمة من قبل القادة بالتابعين، وإيجاد الوسائل المناسبة لتطوير آدائهم، وتحقيق طموحاتهم، وفي هذا الصدد يرى باس (١٩٩٠) Bass أن القيادة التحويلية هي التي تضع في اعتبارها أهمية التركيز على اهتمامات التابعين والبحث عن تفعيلها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هم أبعد من اهتماماتهم الشخصية، والانتقال إلى البحث عن اهتمامات المؤسسة وأساليب تحقيقها، والسعي نحو الإيمان برؤية هذه المؤسسة التي يعملون بها، ويتحقق ذلك من خلال النظرة الكاريزماتية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع لدى التابعين.

مفهوم القيادة التحويلية:

هناك عديد التعريفات للقيادة التحويلية منها تعريف الغامدي (٢٠١١، ٦) والذي بين أنها: "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"، كما عرفها العطيات (٢٠٠٦، ٩٥) بأنها هي: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية،

وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي للمؤسسة إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة، بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسة، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناءً.

وعرفها السميح (٢٠٠٩، ٢٤٧) بأنها: "تمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو 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".

وعرفها بولدن وآخرون (Bolden, R., Gosling, I., Marturano, A., & Dennison, P., 2003) بأنها "العملية التي يتم فيها تحويل المرؤوسين إلى قادة من خلال استثارة دافعيتهم نحو العمل الجماعي؛ لتحقيق أعلى مستويات الأداء".

كما عرفها (Xenikou & Simosi, 2006, 567) بأنها: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم وتوجيهها نحو مصلحة المؤسسة التي يعملون بها، تحقيقاً لطموحاتها وأهدافها، على اعتبار أن ذلك سيحقق أهدافهم ومصالحهم الشخصية"، وعرفها كيركان المشار له في القطاونة (Alqatawenh, 2018, 19) على أنها: "تمط القيادة المستخدم من قبل القادة لتغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل للمؤسسة، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وبناء رؤية واضحة للتعرف على الأهداف المشتركة".

كما عرفها تابير (Tauber, 2012. 2) بأنها "تهج واعد يأتي استجابة إلى الديناميات والتحويلات الحادثة في المؤسسات والمجتمعات، على اعتبار أن القادة يحتاجون إلى توجيه مؤسساتهم نحو تتبع الفرص الجديدة الناتجة من هذه التحويلات، لمواجهة التحديات لجعل القيادة أكثر فاعلية في تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها".

ومما سبق يتضح أن مفهوم القيادة التحويلية يتمركز حول تأثير القيادات بالمؤسسات المختلفة على العاملين معهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهدافها، كما أنها تؤكد على أن القيادات تلهم الأتباع نحو الأعمال الإبداعية التي تكون ذات طابع مختلف عن المؤسسات النظرية؛ بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسساتهم، كما أنها تركز على الاهتمام بالتابعين وتحقيق طموحاتهم وتلبية احتياجاتهم؛ بما يستثير دافعيتهم نحو تحقيق أعلى معدلات أداء.

أبعاد القيادة التحويلية:

هناك عدد من الأبعاد التي تشكل القيادة التحويلية ، يمكن توضيح هذه الأبعاد في الآتي:

البعد الأول: التأثير المثالي

إن القادة الذين يمارسون التأثير المثالي تلقى ردود فعل إيجابية من التابعين، حيث إن القادة في هذا البعد يعطون مثلاً إيجابياً عن السلوك، لذلك تكون الثقة بين القائد والتابعين علاقة ثقة متبادلة، حيث إن تأثير القادة على التابعين، تجعلهم يريدون محاكاة قاداتهم، على اعتبار أن هؤلاء القادة ينظرون إلى احتياجات التابعين ويلبونها أكثر من احتياجاتهم الخاصة، ويشاركون المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مع أتباعه، متسقاً مع أخلاق ومبادئ وقيم هذه المؤسسة، يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وحرص روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. وهذه الجاذبية أو التأثير المثالي يقصد بها وصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

(Avolio & Bass, 2004, 94).

البعد الثاني: الحفز الإلهامي

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين روح التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، كما يركز هذا البعد على قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، بمعنى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز بأقل جهد ممكن وبأعلى جودة ممكنة (الجضي، ٢٠٠٦، ١٥٢).

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها. وهذه الاستشارة الفكرية يعمل من خلالها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (القحطاني، ١٤٣٦، ٤٦).

البعد الرابع: الاهتمام الفردي

وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه 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 و إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (القحطاني، ١٤٣٦، ٤٦).

وبعد عرض هذه الأبعاد يتضح أن القيادة التحويلية تقود التابعين إلى تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال سلوك القائد الذي يتميز بقدرته على تحفيز زملائه بشكل مستمر؛ بما ينمي روح التحدي لديهم، ويستثيرهم نحو العمل المنتج، وتحقيق أعلى جودة ممكنة، وأعلى من التوقعات المستهدفة، إضافة إلى تمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص والسمات التي تساعد على إيجاد الطرق والأساليب التي تناسب كل فرد من التابعين، وكيف يمكن تفويض الصلاحيات التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يزيد الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، ودورهم في إتاحة الفرص لتحمل المخاطر ومواجهة المشكلات المختلفة، وتأكيدهم المستمر على ثقتهم في زملائهم والاشادة المستمرة بجهودهم، وتسعى إلى تحويل التابعين إلى قادة، على اعتبار أن القيادة التحويلية تهتم ببناء القيادات وليس بناء التابعين.

متطلبات بناء القيادات التحويلية:

يؤدي القادة التحويلين دور مهمًا ومحوريًا في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، وعند بناء القادة التحويليين يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه؛ ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية إعدادًا متكاملًا، متفقًا مع متطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري، ومنها ما أورده الباسل، رضوان (٢٠١٥، ٢٣٧) من متطلبات تتمثل في الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات، والرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة، والتعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة، وكذلك استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم، ومن ضمن المتطلبات أيضًا توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة، وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة، وتطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

ولتحقيق تطور الأداء في المؤسسة أيضًا يحتاج القادة إلى عدد من المهارات والقدرات التي تساعد في تحقيق طموحات هذه المؤسسة، حيث ذكر كوزس وبوسنر والمشار لهما في القحطاني (٢٠١٢، ١٣٥) عدد من المهارات والقدرات تمثلت في ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية، والقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع، وكذلك القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، والقدرة على المتابعة والتقييم الذي للفرد والفريق، ومن القدرات أيضًا القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمؤسسة

والالتزام بها، وفي ضوء ذلك فإن العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة لها أهميتها بصفتها عناصر بناء للقادة وموجهة للتغيير والتطوير المستمر.

خصائص القيادات التحويلية:

هناك عدد من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القيادات التحويلية، تتمثل هذه الخصائص والسمات في الآتي (الجضي، ٢٠٠٦، ١٥٣-١٥٤):

١. القادة التحويليون هم أساس التغيير، فاهتمامهم منصب على نقل مؤسساتهم من واقعها الموجودة عليه إلى وضع جديد أكثر تميزاً.

٢. يتبنون اتجاهات تتسم بأنها قادرة على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

٣. لديهم ثقة عالية في العاملين معهم؛ لذا فإنهم لا يترددون في تفويض العاملين بالصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

٤. لديهم القدرة على تشكيل منظومة القيم، وممارسة السلوكيات التي تتواءم مع تلك القيم.

٥. يستثمرون خبراتهم عند مواجهة المواقف الجديدة، ولديهم الاستعداد لتعديل أساليبهم كلما استدعى الأمر ذلك، حتى لو تم اقتراح هذا التعديل من العاملين أنفسهم، ويتبنون عملية التعلم المستمر مدى الحياة، فهم يؤكدون على أن المناخ التنظيمي المثالي هو الذي يهتم بتطوير العاملين والارتقاء بمستوى أدائهم بشكل مستمر.

٦. لديهم القدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة وحالات عدم التأكد، وهي تلك الحالات التي تتسم بعد توافر المعلومات حول الأحداث المستقبلية، أي أن القادة التحويليين قادرون على التعامل المتميز مع كافة لمواقف الإدارية المختلفة.

٧. لديهم رؤية متميزة وقدرة عالية على رسم صورة مستقبلية متميزة للمؤسسة، وترجمة هذه الرؤية إلى واقع ملموس.

ومن العرض السابق يتضح أن القيادة التحويلية كنظرية قيادية حديثة تركز على بناء العلاقات المتميزة بين القيادات والتابعين، كما أنها تؤكد على أهمية الاستماع لكافة الآراء والاستفادة منها في تحقيق التطور النوعي في الأداء المؤسسي، وتستعين بقدرات العاملين في بناء الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ووضع الطرق والأساليب المناسبة لتحقيقها بطرق إبداعية، والانتقال بالمؤسسة من وضع معين إلى وضع جديد يمتاز بالتطور في كافة الجوانب.

المحور الثاني: الروح المعنوية

تعد الروح المعنوية من المفاهيم المهمة في المجالات الإدارية؛ لدورها المهم في تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة، كما أنها تعد مقياساً لمدى فاعلية أدائهم؛ لما لذلك من أهمية في زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة

معدلات إخلاصهم للعمل، على اعتبار أن الاحباط الذي قد ينتاب بعض العاملين والذي بدوره سيؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، قد يجعلهم مبتعدين عن تعليمات العمل معرقلين لعمليات التطوير والتحسين، بل والبحث عن السبل التي يمكن لها إيقاف العمل من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب، والتسيب، والإهمال، ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم؛ لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا العاملين في المؤسسات التعليمية سعيًا لقياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية، والنفسية؛ لذلك فإنه من المفيد قيام المؤسسات التعليمية بإشاعة المناخ المساند لعمليات الترابط الاجتماعي، وتحقيق الألفة والمودة بين كافة العاملين، بما يسهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم، وفي ذلك نجاح للمؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها (الزبيدي، ١٤٣٤، ١٠).

فالروح المعنوية بهذا المعنى قائمة على توفير بيئة جاذبة للعاملين بالمؤسسة، بما يجعلهم أكثر ارتباطًا بها، وأكثر حرصًا على تحقيق أهدافها، كما أنها تعني بالشعور الذي يسيطر على العاملين كافة بأن أعمالهم وأدوارهم الوظيفية متكاملة، لا يوجد انفصال بينها، وأن التنافسية التي تتم داخل المؤسسة هي في الأساس؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية وليست الأهداف الشخصية لهم، كما أن القيادات بهذا المعنى أيضًا يضعون في مقدمة أولوياتهم تطوير أداء العاملين وتحقيق طموحاتهم، والاهتمام بتوفير احتياجاتهم، لما لذلك من دور في الارتقاء بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

مفهوم الروح المعنوية:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، سواء كانت هذه المؤسسات تتبع القطاع الحكومي، أو تتبع قطاع الأعمال، ومن هذه التعريفات تعريف أسعد ورسلان (٢٠٠٤) على أنها "درجة توجه الفرد نحو عمله بدرجة عالية من الرغبة، وتحقق هذه الرغبة من خلال عوامل متعددة، خارجية (بيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد مدفوعا نحو عمله وراغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر، ومحققاً لطموحاته ورغباته".

وعرفها أحمد (٢٠١١، ١٧٩) بأنها "الحالة الوجدانية لدى العاملين بالمؤسسة، والتي تدفعهم للعمل بحماس، وتقلل من تأثيرهم بالمؤثرات الخارجية المعوقة للفاعلية"، كما عرفها أحمد (٢٠١١، ١٨١) أيضًا بأنها "محصلة مشاعر وأحاسيس وآراء الأعضاء نحو زملائهم ونحو قياداتهم ونحو أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، كما أنها إنعكاس لبيئة العمل والعلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وبالتالي فإنها تقع على عاتق القادة مسؤولية تهيئة البيئة الملائمة للعمل في سبيل رفع الروح المعنوية لدى العاملين".

وعرفها الجلابنة (٢٠١١، ١٩٦) بأنها "مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه العمل والعاملين، واستعداد الفرد لبذل قصارى جهده لإنجاز الأعمال بصورة فاعلة"، كما عرفها عبد الجبار (٢٠٠٣، ١٢٣) بأنها "الحالة الوجدانية لدى أعضاء هيئة التدريس، والتي تدفعهم إلى العمل بحماس ومثابرة، وتقلل من تأثيرهم بالمؤثرات الخارجية المعوقة للفاعلية".

وكذلك عرفها زويلف والعضايلة (١٩٩٦، ٧١) الروح المعنوية بأنها "بأنها الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين للإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطاتهم، وتجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية".

كما عرفتها نفيسة باشري (١٩٨٧، ٢٢٨) بأنها "قدرة مجموعة من العاملين على العمل يروح الفريق، بإصرار ومثابرة وبثبات؛ لتحقيق هدف مشترك"

وتعتمد الروح المعنوية لدى العاملين في ارتفاعها وانخفاضها على عدد من المؤثرات والعوامل منها ثقة العاملين في التنظيم الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها، وثقة وولاء وانتماء العاملين في قياداتهم، وكذلك الثقة المتبادلة بينه وبين زملائهم في العمل، والثقة في كفاءة المؤسسة ونشاطه (كنعان، ١٩٩٢، ١٢٣).

ومما سبق يتضح أن تعريفات الروح المعنوية تعددت واختلفت فيما بينها، حيث ركزت بعضها على التمسك بالعمل والارتباط به وعدم التفكير في تركه، وبعضها ركز على المشاعر الوجدانية تجاه العمل والزملاء العاملين معه بالمؤسسة التي يعمل بها، كما ركز بعضها على علاقات العمل القائمة على التقارب والتواد فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة على الوجه المطلوب، وركزت بعض التعريفات على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وتأثيره على مستوى آدائهم، وركزت بعضها على التعاون المتبادل بين كافة العاملين بالمؤسسة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الروح المعنوية لدى العاملين، تمثل الأساس الذي تركز على دعائمه العمليات التنظيمية لكل المؤسسات تتمثل في الرضا الوظيفي، وتنمية روح الإبداع والابتكار، والاحتفاء بالعمل الوظيفي، وتحسين مستويات الالتزام التنظيمي، وزيادة الرغبة في تحقيق الأهداف، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أنه يمكن أن تكون هناك عوامل محددة تؤثر على مستوى الروح المعنوية بالسلب منها زيادة أعباء ومتطلبات العمل الملقة على عاتق العاملين بالمؤسسات المختلفة، وقلة توفير بيئة عملية جاذبة وصالحة لأداء العمل، وتعدد الأنماط الإدارية وتباينها، والتي قد تؤثر على مستويات ومعدلات الأداء، واستمرارية التطور والتحسين فيه.

عناصر ومحددات الروح المعنوية للعمل:

هناك عدد من العناصر الأساسية تمثل ركائز تنمية الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة بكافة أنواعها وأشكالها، ويمكن من خلال المزيد من التطوير والتحسين بالاعتماد على هذه

العناصر والمحددات، تحقيق أعلى مستوى في الأداء المؤسسي، وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة، وتتمثل هذه العناصر والمحددات في الأجر، ومحتوى العمل ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد عند القيام بالأعمال المختلفة، واستخدام الفرد لقدراته ومهارته المختلفة في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي، وخبرات النجاح والفشل في العمل التي يمر بها العاملين والتي يمكن من خلالها توقع الأداء المستقبلي للعاملين، وتحديد التحديات المستقبلية وكيف يمكن تلafiها، ونمط الإشراف الذي يتعلق بالممارسات القيادية بالمؤسسة ودور هذه الممارسات في الارتقاء بمستوى الروح المعنوية أو العكس، وجماعة العمل ودرجة العلاقة فيما بينهم، وكيفية تطوير أدائهم من قبل زملائهم المتخصصين، وكيفية اهتمامهم بالجوانب الإنسانية في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وساعات العمل ودرجة اتفاقها مع عدد الساعات المناسبة لقدرات العاملين، وظروف العمل المادية، وكذلك عدالة العائد.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يزخر الأدب النظري بعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ودرجة ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية، وكذلك دراسات في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، وكذلك عدد آخر من الدراسات التي أجريت في مجتمعات تعليمية أخرى، وذلك للاستفادة منها في بناء الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية، وبناء أدوات الدراسة، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، ويعرض الجزء التالي من الدراسة عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال على ثلاث محاور، وحوار الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، ومحور الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية، ومحور الدراسات المتعلقة بعلاقة القيادة التحويلية بالروح المعنوية.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

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 عدد أفراد عينة الدراسة (٣٤) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الأولى وبدرجة توافر عالية، في حين جاءت الأبعاد التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية في المراتب من الثاني للرابع بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة

توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهه نظر أفراد عينه الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

كما أجرى الرشيد (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧)، تم استرداد (١٤٧) استجابة مكتملة البيانات بنسبة (٦٢%). ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، كما اتضح وجود اختلافات دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو ممارسة استقطاب المبدعين، والحفاظ عليهم وممارسة الإبداع تعزى إلى النوع وملكية الجامعة والتخصص والخبرة في العمل الجامعي ووجود تأثير فعال دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين ممارسة القيادة التحويلية وتنمية ممارسة القادة الأكاديميين للإبداع التنظيمي، كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغيرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

وأجرى الشراري (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها طبيعة وأهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (٢٨) فقرة، طبقت على (٥٠) عضو هيئة تدريس في جامعة الجوف، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة للقيادة التحويلية والتي تعزى للمتغيرات الكلية، والرتبة الأكاديمية، والجنس.

بينما هدفت دراسة العبيري (٢٠١٦) إلى تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع بجامعة تبوك وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعية: المسحي والارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٩٢) مبحوثاً، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخدام بعض من الأساليب الإحصائية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وأسئلتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من

أهمها: تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة احصائية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت استجابات العينة على وجود اهتمام من قبلها بهذه السلوكيات؛ مما يعطي له بعداً تطبيقياً يتجسد في إمكانية توظيفها في أقسام الكليات ويعد أداة جيدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات من أبرزها أن تبني مفهوم القيادة التحويلية يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

وأجرى الثويني (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (٣٤٩٩) عضواً، وشملت عينة الدراسة (٢٤٦) عضواً من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة 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)، حيث جاء 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)، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك فروقاً في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجنس والتخصص؛ أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد جاءت لصالح الذكور في مجال التأثير، ولمتغير التخصص فجاءت لصالح التخصص العلمي في مجال التحفيز العقلي، ولم تظهر الدراسة فروقاً في استجابات المشاركين تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تخرج منها أفراد العينة، وأوصت الدراسة بتدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على مهارات القيادة التحويلية وتقديم التغذية الراجعة عن ممارساتهم القيادية.

كما أجرى المعاني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين فيها، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (٣١٩) موظفاً من العاملين في الجامعة الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث جاء البعد الجاذبية القيادية (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، كما جاء البعد التحفيز الملهم في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء البعد الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة، والبعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في تصورات العينة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الجامعة)، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية في الجامعة ضرورة توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم، وعقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعة للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية ومدى أهميته.

وأجرى الديب (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى) والتي بلغ عددها (٢٨٤) عضو هيئة تدريسية بواقع ٧٨ عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر، و٧٦ عضو هيئة تدريس من جامعة القدس المفتوحة، و٦٩ عضو هيئة تدريس من الجامعة الإسلامية، و٦١ عضو هيئة تدريس من جامعة الأقصى، حيث تم جمع البيانات عبر ثلاث استبيانات، تمثلت الاستبانة الأولى في بيان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية، فيما تمثلت الاستبانة الثانية في معرفة الصعوبات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية، كما تمثلت الاستبانة الثالثة في معرفة أهم سبل التطوير لزيادة ممارسة القيادة التحويلية، وكانت أبرز نتائجها أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ ٥٢.٨%، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ في متوسط درجات أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية) حول الاستبانة الأولى.

كما أجرى السميح (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية، والتعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة الدراسة وأهدافها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة الإمام بن سعود الإسلامية، البالغ عددهم (١٠٥٠) عضو هيئة تدريس، تم سحب عينة ممثلة من المجتمع بالطريقة الشوائية البسيطة، والبالغ عددها (٢٦٢) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا على أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى متغير الرتبة العلمية ولصالح رتبة أستاذ.

وأجرى المومني والطحاينة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة أعضاء هيئة التدريس وعلاقته برضاهم الوظيفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة بلغت (٧٢) عضو هيئة تدريس يعملون في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، وكشفت نتائج الدراسة أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ولقد جاء بعد القيادة التحويلية الخاص بالحفز الإلهامي في المرتبة الأولى، ثم جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية، فالبعد الخاص بالاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة، وبعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الرابعة، وكلها جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

وأجرى الغامدي (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩١٢) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج، أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية كانت متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات السعودية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ تعزى للمتغيرات الجامعة والتخصص والوظيفة.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بمحور الروح المعنوية:

أجرى الصباينة، وخصاونة (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، وكذلك التعرف على الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية تعزى للمتغيرات العمر، والجنس، والجامعة، والخبرة، والرتبة العلمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٣) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة تكونت من (٦٠) فقرة موزعة على ٦ مجالات مختلفة لقياس مستوى الروح المعنوية، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية كانت ضمن المستوى المتوسط على المقياس ككل وعلى مجالات الدراسة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروق في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر، والجنس، والخبرة، والرتبة العلمية، وأوصت الدراسة بتوفير الأجواء المناسبة لأعضاء هيئة التدريس للعمل بكفاءة وراحة نفسية.

كما أجرى خرفان (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وقد اختيرت عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بواقع ٥٠٠ عضو هيئة تدريس و ١٥٠ رئيس قسم، ولجمع بيانات الدراسة فقد تم بناء استبانة تقيس مستوى علاقات العمل، ومستوى الروح المعنوية، ومستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره ٣.٩٦ وانحراف معياري ٠.٧٤.

وأجرى أحمد (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى إبراز الخصائص والمزايا المتعلقة بالروح المعنوية، وتحديد أهم الأسس التي تقوم عليها الروح المعنوية، ودراسة الوضع الراهن للروح المعنوية للعاملين بكلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وصولاً إلى أهم العوامل التي يمكنها الرفع من الروح المعنوية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة قوامها (٤٠) فرداً من العاملين في كلية التربية بجامعة أم درمان، سحبت بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع قوامه (٨٢) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن العاملين بكلية التربية يشعرون بأنهم يعملون كفريق عمل، والجو العام يسوده الألفة والمودة، أي أن الروح المعنوية لدى العاملين بالكلية لديهم روح معنوية مرتفعة.

وأجرى محمد (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٣٢٠) عضو هيئة التدريس، منهم (١٣٠) عضو هيئة تدريس من جامعة الجزائر، و (٦٩) من جامعة وهران، و (١٢١) من جامعة قسنطينة، حيث بلغ المجتمع الأصلي للدراسة (١٤٧٦) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متوسط و بنسبة (٦٦.٥٦%)، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث لصالح جامعة وهران.

وأجرى الجلابنة (٢٠١١) دراسة هدفت تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والإنسانية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، البالغ عددهم (٢٩٠) عضو هيئة تدريس، منهم (١٦٠) في الكليات العلمية، و (١٣٠) في الكليات الإنسانية، وقد طبق الباحث الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) عضو هيئة تدريس، منهم (١٢٠) في الكليات العلمية،

و(٧٩) في الكليات الإنسانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت من محورين المحور الأول خاص بالرضا الوظيفي وتكون من (٣٣) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقة بين العاملين، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات، والمحور الثاني بالروح المعنوية حيث تكون من (٢٣) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزى إلى متغير الكلية، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا للمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية، وضرورة توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات، والتي تسهم في زيادة خبراتهم ومهاراتهم.

وأجرى راشد (٢٠١١) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) أستاذًا، منهم (٤٨) أستاذًا، و(٤٧) أستاذة، وتم تطبيق مقياس مستوى الروح المعنوية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من النتائج من أهمها أن مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة كلية التربية مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة كلية التربية والتي تعزى للمتغيرات النوع، والتخصص العلمي، والدرجة العلمية، والخبرة العملية.

كما أجرى بو عباس (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عدد أفرادها ٣٥٥ عضو هيئة تدريس، من المجتمع البالغ عدد أفرادها ١٠٧٤ عضو هيئة تدريس يمثلون كليات الهيئة في جميع محافظات الكويت، أي ما نسبته ٣٣%، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الخبرة العملية والمؤهل العلمي، وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفقد أوضاع الهيئة التدريسية العاملة في كليات الهيئة وذلك من خلال إجراء اللقاءات المستمرة معهم والتعرف على احتياجاتهم الرئيسية بما يعزز روحهم المعنوية تجاه العمل.

كما أجرى عبد الجبار (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة النمط القيادي لدى رئيسات الأقسام بكلية التربية للبنات في مدينة الرياض وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها طبيعة الدراسة وأهدافها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية البنات في الرياض وتبوك، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ قوامها من (٧٥) عضواً، وعينة من رؤساء الأقسام بلغ (١٠) رؤساء أقسام، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها انخفاض الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التخصص، والجنسية، والمرتبة العلمية، والخبرة في مجال التعليم الجامعي.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية:

أجرت سحر مددين (١٤٣٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في كوادرات أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية، وكانت أداة الدراسة الإستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول احتوى على البيانات الأولية، والجزء الثاني تكون من ١٦ عبارة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية، والجزء الثالث تكون من ٤٢ عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية ٣.٨٦، كما أكدت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات: الجنس، والكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، كما بينت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفع، وبينت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها ومستوى لروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

تبرز الخلفية العلمية للدراسات السابقة المرتبطة والدراسة الحالية الاهتمام الذي أولته الدراسات البحثية السابقة بموضوع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية، فكانت هناك مجموعة من الدراسات متفقة مع الدراسات السابقة في المتغير الأول للدراسة وهو درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، أو القيادات الجامعية، أو عمداء الكليات، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في نوعية القيادات الأكاديمية المعنية بممارسة هذا النمط من القيادة، أو من حيث المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة.

وهناك دراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في المتغير الثاني للدراسة والمتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي والعالي، والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة التي أجريت عليه هذه الدراسات.

في حين كانت هناك دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - والتي ربطت بين متغيري الدراسة ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في جانبين الجانب الأول متعلق بالمجتمع الذي أجريت عليه هذه الدراسة، والجانب الآخر متعلق بقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية والتي قاست في الدراسة الحالية درجة الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ولكن في دراسة سحر مدادين (١٤٣٤) قيست الممارسة لدى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

وبشكل عام، فقد اتفقت معظم الدراسات السابقة مع ما تهدف إليه الدراسة الحالية من ضرورة إيلاء ممارسة القيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية للقيادة التحويلية الاهتمام من حيث إجراء المزيد من الدراسات المناسبة لقياس درجة الممارسة ودراسة علاقتها مع عدد من المتغيرات الأخرى ومنها متغير الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيق التطور النوعي في أداء القيادات وتحسين مستوى العلاقات مع زملائهم بالأقسام الأكاديمية المختلفة، ويتضح مصدر تميز الدراسة الحالية عما سبق من دراسات في تركيزها على تحديد درجة الممارسة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية وتحديد التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها تحقيق التطور المناسب في المؤسسات الجامعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمن الجزء الحالي وصفاً لمجتمع الدراسة وتوزيع العينة في ضوء متغيرات الدراسة، كما تم وصف أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وكيفية تقييم صدق وثبات الأداة، إضافة إلى وصف المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لكون هذا المنهج مناسباً لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم (١٦٩٧) فرداً، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، حسب السجلات الرسمية لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٧٢) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، حيث تم توزيع (٣٥٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الوسائل الإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٢٧٢) استبانة صالحة للتحليل؛ شكلت ما نسبته (٧٧.٧%) من عدد الاستبانات الموزعة، وما نسبته (١٦%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة وصالحة لإجراء الدراسة، ويبين الجدول (١) وصفاً لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٢	٢٧٢	٧٧.٩ %
	أنثى	٦٠		٢٢.١ %
الجنسية	سعودي	٦٠	٢٧٢	٢٢.١ %
	غير سعودي	٢١٢		٧٧.٩ %
سنوات الخبرة الجامعية	١٠ سنوات فأقل	١٠٨	٢٧٢	٣٩.٧ %
	أكثر من ١٠ سنوات	١٦٤		٦٠.٣ %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ وأستاذ مشارك	١٠٦	٢٧٢	٣٩ %
	أستاذ مساعد	١٦٦		٦١ %
التخصص	علوم طبيعية	١٦٠	٢٧٢	٥٨.٨ %
	علوم إنسانية	١١٢		٤١.٢ %

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية وتضمنت الآتي:

- الجنس، وله فئتان: (ذكور - إناث).
- الجنسية، ولها فئتان: (سعودي - غير سعودي).

• سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، ولها مستويان: (١٠ سنوات فأقل – أكثر من ١٠ سنوات).

• الرتبة الأكاديمية، ولها مستويان: (أستاذ وأستاذ مشارك – أستاذ مساعد).

• التخصص، وله فئتان: (علوم طبيعية – علوم إنسانية)

ثانيًا: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية.

المتغير التابع: مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات الميدانية، تم إعداد أداة الدراسة (استبانة) وتتكون من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: تكون من محورين هما:

المحور الأول: خاص بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية والمكون من موزعة على أربع أبعاد تتمثل في:

البعد الأول: الجاذبية (التأثير المثالي)، ويتكون من تسع فقرات.

البعد الثاني: الحفز الإلهامي، ويتكون من ثلاثة عشر فقرة.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ويتكون من إثني عشر فقرة.

البعد الرابع: الاهتمام الفردي، ويتكون من إثني عشر فقرة.

المحور الثاني: خاص بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والمكون من (٢٤) فقرة.

ولقد تم إعداد الأداة من خلال الاستفادة من بعض الدراسات السابقة منها دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة الرشدي (٢٠١٨)، ودراسة الزبيدي (١٤٣٤)، ودراسة الشراري (٢٠١٧)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، ودراسة الثويني (٢٠١٤) ودراسة الجلابنة (٢٠١١)، ودراسة مدين (١٤٣٤).

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة، تم قياس عدة أنواع من أنواع الصدق وهي، صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع البعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات ارتباط الأبعاد بمحاورها، وكذلك استخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق البناء (Construct

(Validity) لأداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق. وفيما يلي الخطوات التي تم اتباعها للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل نوع.

أ. صدق المحتوى Content Validity:

للتأكد من صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها المبدئية على سبعة من المحكمين، وفي ضوء توجيهات ومقترحات المحكمين، تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها بنسبة (٨٠%) فأعلى، سواء بتعديل الصياغة، أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة الأولية المناسبة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، وبذلك تكونت الاستبانة بعد التأكد من صدق المحتوى من (٧٠) فقرة، موزعة على محورين، بواقع (٤٦) فقرة خاصة بالمحور الأول: (درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية)، موزعة على أربعة أبعاد بعد الجاذبية أو التأثير المثالي بواقع (٩) فقرات، وبعد الحفز الإلهامي بواقع (١٣) فقرة، وبعد الاستثارة الفكرية بواقع (١٢) فقرة، وبعد الاهتمام الفردي بواقع (١٢) فقرة، و (٢٤) فقرة خاصة بالمحور الثاني: (مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة).

ب. صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ حجمها (٨٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، وهي العينة التي تم اسبعاها لاحقاً من العينة الأصلية للدراسة، حيث تمت الاستفادة من نتائج هذا التطبيق في حساب صدق محوري الدراسة، ويبين الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات وأبعاد المحور الأول للاستبانة والخاص بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية، وذلك وفقاً للآتي:

الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول مع البعد الذي تنتمي إليه

الجاذبية (التأثير المثالي)		الحفز الإلهامي		الاستثارة الفكرية		الاهتمام الفردي	
رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر
1	0.938**	10	0.880**	23	0.904**	35	0.796**
2	0.914**	11	0.909**	24	0.942**	36	0.898**
3	0.917**	12	0.910**	25	0.952**	37	0.942**
4	0.929**	13	0.894**	26	0.929**	38	0.909**
5	0.914**	14	0.904**	27	0.879**	39	0.930**
6	0.927**	15	0.906**	28	0.944**	40	0.931**
7	0.856**	16	0.864**	29	0.886**	41	0.876**
9	0.927**	17	0.903**	30	0.897**	42	0.922**
		18	0.938**	31	0.904**	43	0.909**

0.902**	44	0.944**	32	0.955**	19
0.919**	45	0.898**	33	0.858**	20
0.944**	46	0.928**	34	0.609**	21
				0.937**	22

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت هذه القيم بين (٠.٧٩٦ و ٠.٩٥٥)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداة الأول، وأن جميع الفقرات مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه، أما ما يخص المحور الثاني للاستبانة والمتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، فيظهر الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه وذلك وفقاً للآتي:

الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني مع المحور نفسه

الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة					
رقم الفقرة	رقم ر	رقم الفقرة	رقم ر	رقم الفقرة	رقم ر
1	.496**	9	.517**	17	.631**
2	.500**	10	.658**	18	.762**
3	.638**	11	.648**	19	.780**
4	.715**	12	.515**	20	.785**
5	.681**	13	.733**	21	.753**
6	.744**	14	.757**	22	.632**
7	.444**	15	.580**	23	
8	.780**	16	.698**	24	

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت هذه القيم بين (٠.٤٤٤ و ٠.٧٨٥)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداة الثاني، وأن جميع الفقرات مرتبطة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، ويبين الجدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين كل بعد مع المجال ككل.

الجدول (٤) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية ككل

رقم البعد	البعد	قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور
1	الجاذبية (التأثير المثالي)	0.961**
2	الحفز الإلهامي	0.987**
3	الاستثارة الفكرية	0.976**
4	الاهتمام الفكري	0.982**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية لهذا المحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت هذه القيم بين (٠.٩٦١ و ٠.٩٨٧)، وهذه النتائج تبين أن هناك صدق اتساق داخلي لأداة الدراسة.

ج. صدق البناء Construct Validity:

لزيادة التأكد من صدق الأداة ولعدم توافر أدوات سابقة لقياس نفس الغرض الذي تقيسه أداة الدراسة الحالية، بحيث يمكن استخدامها كمحك لقياس الصدق، تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة الحالية، حيث يهدف استخدام هذا الأسلوب الإحصائي إلى استكشاف صحة العوامل التي بُني عليها المقياس، وأن الفقرات المدرجة تحت كل عامل لا تقيس شيئاً آخر بخلاف هذا العامل (تيفزة، ٢٠١٢، ٣٠٥)، ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا الإجراء لكل من محوري أداة الدراسة فيما يأتي:

المحور الأول: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية:

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الخاصة بالمحور الأول للاستبانة والمتعلق بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية، وذلك لكل بعد من أبعاد هذا المحور وفقاً الآتي:

البعد الأول: الجاذبية (التأثير المثالي):

يبين الجدول (٥) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بالجاذبية أو التأثير المثالي، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٥) التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الجاذبية (التأثير المثالي)

المجال	الفقرة	التشبع (هـ)
١٠٠٪	يقدم رئيس قسمي نفسه لزملائه كشخصية محبة	0.94
	يسهم رئيس قسمي في بناء رؤية مشتركة واضحة لمستقبل القسم.	0.92
	يؤدي رئيس قسمي أعماله بثقة عالية في أدائه.	0.92
	يعزز رئيس قسمي القيم الإيجابية لدى زملائه.	0.93
	يقدم رئيس قسمي مصالح القسم على مصالحه الشخصية.	0.91

المجال	الفقرة	التشبع (هـ)
يتخذ رئيس قسمي القرارات بحزم.		0.93
يهتم رئيس قسمي ببرامج التطوير الأكاديمي بشكل مستمر.		0.86
يقدم رئيس قسمي العون لزملائه من خلال النقد البناء.		0.93
يهتم رئيس قسمي بتعزيز الثقة لدى زملائه من خلال الصدق في أقواله وأفعاله.		0.90
اختبار ملائمة المعايير KMO		0.921
اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test		984.10
الجذر الكامن للتباين Variance		7.51
نسبة التباين		%83.5
الدلالة Sig.		0.000

تبين النتائج في الجدول (٥) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيراً واحداً يفسر (٨٣.٥%) من الظاهرة موضع القياس (بعد الجاذبية أو التأثير المثالي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية)، وأن قيم تشبعات هذا المجال البالغ عدد فقراته (٩) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشبع، حيث تراوحت قيم هذه التشبعات بين (٠.٨٦ : ٠.٩٤). وقد بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعايير (٠.٩٢١)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس درجة توفر الجاذبية (التأثير المثالي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بصورة مباشرة ونسبة ثقة تصل إلى (٩٢.١%) وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتلليت Bartlett's test إلى أن فقرات هذا المجال ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس درجة ممارسة بعد الجاذبية (التأثير المثالي) كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا البعد.

البعد الثاني: الحفز الإلهامي

يبين الجدول (٦) التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بالحفز الإلهامي، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٦) التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الحفز الإلهامي

البعد	الفقرة	التشبع (هـ)
الحفز الإلهامي	يستثير رئيس قسمي روح التحدي بين زملائه بالقسم.	0.88
	يشارك رئيس قسمي زملاءه في صياغة الأهداف المنشودة.	0.91
	يوضح رئيس قسمي توقعاته لزملائه بالقسم بمقدرة عالية.	0.92
	يسعى رئيس قسمي إلى تحقيق إنتاجية تفوق المتوقع.	0.90
	يركز رئيس قسمي على العمل التعاوني في إنجاز المهام الأكاديمية	0.91

البعد	الفقرة	التشبع (هـ)
	يتحدث رئيس قسمي مع زملائه بحماس عما يجب إنجازه.	0.92
	يثق رئيس قسمي بقدرات زملائه على إنجاز أهداف القسم.	0.97
	يبث رئيس قسمي النظرة التفاؤلية لرؤية القسم المستقبلية.	0.90
	يعتبر رئيس قسمي اكتشاف الأخطاء تجارياً مفيدة.	0.94
	يقدر رئيس قسمي أي إنجازات لزملائه بالقسم.	0.96
	يشارك رئيس قسمي زملاءه تطوير أدائهم البحثي دفعاً للإبداع والتميز.	0.85
	يفوض رئيس قسمي بعض صلاحياته لزملائه في القسم.	0.59
	يستطيع رئيس قسمي تحويل رؤية القسم إلى واقع ملموس.	0.93
اختبار ملائمة المعايينة KMO		0.928
اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test		1483.1
الجذر الكامن للتباين Variance		10.2
نسبة التباين		%78.6
الدلالة Sig.		0.000

تبين النتائج في الجدول (٦) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيراً واحداً يفسر (٧٨.٦%) من الظاهرة موضع القياس (بعد الحفز الإلهامي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية)، وأن قيم تشبعات هذا المجال البالغ عدد فقراته (١٣) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشبع، حيث تراوحت قيم هذه التشبعات بين (٠.٥٩ : ٠.٩٧). وقد بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعايينة (٠.٩٢٨)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس درجة توفر الحفز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بصورة مباشرة وبنسبة ثقة تصل إلى (٩٢.٨%) وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتلليت Bartlett's test إلى أن فقرات هذا المجال ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس درجة ممارسة بعد الحفز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا البعد.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

يبين الجدول (٧) التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية والمتعلق بالاستثارة الفكرية، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٧) التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الاستثارة الفكرية

البعد	الفقرة	التشبع (هـ)
الاستثارة الفكرية	يناقش رئيس قسـمي كافة تفاصيل أعمال القسم وكيفية أدائها.	0.90
	يشجع رئيس قسـمي زملاءه على تقديم أفكارًا جديدة لتطوير أعمال القسم.	0.94
	يوجه رئيس قسـمي زملاءه للعمل بطرق غير تقليدية لأداء المهام.	0.95
	يطرح رئيس قسـمي مع زملائه رؤى متعددة لمواجهة التحديات التي تواجه القسم.	0.93
	يشجع رئيس قسـمي زملاءه للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	0.88
	يحث رئيس قسـمي زملائه على دراسة القضايا والمشكلات من زوايا مختلفة.	0.94
	يتلمس رئيس قسـمي احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية.	0.89
	يشجع رئيس قسـمي زملاءه على إعادة النظر في الأفكار التي يطرحونها.	0.90
	يحفز رئيس قسـمي زملاءه على التقويم الذاتي لأدائهم.	0.90
	يساعد رئيس قسـمي زملائه على إظهار أقصى قدراتهم.	0.94
	يعمل رئيس قسـمي على ترسيخ ثقافة التطوير.	0.90
	يسمح رئيس قسـمي بقدر مناسب من المخاطرة في اتخاذ القرارات.	0.93
	اختبار ملائمة المعايـنة KMO	0.93
	اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test	1452.84
	الجزر الكامن للتباين Variance	10.1
	نسبة التباين	%84.2
	الدلالة Sig.	0.000

تبين النتائج في الجدول (٧) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيرًا واحدًا يفسر (٨٤.٢%) من الظاهرة موضع القياس (بعـد الاستثارة الفكرية وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية)، وأن قيم تشبعات هذا المجال البالغ عدد فقراته (١٢) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشبع، حيث تراوحت قيم هذه التشبعات بين (٠.٨٨ : ٠.٩٥). وقد بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعايـنة (٠.٩٣)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس درجة توفر الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بصورة مباشرة وبنسبة ثقة تصل إلى (٩٣%) وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت Bartlett's test إلى أن فقرات هذا المجال ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس درجة ممارسة بعـد الاستثارة الفكرية

كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا البعد.

البعد الرابع: الإهتمام الفردي:

يبين الجدول (٨) التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بالاهتمام الفردي، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٨) التحليل العاملي الاستكشافي لمجال بناء بيئة تعليمية جاذبة

البعد	الفقرة	التشبع (هـ)
الإهتمام الفردي	يقضي رئيس قسمي وقتاً في تحقيق التعاون البحثي بين جميع زملاء القسم.	0.79
	ينظر رئيس قسمي إلى كل زميل بالقسم على أن له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	0.90
	يساعدني رئيس قسمي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	0.94
	يحرص رئيس قسمي على تزويدي بكل المعلومات المتعلقة بعملتي في القسم.	0.91
	يستمتع رئيس قسمي لطلبات زملائه باهتمام.	0.93
	يهتم رئيس قسمي بتنمية قدرات ومهارات زملائه.	0.93
	يشارك رئيس قسمي زملاءه في تحديد حاجاتهم.	0.88
	يسعى رئيس قسمي إلى جعل مهام زملائه بالقسم أكثر قيمة ومعنى.	0.92
	يحترم رئيس قسمي آراء زملائه بالقسم.	0.91
	يعترف رئيس قسمي بمجهودات الآخرين و يقدرها.	0.90
	يحرص رئيس قسمي على تكافؤ السلطة مع المسؤولية.	0.92
	يشجع رئيس قسمي التطور الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.	0.94
	اختبار ملائمة المعايينة KMO	0.87
	اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test	1645.70
	الجذر الكامن للتباين Variance	9.88
	نسبة التباين	%82.34
	الدلالة Sig.	0.000

تبين النتائج في الجدول (٨) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيراً واحداً يفسر (٨٢.٣٤%) من الظاهرة موضع القياس (بعد الاهتمام الفردي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية)، وأن قيم تشبعات هذا المجال البالغ عدد فقراته (١٢) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشبع، حيث تراوحت قيم هذه التشبعات بين (٠.٧٩ : ٠.٩٤). وقد بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملائمة المعايينة (٠.٨٧)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس درجة توفر الاهتمام الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة بصورة مباشرة وبنسبة ثقة تصل إلى (٨٧%) وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت **Bartlett's test** إلى أن فقرات هذا المجال ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس درجة ممارسة بعد الاهتمام الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا البعد.

وبالوصول إلى هذه النتائج يتبين أن المجالات الأربعة المقياسة تفسر ما نسبته (٣٧.٦٩%) من درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية، وهي نسبة تباين دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهذا بدوره يشير إلى توفر مؤشر مرتفع لصدق البناء بالنسبة للمحور الأول من محاور الاستبانة.

المحور الثاني: الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة:

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الخاصة بالمحور الثاني للاستبانة والمتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وذلك لكل فقرة من فقرات هذا المحور وفقاً الآتي:

يبين الجدول (٩) التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٩) التحليل العاملي الاستكشافي للروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة

المجال	الفقرة	التشبع (هـ)
الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة	أشعر أن متطلبات ناجحي في عملي متوفرة.	0.87
	أشعر بمعنوية عالية عند أداء عملي بقسمي الأكاديمي.	0.87
	أشعر بالطمأنينة في عملي لسهولة تواصلتي مع رئيس قسمي.	0.77
	راض عن ما يسند إلي من تكليفات عملية داخل القسم.	0.88
	أشارك بثقة في إبداء آرائي في اجتماعات القسم.	0.82
	مشاركتي في جميع أنشطة القسم تمنحني فرصاً للإبداع .	0.91
	توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مستوى أدائي، يحفزني على بذل مجهود مضاعف.	0.79
	الاهتمام بظروفي الخاصة، يمنحني الشعور بالأمان الوظيفي.	0.81
	أشعر بالرضا عند أخذ رأيي في الأعمال التي ستسند لي بالقسم.	0.91
	أجد التكريم المناسب على ما أقدمه من مجهود في عملي.	0.85
	تربطني بزملاء العمل علاقات واحترام متبادل.	0.73
	حصولي على الاستشارة المناسبة عندما احتاجها من زملائي تزيد من حماسي لمواجهة صعوبات العمل .	0.79

المجال	الفقرة	التشيع (هـ)
	يوفر قسمي الأكاديمي جميع متطلبات البيئة الجاذبة للعمل الأكاديمي.	0.77
	يخصص رئيس قسمي وقتاً مناسباً للاجتماعات يتلاءم مع الجميع.	0.91
	أفخر بالانتماء إلى قسمي الأكاديمي.	0.82
	يدافع رئيس قسمي عني عندما يتطلب الأمر ذلك، مما يعزز انتمائي إلى القسم.	0.89
	راض عما أحصل عليه من تقويم لأدائي داخل القسم.	0.92
	يجد الزملاء الوقت للترفيه، مما يخفف عنهم من ضغوط العمل.	0.65
	يشيد رئيس قسمي بأدائي في المناسبات المختلفة.	0.83
	أشعر بالمصداقية في تعامل رئيس قسمي مع الزملاء الذي يعتمد على الشفافية .	0.92
	أثق في أنني سأجد فرصاً كبيرة للارتقاء بمستوى أدائي .	0.81
	يوزع رئيس قسمي العمل بين جميع الزملاء بعدالة.	0.89
	أشعر بالمتعة وأنا أؤدي مهامي في القسم.	0.85
	أشعر أن مهامي في القسم تتناسب مع ميولي و قدراتي.	0.87
	اختبار ملائمة المعاينة KMO	0.85
	اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test	2799.17
	الجذر الكامن للتباين Variance	16.72
	نسبة التباين	%69.74
	الدلالة Sig.	0.000

تبين النتائج في الجدول (٩) أن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيراً واحداً يفسر (٦٩.٧٤%) من الظاهرة موضع القياس (الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة)، وأن قيم تشيعات فقرات هذا المجال البالغ عددها (٢٤) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشيع، حيث إن قيم التشيع للفقرات تراوحت بين (٠.٦٥ : ٠.٩٢). وقد بلغ مقياس (KMO) Kaiser-Mayer-Olkin لقياس ملائمة المعاينة (٠.٨٥)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بصورة مباشرة وبنسبة ثقة تصل إلى (٨٥%)، وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتلليت Bartlett's test إلى أن فقرات هذا المجال ترتبط ارتباطاً ذاتياً قوياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، وعليه تم اعتماد المقياس الخاص بهذا المجال.

النتائج:

تمت الاستفادة من نتائج تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على العينة الاستطلاعية في حساب ثبات الاستبانة، حيث تم التأكد من ثبات المحور الأول للاستبانة: (درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية) من خلال حساب معامل ألفا في معادلة كرونباخ- ألفا Cronbach's Alpha، وهذا ما يبينه الجدول (١٠).

جدول (١٠) معاملات الثبات لمحور الاستبانة الأول (درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية)

المجال	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	0.954	9
بعد الحفز الإلهامي	0.987	13
بعد الاستشارة الفكرية	0.977	12
بعد الاهتمام الفردي	0.983	12
الدرجة الكلية للمحور الأول	0.995	46

يظهر من الجدول (١٠) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة جاءت مرتفعة، ومتجاوزة القيمة (٠.٧٠) التي تعبر عن قوة معامل الثبات، وفقاً لما أورده السكران (٢٠١٤، ١٢)، وبناءً على النتائج السابقة، يتبين أن المحور الأول للاستبانة تتوفر له مؤشرات ثبات مرتفعة تؤدي إلى اعتماده والثقة في استخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

كما تم التأكد من ثبات المحور الثاني للاستبانة (مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة) من خلال حساب معامل كرونباخ- ألفا Cronbach's Alpha، وهذا ما يبينه الجدول (١١).

جدول (١١) معاملات الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لمحور الاستبانة الثاني (مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة)

المجال	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
الدرجة الكلية للمحور الثاني	0.982	24

يظهر من الجدول (١١) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة جاءت مرتفعة، ومتجاوزة القيمة (٠.٧٠) التي تعبر عن قوة معامل الثبات، وبناءً على ذلك يتبين أن المحور الثاني للاستبانة تتوفر له مؤشرات ثبات مرتفعة.

إجراءات الحكم على فقرات ومجالات محاور أداة الدراسة:

للحكم على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية، ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، تم حساب تقدير الاستجابة وفق الجدول (١٢).

جدول (١٢) مقياس الحكم على فقرات ومجالات المحاور الأول

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
من ٤.٢٠ - إلى	من ٣.٤٠ - إلى	من ٢.٦٠ - إلى	من ١.٨٠ - إلى	من ١.٠٠ - إلى
أقل من ٥.٠٠	أقل من ٤.٢٠	أقل من ٣.٤٠	أقل من ٢.٦٠	أقل من ١.٨٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد تمثلت هذه الأساليب في الآتي:

- التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع من أسئلة الدراسة.
- اختبار T-Test للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع من أسئلة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وقياس العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من صدق البناء لمحاور أداة الدراسة.
- معامل كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وذلك حسب أسئلتها، وفيما يأتي الإجابة عن هذه الأسئلة.

الإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه: "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحاور الأول للاستبانة وكل بعد من أبعاده والمتعلق بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية؛ وفي ضوء استجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات هذا المحور تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لكامل المحور.

فقرات البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية: الجاذبية (التأثير المثالي):

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما يلي:

جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول الجاذبية (التأثير المثالي) للاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينتي الدراسة

المتوسطات والانحرافات المعيارية				الفقرة	م
الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	1	0.98	4.07	يقدم رئيس قسمي نفسه لزملائه كشخصية محببة .	1
عالية	5	0.97	3.97	يسهم رئيس قسمي في بناء رؤية مشتركة واضحة لمستقبل القسم.	2
عالية	1	0.93	4.07	يؤدي رئيس قسمي أعماله بثقة عالية في أدائه.	3
عالية	3	0.99	4.04	يعزز رئيس قسمي القيم الإيجابية لدى زملائه.	4
عالية	6	1.07	3.93	يقدم رئيس قسمي مصالح القسم على مصالحه الشخصية.	5
عالية	7	1.11	3.91	يتخذ رئيس قسمي القرارات بحزم.	6
عالية	8	0.95	3.85	يهتم رئيس قسمي ببرامج التطوير الأكاديمي بشكل مستمر.	7
عالية	9	1.12	3.79	يقدم رئيس قسمي العون لزملائه من خلال النقد البناء.	8
عاليه	4	1.06	4.03	يهتم رئيس قسمي بتعزيز الثقة لدى زملائه من خلال الصدق في أقواله وأفعاله.	9
عالية		0.90	3.96	إجمالي البعد الأول الجاذبية (التأثير المثالي)	

يتضح من الجدول (١٣) أن المجال الأول والمتعلق ببعد الجاذبية (التأثير المثالي) جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لهذا البعد (الجاذبية أو التأثير المثالي) والتي جاءت بدرجة ممارسة عالية.

ولقد جاءت الفقرتين: "يؤدي رئيس قسمي بثقة عالية في أدائه" و "يقدم رئيس قسمي نفسه لزملائه كشخصية محببة" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩، ٠.٩٨) للفقرتين على الترتيب بدرجة ممارسة عالية، وهذا يبين أن هناك حرص من جانب رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الباحة على تأدية الأعمال المتعلقة بالقسم بالطريقة المناسبة التي تحقق طموحات أعضائه، وتحقيق أهداف

الجامعة، كما أنه يهتم بتأصيل مبدأ الحوار والمناقشة من أجل تطوير الأداء بالقسم بالاستفادة من الكفاءات المتوفرة لديه، بما يشيع حالة من الألفة والتقارب بين الزملاء، في حين جاءت الفقرة "يعزز رئيس قسمي القيم الإيجابية لدى زملائه" في المرتبة الثالثة بين فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩) بدرجة ممارسة عالية، وجاءت الفقرة "يهتم رئيس قسمي بتعزيز الثقة لدى زملائه من خلال الصدق في أقواله وأفعاله" في المرتبة الرابعة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦) بدرجة ممارسة عالية، حيث أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة يعتبرون أنفسهم قدوة لزملائهم، كما أنهم يضعون في اعتبارهم أن رئاستهم للقسم الأكاديمي هو في الأساس عمل تعاوني قائم على التفاعل والمشاركة بين جميع أعضاء القسم بما يسهم في تحقيق أهدافه، وبالتالي تحقيق طموحات أعضائه، كما أن أعضاء هيئة التدريس يؤكدون على أن رئيس القسم من مهامه الارتقاء بمستوى أداء زملائه، وتطوير قدراتهم، والاستفادة من إمكانياتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة، أما الفقرة "يهتم رئيس قسمي ببرامج التطوير الأكاديمي بشكل مستمر" في المرتبة الثامنة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥) بدرجة ممارسة عالية، وهذا يبين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول قيام رئيس القسم بأهمية تحديث البرامج الخاصة بتحسين مستوى الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم، مع أهمية مواكبتها مع متطلبات ومعايير الجودة والاعتماد، حيث إن أعضاء هيئة التدريس لديهم القناعة بأن رئيس القسم يجب أن يقوم بدوره في تحقيق التطور النوعي في الأداء بكافة أشكاله الأكاديمية والإدارية، وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بين فقرات هذا البعد الفقرة "يقدم رئيس قسمي العون لزملائه من خلال النقد البناء"، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) وانحراف معياري بلغ (١.١٦) بدرجة ممارسة عالية، ومن الواضح أن هذه الفقرة على الرغم من أنها جاءت بدرجة ممارسة عالية إلا أنه هناك تباين في آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم في تقديم المساعدة لزملائه من خلال تقديم تغذية راجعة لأدائهم بشكل بناء، لتحقيق النمو المهني والأكاديمي لهم، على اعتبار أن هناك بعض رؤساء الأقسام قد يكون أولويتهم في العمل تسيير الأعمال بالقسم بما يحقق أهداف العمل الإداري، ويأتي تطوير الأداء الأكاديمي لديه ولدى زملائه بالقسم في المرتبة التالية من الأولويات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرشيد (٢٠١٨)، ودراسة مددين (١٤٣٤)، ودراسة الثويني (٢٠١٤)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الجاذبية (التأثير المثالي) جاء بدرجة ممارسة كبيرة وكبيرة جداً.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الجاذبية (التأثير المثالي) جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

فقرات البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية: الحفز الإلهامي:

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني الحفز الإلهامي للاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
10	يستثير رئيس قسمي روح التحدي بين زملائه بالقسم.	3.41	1.08	13 عالية
11	يشارك رئيس قسمي زملاءه في صياغة الأهداف المنشودة.	3.89	1.02	4 عالية
12	يوضح رئيس قسمي توقعاته لزملائه بالقسم بمقدرة عالية.	3.65	1.04	10 عالية
13	يسعى رئيس قسمي إلى تحقيق إنتاجية تفوق المتوقع.	3.77	0.99	7 عالية
14	يركز رئيس قسمي على العمل التعاوني في إنجاز المهام الأكاديمية.	4.06	1.01	1 عالية
15	يتحدث رئيس قسمي مع زملائه بحماس عما يجب إنجازه.	3.88	0.99	5 عالية
16	يثق رئيس قسمي بقدرات زملائه على إنجاز أهداف القسم.	3.94	1.04	2 عالية
17	يبث رئيس قسمي النظرة التفاؤلية لرؤية القسم المستقبلية.	3.85	1.06	6 عالية
18	يعتبر رئيس قسمي اكتشاف الأخطاء تجارياً مفيدة.	3.66	1.03	9 عاليه
19	يقدر رئيس قسمي أي إنجازات لزملائه بالقسم.	3.90	1.04	3 عالية
20	يشارك رئيس قسمي زملاءه تطوير أدائهم البحثي دفعا للإبداع والتميز.	3.52	1.12	12 عالية
21	يفوض رئيس قسمي بعض صلاحياته لزملائه في القسم.	3.74	1.09	8 عالية
22	يستطيع رئيس قسمي تحويل رؤية القسم إلى واقع ملموس.	3.62	1.01	11 عالية
إجمالي البعد الثاني الحفز الإلهامي		3.76	0.88	عالية

يتضح من الجدول (١٤) أن المجال الثاني والمتعلق ببعد الحفز الإلهامي جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦) وانحراف معياري قدره (٠.٨٨) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لهذا البعد (الحفز الإلهامي) والتي جاءت بدرجة ممارسة عالية.

ولقد جاءت الفقرة "يركز رئيس قسمي على العمل التعاوني في إنجاز المهام الأكاديمية" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٨)، وجاءت الفقرة "يثق رئيس قسمي بقدرات زملائه على إنجاز أهداف القسم" في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٤)، كما جاءت الفقرة "يقدر رئيس قسمي أي إنجازات لزملائه بالقسم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري قدره (١.٠٤)، وجاءت الفقرة "يشارك رئيس قسمي زملاءه في صياغة الأهداف المنشودة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يتحدث رئيس قسمي مع زملائه بحماس عما

يجب إنجازه" بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) وانحراف معياري قدره (٠.٩٩)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم القناعة بأن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي عند القيام بالأعمال المختلفة بالقسم سواء كانت هذه الأعمال إدارية أو أكاديمية.

٢. أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يضعون في اعتبارهم أن أهداف القسم الأكاديمي وأهداف برامجه ومبادراته يجب أن تكون نابعة من جميع الأعضاء بالقسم، لأن المشاركة في بناء وصياغة الأهداف، يمكنها أن تساعد في زيادة الدافعية لدى زملائه حيال تحقيق هذه الأهداف.

٣. أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤكدون على أن العمل الجامعي يجب أن يكون عملاً مبدعاً، وليس عملاً عادياً، وعلى هذا الأساس فهم لديهم الثقة الكافية حيال كافة الأعمال الأكاديمية والبحثية التي يقوم بها زملائهم، ويؤكدون على أن هذه الأعمال سيكون لها دور مهم في الارتقاء بمستوى الأداء وسيحقق الآمال والطموحات.

٤. رؤساء الأقسام الأكاديمية يضعون في اعتبارهم أن فترة رئاستهم للقسم يجب أن تكون قائمة على رضا أعضاء هيئة التدريس كافة، وأن هذا المنصب سيشغله زميل آخر في وقت لاحق، لذلك يجب عليه القيام بمهامه بالآلية والأسلوب الذي تم اعتماده من قبل جميع الزملاء.

كما جاءت الفقرة "يستثير رئيس قسمي روح التحدي بين زملائه بالقسم" في المرتبة التاسعة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٦) وانحراف معياري بلغ (١.٠٣)، بدرجة ممارسة عالية، وهذا يتضح في تشجيع لزملائه على أهمية الارتقاء بمستوى أدائهم الأكاديمي والبحثي، كما يعبر لهم على أهمية حصولهم على ترقيةاتهم العلمية في أوقاتها، وبإنتاج علمي مميز، يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع، كما أنه يهتم بإجراء بحوث علمية مشتركة مع زملائه بالقسم لإزكاء روح التنافس المحمود فيما بينهم، وجاءت الفقرة "يوضح رئيس قسمي توقعاته لزملائه بالقسم بمقدرة عالية" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وانحراف معياري قدره (١.٠٤)، كما جاءت الفقرة "يعتبر رئيس قسمي اكتشاف الأخطاء تجارياً مفيدة" في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢) وانحراف معياري قدره (١.٠١)، وفي المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة "يشارك رئيس قسمي زملاءه تطوير أدائهم البحثي دفعا للإبداع والتميز" بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٢) وانحراف معياري قدره (١.١٢)، وجاءت الفقرة "يستثير رئيس قسمي روح التحدي بين زملائه بالقسم" في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٤١) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، ومن الواضح أن الأربع فقرات الأخيرة كانت قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد أي أن هناك تباين نسبي في آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لها، وقد يعزى ذلك إلى الآتي:

١. معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية يبحثون عن التميز في أدائهم وبرامجهم بما يحقق لها التطور المنشود أكاديمياً وبحثياً بين الأقسام المتناظرة بالجامعة أو بالجامعات الأخرى.

٢. بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية يضعون تدريس المقررات في مقدمة الأولويات ثم تليها في الأهمية إجراء البحوث العلمية التي يمكنها مساعدة أعضاء هيئة التدريس للحصول على الرتب الأكاديمية الأعلى، أو الحصول على جوائز تميز محلية أو عالمية.

٣. بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية يعتبر أخطاء العمل الأكاديمي والبحثي أمر وارد في أي وقت، لذلك فهم يركزون على مواجهة الأخطاب بعلاج أسبابها ومنع الوقوع فيها مستقبلاً، على أساس أنهم يعتبرون ذلك من صميم عملهم الإداري والأكاديمي بالجامعة.

٤. بعض رؤساء الأقسام يؤكدون على أهمية البحث العلمي ولكن لقلّة الإمكانيات والتجهيزات العملية المناسبة تدفعهم لعدم التركيز في حث أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية التطبيقية خاصة بالأقسام العلمية في العلوم الأساسية والتطبيقية.

٥. بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة هم في الواقع من حديثي التعيين على رتبة أستاذ مساعد، لذلك يكون لديهم الدوافع لاكتساب خبرات علمية بحثية متنوعة بالاحتكاك بالمدارس البحثية المتوفرة بالقسم الأكاديمي والمتمثل في زملائهم بالقسم الأعلى رتبة والأكثر نشرًا للبحوث العلمية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرشيد (٢٠١٨)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، ودراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة مديين (١٤٣٤) والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الحفز الإلهامي جاء بدرجة ممارسة عالية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الحفز الإلهامي جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

فقرات البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية: الاستشارة الفكرية:

يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما يلي:

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث
الاستشارة الفكرية للاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
23	يناقش رئيس قسمي كافة تفاصيل أعمال القسم وكيفية أدائها.	3.74	1.16	3 عالية
24	يشجع رئيس قسمي زملاءه على تقديم أفكاراً جديدة لتطوير أعمال القسم.	3.83	1.07	1 عالية
25	يوجه رئيس قسمي زملاءه للعمل بطرق غير تقليدية لأداء المهام.	3.60	1.07	7 عالية

26	يطرح رئيس قسمي مع زملائه رؤى متعددة لمواجهة التحديات التي تواجه القسم.	3.68	1.04	5	عالية
27	يشجع رئيس قسمي زملاءه للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	3.77	1.05	2	عالية
28	يحث رئيس قسمي زملائه على دراسة القضايا والمشكلات من زوايا مختلفة.	3.60	1.07	7	عالية
29	يتلمس رئيس قسمي احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية.	3.59	1.00	9	عالية
30	يشجع رئيس قسمي زملاءه على إعادة النظر في الأفكار التي يطرحونها.	3.53	1.03	10	عالية
31	يحفز رئيس قسمي زملاءه على التقويم الذاتي لأدائهم.	3.49	1.07	11	عالية
32	يساعد رئيس قسمي زملائه على إظهار أقصى قدراتهم.	3.64	1.07	6	عالية
33	يعمل رئيس قسمي على ترسيخ ثقافة التطوير.	3.74	1.03	3	عالية
34	يسمح رئيس قسمي بقدر مناسب من المخاطرة في اتخاذ القرارات.	3.32	1.02	12	متوسطة
	إجمالي البعد الثالث الإستثارة الفكرية	3.63	0.93		عالية

يتضح من الجدول (١٥) أن المجال الثالث والمتعلق ببعد الاستثارة الفكرية جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لهذا البعد (الاستثارة الفكرية) والتي جاءت بدرجة ممارسة عالية.

ولقد جاءت الفقرة "يشجع رئيس قسمي زملاءه على تقديم أفكاراً جديدة لتطوير أعمال القسم" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧)، وجاءت الفقرة "يشجع رئيس قسمي زملاءه للتعبير عن أفكارهم وآرائهم" في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٧) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، كما جاءت الفقرة "يعمل رئيس قسمي على ترسيخ ثقافة التطوير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري قدره (١.٠٢)، وجاءت الفقرة "يناقش رئيس قسمي كافة تفاصيل أعمال القسم وكيفية أدائها" في المرتبة الثالثة أيضاً بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٤) وانحراف معياري بلغ (١.١٦)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يطرح رئيس قسمي مع زملائه رؤى متعددة لمواجهة التحديات التي تواجه القسم" بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٨) وانحراف معياري قدره (١.٠٤)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن رؤساء الأقسام عندما يناقشون الخطة الاستراتيجية الخاصة بالقسم يضعون في اعتبارهم دور أعضاء هيئة التدريس في بناء الخطة وتقديم المبادرات المختلفة التي يمكن من خلالها تطوير برامج القسم وأنشطته المختلفة.
٢. مجالس الأقسام بالكليات المختلفة هي في الأساس لمناقشة كافة الموضوعات والقضايا ومجالات التطوير وتحسين الأداء الخاص بالقسم، ويتم الأخذ بآراء الأعضاء بما يحقق الهدف المرجو.

٣. معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية يساعدون زملائهم في أداء الأعمال المطلوبة منهم، من خلال توفيرهم المعلومات والمهام والأداءات المطلوبة لهذه الأعمال، بما يساهم في إنجاز هذه الأعمال على الوجه المطلوب، وفي الوقت المناسب.

كما جاءت الفقرة "يتلمس رئيس قسمي احتياجات زملائه في حياتهم الوظيفية" في المرتبة التاسعة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٠) بدرجة ممارسة عالية، وهذا يتضح في مساعدة رئيس القسم لزملائه في تحقيق متطلبات تطوير آدائهم المهني بشكل مستمر، ويحاول في كثير من الأحيان سؤال زملائه عن متطلبات تحقيقهم لأهداف القسم، في حين جاءت الفقرة "يشجع رئيس قسمي زملاءه على إعادة النظر في الأفكار التي يطرحونها" في المرتبة العاشرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٣) بدرجة ممارسة عالية، كما جاءت الفقرة "يحفز رئيس قسمي زملاءه على التقويم الذاتي لأدائهم" في المرتبة الحادية عشر، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧) بدرجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم القناعة أن العمل الأكاديمي بالمؤسسات الجامعية قائم على الحوار والمناقشة وإبداء الآراء المفيدة في الموضوعات والقضايا المختلفة، وقائم أيضاً على المشاركة الفاعلة من جانب جميع زملائه بالقسم، كما أنه يؤكد لهم على أن عضو هيئة التدريس بالجامعة يستطيع أن يقيم أدائه الأكاديمي والبحثي بشكل مستمر، ويستطيع أن يطور هذا الأداء بناء على عمليات التقويم الذاتي، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة جاءت الفقرة "يسمح رئيس قسمي بقدر مناسب من المخاطرة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٢) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢)، وقد يعزى ممارسة هذه الفقرة بدرجة متوسطة دوناً عن باقي فقرات هذا البعد التي كانت درجة ممارستها عالية إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤكدون على أن القرارات التي يتم اتخاذها بالقسم هي نتاج نقاشات وجمع للمعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع القرار، لذلك فهم لا يتركون مساحة للمخاطرة في ذلك، على أساس أنهم يعتبرون عمليات صنع واتخاذ القرار لا تتم بطريقة عشوائية، ولكنها تأخذ وقتها المناسب من المناقشات والتفاعلات من أجل الوصول إلى القرار المناسب من مجموعة قرارات تمت تجربتها واختبارها للتأكد من سلامتها واختيار الأنسب منها، مستنديين في ذلك على اللوائح التي تنظم العمل الجامعي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرشيد (٢٠١٨)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، دراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة مديين (١٤٣٤) والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الاستشارة الفكرية جاء بدرجة ممارسة عالية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الاستشارة الفكرية جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

فقرات البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية: الاهتمام الفردي:

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد كما يلي:

جدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع الاهتمام الفردي للاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الدرجة
35	يقضي رئيس قسمي وقتاً في تحقيق التعاون البحثي بين جميع زملاء القسم.	3.24	1.12	12 متوسطة
36	ينظر رئيس قسمي إلى كل زميل بالقسم على أن له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	3.51	1.15	10 عالية
37	يساعدني رئيس قسمي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	3.42	1.15	11 عالية
38	يحرص رئيس قسمي على تزويدي بكل المعلومات المتعلقة بعملتي في القسم.	3.72	1.09	6 عالية
39	يستمتع رئيس قسمي لطلبات زملائه باهتمام.	3.80	1.06	4 عالية
40	يهتم رئيس قسمي بتنمية قدرات ومهارات زملائه.	3.57	1.07	9 عالية
41	يشارك رئيس قسمي زملاءه في تحديد حاجاتهم.	3.60	1.06	8 عالية
42	يسعى رئيس قسمي إلى جعل مهام زملائه بالقسم أكثر قيمة ومعنى.	3.72	1.09	6 عالية
43	يحترم رئيس قسمي آراء زملائه بالقسم.	3.94	1.11	2 عاليه
44	يعترف رئيس قسمي بمجهودات الآخرين و يقدرها.	3.97	1.12	1 عالية
45	يحرص رئيس قسمي على تكافؤ السلطة مع المسؤولية.	3.81	1.11	3 عالية
46	يشجع رئيس قسمي التطور الذاتي لأعضاء هيئة التدريس.	3.74	1.09	5 عالية
	إجمالي البعد الرابع الاهتمام الفردي	3.67	0.97	عالية

يتضح من الجدول (١٦) أن المجال الرابع والمتعلق ببعد الاهتمام الفردي جاء بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) وانحراف معياري قدره (٠.٩٧) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لهذا البعد (الاهتمام الفردي) والتي جاءت بدرجة ممارسة عالية.

ولقد جاءت الفقرة "يعترف رئيس قسمي بمجهودات الآخرين و يقدرها" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٧) وانحراف معياري بلغ (١.١٢)، وجاءت الفقرة "يحترم رئيس قسمي آراء زملائه بالقسم" في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٤) وانحراف معياري بلغ (١.١١)، كما جاءت الفقرة "يحرص رئيس قسمي على تكافؤ السلطة مع المسؤولية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١) وانحراف معياري قدره (١.١١)، وجاءت الفقرة "يستمتع رئيس قسمي لطلبات زملائه باهتمام" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "يشجع رئيس قسمي التطور الذاتي لأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٤)

وانحراف معياري قدره (١.٠٩)، وجاءت جميعها بدرجة ممارسة عالية، كما أن الواضح أن قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يشير إلى أن هناك تباين في آراء أعضاء هيئة التدريس حول هذه الفقرات وقد يعزى ذلك إلى أن هناك قليل من رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون مهامهم الإدارية، دون مناقشة زملائهم بالقسم، كما أن بعضهم يأخذ القرارات المتعلقة بمجالس الأقسام قبل انعقادها على أساس أنه تم اتخاذ القرار في شأنها سابقاً، في حين معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية يعطون زملاءهم المتميزين في أداء أعمالهم حقهم من التحفيز والإطراء بشكل مستمر، بما يحقق لهم الرضا عن أعمالهم.

كما جاءت الفقرة "ينظر رئيس قسمي إلى كل زميل بالقسم على أن له احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين" في المرتبة العاشرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (٣.٥١) وانحراف معياري بلغ (١.١٥) بدرجة ممارسة عالية، وهذا يتضح في أن معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية يتعامل مع زملائه بالقسم بطريقة مختلفة حسب طبيعة ومتطلبات واحتياجات وتطلعات كل زميل، وجاءت الفقرة "يساعدني رئيس قسمي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي" في المرتبة الحادية عشر بدرجة ممارسة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٢) وانحراف معياري بلغ (١.١٥) بدرجة ممارسة عالية، ويتضح ذلك في أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية يعتقدون أن التطوير الذي يجب أن يطرأ على أداء عضو هيئة التدريس وشخصيته يجب أن يكون من خلال العضو نفسه دون الحاجة لمساعدة أو مساندة من أحد، فعوضو هيئة التدريس لديه الأدوات والوسائل التي يمكنها مساعدته في تحقيق ذلك، في حين يعتقد معظم رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة أن تطوير نقاط قوة الشخصية لدى عضو هيئة التدريس ودعهما من مسؤولياتهم وواجباتهم، أما الفقرة "يقضي رئيس قسمي وقتاً في تحقيق التعاون البحثي بين جميع الزملاء بالقسم" فلقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري قدره (١.١٢)، وقد يعزى ذلك إلى قلة توفر الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيام بعدد من المهام نتيجة انشغالهم بأعباء تدريسية وأعباء بحثية إضافة إلى أعبائهم الإدارية.

وافتقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة الرشيد (٢٠١٨)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، ودراسة مددين (١٤٣٤)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الاهتمام الفردي جاء بدرجة ممارسة عالية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧)، والتي أكدت في نتائجها على أن بعد الاهتمام الفردي جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

وبناءً على ما سبق يمكن استخلاص النتيجة العامة للإجابة عن السؤال الأول من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول في الاستبانة، والمتعلق بدرجة

ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك وفقاً للجدول (١٧).

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الخاصة بمحور القيادة التحويلية مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عالية	1	0.90	3.96	1 الجاذبية (التأثير المثالي)
عالية	2	0.88	3.76	2 الحفز الإلهامي
عالية	4	0.93	3.63	3 الاستثارة الفكرية
عالية	3	0.97	3.67	4 الاهتمام الفردي
عالية		0.89	3.76	إجمالي المجال لأبعاد القيادة التحويلية

يتضح من الجدول (١٧) أن المحور الأول للاستبانة والمتعلق بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦) وانحراف معياري قدره (٠.٨٩)، والملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجاماً في آرائهم حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية، وقد يعزى توفر هذا المحور بهذه الدرجة إلى أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لديهم اهتمام بالتأكيد على الممارسات القيادية التي تناسب بيئة التعليم الجامعي، والتي يمكن أن تكون من متطلبات تطوير أداء زملائهم من أعضاء هيئة التدريس، لتحقيق أعلى جودة ممكنة في هذا الأداء، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى لمخرجات الجامعة وتحقيق أهدافها.

وقد جاء البعد الخاص بالجاذبية (التأثير المثالي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٠) وبدرجة ممارسة عالية، كما جاء البعد الخاص بالحفز الإلهامي في المرتبة الثانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وبدرجة توفر عالية، وجاء البعد الخاص بالاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧) وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وجاء البعد الخاص بالاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) وبدرجة ممارسة عالية، وقد يعزى توفر هذه الأبعاد بدرجة مرتفعة على الرغم من الاختلاف في درجة ممارستها إلى:

١. أن هناك قناعة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الغالب يعتنون بالبرامج الأكاديمية المطبقة بأقسامهم ويهتمون بعمليات التطوير والتحسين

المستمر من خلال الاستعانة المستمرة بخبرات وقدرات زملائهم من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق ذلك.

٢. يعتقد معظم أعضاء هيئة التدريس أن تطور آدائهم البحثي والأكاديمي ناتج من الاهتمام الذي يوليه رئيس القسم الأكاديمي بهذه النواحي التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف وطموحات القسم، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

٣. مجالس الأقسام بمختلف الأقسام الأكاديمية بالجامعة تتخذ كافة قراراتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس، ويتم التصويت عليها بشكل جماعي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الرشدي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع لدى القادة الأكاديميين من رؤساء أقسام وعمداء الكليات بعدد من الجامعات السعودية، ودراسة العبيري (٢٠١٧) والتي توصلت إلى تبني رؤساء الأقسام العلمية بكليات الفروع مفهوم القيادة التحويلية بدرجة عالية، ودراسة الثويني (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الديب (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية متوسطة، ودراسة مدين (١٤٣٤) والتي توصلت في نتائجها إلى أن درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية متوفرة بدرجة كبيرة،

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨) والتي توصلت 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، ودراسة المومني والطحاينة (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة عمداء كليات التربية الرياضية للقيادة التحويلية متوسطة، ودراسة الغامدي (٢٠٠١) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية كانت متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة والتي تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، التخصص)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبارات وذلك لكل مجال من مجالات المحاور الأول للاستبانة وللمحور ككل، والمتعلق بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام الاختبار المناسب للمتغير موضع

الدراسة، وفي ضوء نتائج هذا الاختبار تم الكشف عن الفروق وتحديد اتجاهها حال وجودها، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج.

• متغير الجنس (ذكور، إناث):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول

وفقاً لمتغير الجنس

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	ذكور	212	0.77	4.12	4.29	0.000
	إناث	60	1.10	3.46		
بعد الحفز الإلهامي	ذكور	212	0.77	3.89	4.10	0.000
	إناث	60	1.07	3.29		
بعد الاستثارة الفكرية	ذكور	212	0.79	3.76	3.76	0.000
	إناث	60	1.21	3.14		
بعد الاهتمام الفردي	ذكور	212	0.81	3.83	4.19	0.000
	إناث	60	1.26	3.11		
إجمالي المحور	ذكور	212	0.75	3.90	4.18	0.000
	إناث	60	1.13	3.25		

من الجدول (١٧) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وللمجال ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور هم الأكثر قرباً من زملائهم رؤساء الأقسام، فهذا يساعد على متابعة الأداء وتحفيزه بالشكل المطلوب، وهذا قد لا يتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس الإناث.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الثويني (٢٠١٤) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير الجنس لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشراري (٢٠١٧)، ودراسة العبيري (٢٠١٦)، ودراسة المعاني (٢٠١٣)، ودراسة الديب (٢٠١٢)، ومديدين (١٤٣٤)، والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير الجنس.

• متغير الجنسية (سعودي، غير سعودي):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الجنسية (سعودي، غير سعودي)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (١٨):

جدول (١٨) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وفقاً لمتغير الجنسية

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	سعودي	62	0.85	3.74	-	0.027
	غير سعودي	210	0.90	4.03	2.228	
بعد الحفز الإلهامي	سعودي	62	0.87	3.54	-	0.026
	غير سعودي	210	0.87	3.83	2.244	
بعد الاستثارة الفكرية	سعودي	62	0.93	3.37	-	0.012
	غير سعودي	210	0.92	3.70	2.542	
بعد الاهتمام الفردي	سعودي	62	0.98	3.45	-	0.043
	غير سعودي	210	0.96	3.74	2.032	
إجمالي المحور	سعودي	62	0.87	3.53	-	0.020
	غير سعودي	210	0.89	3.82	2.334	

من الجدول (١٨) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وللمجال ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى لمتغير الجنسية (سعودي/غير سعودي)، وهذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين كانوا يعملون في بيئات جامعية مختلفة قبل الالتحاق بالعمل في جامعة الباحة؛ لذلك فهم لديهم رؤية مختلفة عن زملائهم السعوديين حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة للقيادة التحويلية، حيث أنهم يروا أن رؤساء أقسامهم يقدمون الدعم لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال على الوجه المطلوب، كما أن هناك بعض الأقسام الأكاديمية قد لا يتوفر فيها إلا عدد قليل جداً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين خاصة في كليات العلوم الأساسية والتطبيقية والطبية والهندسية والحاسوبية.

• متغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية التي تغزى لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (١٩):

جدول (١٩) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على المحور

الأول وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	١٠ سنوات فأقل	108	1.05	3.74	- 3.162	0.001
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.74	4.11		
بعد الحفز الإلهامي	١٠ سنوات فأقل	108	0.96	3.51	- 3.891	0.000
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.78	3.93		
بعد الاستثارة الفكرية	١٠ سنوات فأقل	108	1.03	3.36	- 3.812	0.000
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.82	3.81		
بعد الاهتمام الفردي	١٠ سنوات فأقل	108	1.08	3.45	- 2.991	0.003
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.87	3.82		
إجمالي المحور	١٠ سنوات فأقل	108	0.99	3.51	- 3.524	0.001
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.77	3.91		

من الجدول (١٩) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) لآراء عينة الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة وللمحور ككل، وكانت الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن أعضاء هيئة التدريس ممن لهم خبرات جامعية واسعة يمكنهم إعطاء آراء حول الممارسات

التي يمكن أن تصدر من رؤساء الأقسام الأكاديمية التي تعبر عن مستويات آرائهم الإداري.

٢. أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يعطون بعض الصلاحيات لزملائهم أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرات للقيام بالمهام التي تتناسب مع هذه الصلاحيات، على اعتبار أنهم أهلاً للثقة، كما أنهم لا يحتاجون وقت كبير لعرض طريقة الأداء والمهام المطلوبة منهم، بما يحقق الهدف من القيام بهذه الصلاحيات.

٣. أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرات لديهم رصيد كافٍ من المعلومات المتعلقة بأداء القيادات المتعاقبة على الجامعة والتي ساعدتهم على بناء رؤية جيدة عن هذا الأداء، كما أن معظم من له خبرة أكثر من ١٠ سنوات تقريباً مارس العمل القيادي من خلال توليه مناصب

قيادية متنوعة ساعدته على تقديم رؤية مختلفة عن أصحاب الخبرات الأقل (الغامدي، وآخرون، ٢٠١٩).

اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة المعاني (٢٠١٣)، ومددين (١٤٣٤)، والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

• متغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ وأستاذ مشارك، أستاذ مساعد):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ وأستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٢٠):

جدول (٢٠) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور

الأول وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	أستاذ مساعد	166	0.85	3.96	-	0.987
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	0.97	3.96	0.017	
بعد الحفز الإلهامي	أستاذ مساعد	166	0.85	3.73	-	0.507
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	0.92	3.81	0.664	
بعد الاستثارة الفكرية	أستاذ مساعد	166	0.92	3.56	-	0.126
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	0.94	3.74	1.536	
بعد الاهتمام الفردي	أستاذ مساعد	166	0.97	3.61	-	0.200
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	0.98	3.77	1.285	
إجمالي المحور	أستاذ مساعد	166	0.86	3.72	-	0.359
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	0.93	3.82	0.919	

من الجدول (٢٠) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية في جميع أبعادها وللمحور ككل، والتي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية مرتبط بالاحتكاك والتفاعل معهم، وتحديد درجة ممارستهم لها بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، فالجميع تقريباً له طلبات واحتياجات يحثك من خلالها مع رئيس قسمه لتبليتها؛ بما يتفق مع أهداف القسم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨)، ودراسة الشراري (٢٠١٧)، ودراسة الثويني (٢٠١٤)، ودراسة مددين (١٤٣٤)، ودراسة الديب (٢٠١٢)، ودراسة الغامدي

(٢٠٠٠) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير الرتبة لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة السميح (٢٠٠٩)، والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

• متغير التخصص (علوم طبيعية، علوم إنسانية):

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم إنسانية)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٢١):

جدول (٢١) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور

الأول وفقاً لمتغير التخصص

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	علوم طبيعية	160	0.92	3.89	- 1.516	0.13
	علوم إنسانية	112	0.86	4.06		
بعد الحفز الإلهامي	علوم طبيعية	160	0.89	3.71	- 1.185	0.23
	علوم إنسانية	112	0.85	3.84		
بعد الاستثارة الفكرية	علوم طبيعية	160	0.96	3.58	- 0.933	0.35
	علوم إنسانية	112	0.89	3.69		
بعد الاهتمام الفردي	علوم طبيعية	160	0.99	3.64	- 0.656	0.51
	علوم إنسانية	112	0.94	3.72		
إجمالي المحور	علوم طبيعية	160	0.91	3.71	- 1.096	0.27
	علوم إنسانية	112	0.86	3.83		

من الجدول (٢١) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية، علوم إنسانية)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجاماً في آراء أفراد العينة حول هذه الدرجة بغض النظر عن تخصص أعضاء هيئة التدريس، فرويتهم حول ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية بأبعادها لا تختلف فالجميع سواء في تخصصات علمية في العلوم الطبيعية أو الإنسانية يرى ويعي الممارسات التي يقوم بها زملائهم من أعضاء هيئة التدريس، ويستطيع أن يحدد نوع هذه الممارسات الإدارية، وهل هي ممارسات تتواءم مع تطلعاتهم أم أنها تهتم بتسيير الأعمال الإدارية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشراري (٢٠١٧)، والمعاني (٢٠١٣)، ودراسة مددين (١٤٣٤)، ودراسة الديب (٢٠١٢)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٠) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير التخصص.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الثويني (٢٠١٤) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وفقاً لمتغير التخصص لصالح التخصص العلمي (العلوم الطبيعية والأساسية).

الإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور الثاني للاستبانة، والمتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؛ في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (٢٢) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور وفقاً للآتي:

جدول (٢٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسطات والانحرافات المعيارية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
1	أشعر أن متطلبات نجاحي في عملي متوفرة.	3.24	1.12	22 متوسط
2	أشعر بمعنوية عالية عند أداء عملي بقسمي الأكاديمي.	3.71	1.12	17 عالي
3	أشعر بالطمأنينة في عملي لسهولة تواصلتي مع رئيس قسمي.	3.93	1.16	6 عالي
4	راض عن ما يسند إلي من تكليفات عملية داخل القسم.	3.85	1.09	10 عالي
5	أشارك بثقة في إبداء آرائي في اجتماعات القسم.	3.97	1.17	5 عالي
6	مشاركتي في جميع أنشطة القسم تمنحني فرصاً للإبداع .	3.81	1.04	14 عالي
7	توفير البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مستوى أدائي، يحفزني على بذل مجهود مضاعف.	3.43	1.20	19 عالي
8	الاهتمام بظروفي الخاصة، يمنحني الشعور بالأمان الوظيفي.	3.65	1.14	20 عالي
9	أشعر بالرضا عند أخذ رأيي في الأعمال التي ستسند لي بالقسم.	4.00	0.95	4 عالي
10	أجد التكريم المناسب على ما أقدمه من مجهود في عملي.	3.38	1.21	21 متوسط
11	تربطني بزملاء العمل علاقات واحترام متبادل.	4.43	0.76	1 عالي
12	حصولي على الاستشارة المناسبة عندما احتاجها من زملائي تزيد من حماسي لمواجهة صعوبات العمل	4.12	0.94	3 عالي
13	يوفر قسمي الأكاديمي جميع متطلبات البيئة الجاذبة للعمل الأكاديمي.	3.19	1.19	23 متوسط
14	يخصص رئيس قسمي وقتاً مناسباً للاجتماعات يتلاءم مع الجميع.	3.84	1.10	12 عالي
15	أفخر بالانتماء إلى قسمي الأكاديمي.	4.29	0.91	2 عالي
16	يدافع رئيس قسمي عني عندما يتطلب الأمر ذلك، مما يعزز انتمائي إلى القسم.	3.88	1.24	9 عالي

17	راض عما أحصل عليه من تقويم لأدائي داخل القسم.	3.93	1.12	6	عالي
18	يجد الزملاء الوقت للترفيه، مما يخفف عنهم من ضغوط العمل.	3.10	1.28	24	متوسط
19	يشيد رئيس قسمي بأدائي في المناسبات المختلفة.	3.70	1.20	18	عالي
20	أشعر بالمصداقية في تعامل رئيس قسمي مع الزملاء الذي يعتمد على الشفافية .	3.85	1.13	10	عالي
21	أثق في أنني سأجد فرصاً كبيرة للارتقاء بمستوى أدائي .	3.83	1.05	13	عالي
22	يوزع رئيس قسمي العمل بين جميع الزملاء بعدالة.	3.79	1.01	15	عالي
23	أشعر بالمتعة وأنا أؤدي مهام في القسم.	3.89	1.07	8	عالي
24	أشعر أن مهامي في القسم تتناسب مع ميولي و قدراتي.	3.79	0.99	15	عالي
	إجمالي المحور الثاني: الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.78	0.87		عالي

يتضح من الجدول (٢٢) أن المحور الثاني للدراسة والمتعلق بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بمستوى عالي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري قدره (٠.٨٧)، وهذه النتيجة تبين أن آراء أعضاء هيئة التدريس منسجمة حيال ارتفاع روحهم المعنوية، وقد يكون لذلك عدد من الأسباب منها أن البيئة العملية بجامعة الباحة مناسبة لبذل الجهد لتحقيق طموحات وأهداف الجامعة، إضافة إلى ذلك إهتمام معظم القيادات الأكاديمية بالجامعة بأعضاء هيئة التدريس ومنحهم الفرصة في تقلد المناصب الإدارية المختلفة، وكذلك منحهم عدد من الصلاحيات لممارسة أعمالهم بطريقة تتسم بالمرونة.

ولقد جاءت الفقرة "تربطني بزملاء العمل علاقات واحترام متبادل" في المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، في حين جاءت الفقرة "أفخر بالانتماء إلى قسمي الأكاديمي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وانحراف معياري قدره (٠.٩١)، ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يميلون إلى أداء الأعمال في فرق عمل، على اعتبار أن العمل الجامعي يحقق أعلى النتائج، وسرعة الإنجاز في الأوقات المحددة، وكل ذلك يوجد حالة من الرضا عن العلاقة بينهم، إضافة إلى الاحترام المتبادل، كل ذلك يوجد حالة من حالات الانتماء والولاء للمؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها، كما جاءت الفقرة "حصولي على الاستشارة المناسبة عندما احتاجها من زملائي تزيد من حماسي لمواجهة صعوبات العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٤.١٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك ثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بما يتيح الفرصة في مشاركتهم في علاج المشكلات والقضايا التي تعترض أحدهم، كما أنهم يقدمون كل الدعم لكل زميل؛ بما يساهم في تحقيق العمل لأهدافه المستقبلية، وجاءت الفقرة "أشعر بالرضا عند أخذ رأيي في الأعمال التي ستسند لي بالقسم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وانحراف معياري قدره (٠.٩٥)، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم رؤساء الأقسام يسندون الأعمال الخاصة بالقسم لأعضاء هيئة التدريس حسب خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم، وذلك لإحداث حالة من التفاعل الإيجابي بين الأعضاء كافة، وبما يحقق مستوى عالي من الرضا، وجاءت الفقرة "أشارك بثقة في إبداء آرائي في اجتماعات القسم" في المرتبة

الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧) وانحراف معياري قدره (١.١٧) وهذا يبين أنه على الرغم من ارتفاع درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بآرائهم في مجالس الأقسام إلا أن بعض الأعضاء يرى بأن هذه الفرصة قد تكون غير متاحة مع بعض رؤساء الأقسام وفي بعض الاجتماعات التي يتم فيها أخذ الآراء بشكل سريع دون مناقشة الموضوع باستفاضة، وجاءت الفقرة "أشعر بالطمأنينة في عملي لسهولة تواصلتي مع رئيس قسمي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) وانحراف معياري قدره (١.١٦)، والفقرة "راض عما أحصل عليه من تقويم لأدائي داخل القسم" أيضاً في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٣) وانحراف معياري بلغ (١.١٢)، وهذه النتيجة تبين أن هناك درجة عالية من التوفر لهاتين الفقرتين وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس، ولكن تبين وجود تباين في هذه الآراء وقد يعزى ذلك إلى أن معظم أعضاء هيئة التدريس يتواصلون مع رؤساء أقسامهم بسهولة، إلا أن ذلك قد لا يتوفر مع رؤساء أقسام آخرين؛ وذلك لوجود اختلافات في طبيعة أداء رؤساء الأقسام، إضافة إلى اختلاف خبراتهم وقدراتهم الإدارية، وجاءت الفقرة "أشعر بالمتعة وأنا أؤدي مهامي في القسم" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧) وبدرجة توفر عالية وقد يعزى ذلك إلى أن معظم رؤساء الأقسام بكلّيات الجامعة المختلفة يوفرّون البيئة المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس للعمل بطاقة عالية، وبالطريقة التي تناسب طبيعة أعمالهم والمهام المكلفين بها.

أما الفقرة "أجد التكريم المناسب على ما أقدمه من مجهود في عملي" فلقد جاءت في المرتبة الحادية والعشرين بين فقرات محور الروح المعنوية بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٨) وانحراف معياري بلغ (١.٢١) وبدرجة توفر متوسطة، وجاءت الفقرة "أشعر أن متطلبات نجاحي في عملي متوفرة" في المرتبة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري قدره (١.١٢) وبدرجة توفر متوسطة، كما جاءت الفقرة "يوفر قسمي الأكاديمي جميع متطلبات البيئة الجاذبة للعمل الأكاديمي" في المرتبة الثالثة والعشرين بمتوسط حسابي قدره (٣.١٩) وانحراف معياري بلغ (١.١٩) وبدرجة توفر متوسطة، وجاءت الفقرة "يوفر قسمي الأكاديمي جميع متطلبات البيئة الجاذبة للعمل الأكاديمي" في المرتبة الرابعة والعشرين والأخيرة بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره (٣.١٠) وانحراف معياري بلغ (١.٢٨) وبدرجة توفر متوسطة أيضاً، ومن الواضح أن هذه الفقرات جميعها توفرت بدرجة متوسطة كما أن قيم الانحراف المعياري كانت أكبر من الواحد الصحيح، ويشير ذلك إلى التباين الواضح في آراء أعضاء هيئة التدريس وقد يعزى ذلك إلى أنه في بعض الأحيان قد يقوم بعض أعضاء هيئة التدريس بعدد الأعمال الأكاديمية والإدارية بالقسم التابع له دون أن يجد تحفيز من قبل رئيس القسم، حيث يعتبر رئيس القسم أن هذه الأعمال هي من صلب العمل المكلف به عضو هيئة التدريس، ويجب القيام بهذه الأعمال لتحقيق أهداف القسم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة في محور مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة مع دراسة خرفان (٢٠١٧) أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان مرتفعاً، ودراسة الجلابنة (٢٠١١) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كبيرة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متوسط و بنسبة (٦٦.٥٦%)، ودراسة بو عباس (٢٠١٠) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم كان متوسطاً.

الإجابة عن السؤال الرابع، وهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والتي تعزى للمتغيرات (الجنس، الجنسية، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، التخصص)؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار T-Test، لمناسبتة للمتغيرات موضع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم الكشف عن الفروق وتحديد اتجاهها حال وجودها، وفيما يأتي عرض لنتائج هذا الاختبار حسب متغيرات الدراسة وفئة العينة حسب الجدول (٢٣).

جدول (٢٢) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني

وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
متغير الجنس	ذكور	212	0.78	3.88	3.18	0.00
	إناث	60	1.04	3.42		
متغير الجنسية	سعودي	212	0.99	3.67	- 1.070	0.28
	غير سعودي	60	0.82	3.81		
متغير سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	108	0.98	3.57	- 3.115	0.00
	أكثر من ١٠ سنوات	164	0.75	3.91		
متغير الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	166	0.81	3.77	- 0.132	0.89
	أستاذ وأستاذ مشارك	106	1.26	3.78		
متغير التخصص	علوم طبيعية	160	0.88	3.73	- 1.049	0.29
	علوم إنسانية	112	0.84	3.84		

من الجدول (٢٢) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.01) α لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة لمتغير الجنس لصالح عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذكور لديهم إطلاع ودراية بالروح المعنوية لديهم ولدى زملائهم، والناجمة من أداء قياداتهم.

كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات يعتبرون أن الارتقاء بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من الأمور المهمة التي يجب على القيادات الأكاديمية الإعتناء بها، لتحقيق طموحات وأهداف الجامعة.

كما بينت النتائج بالجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة للمتغيرات الجنسية والرتبة الأكاديمية والتخصص.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الصباحة، وخصاونة (٢٠١٨) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرين الجنس والخبرة، واتفقت مع دراسة الجلابنة (٢٠١١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص، واتفقت مع دراسة راشد (٢٠١١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التخصص العلمي والدرجة العلمية، واختلفت معها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الجنس والخبرة العملية، واتفقت مع دراسة عبد الجبار (٢٠٠٣) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات التخصص والجنسية والمرتبة العلمية، واختلفت معها في متغير الخبرة في مجال التعليم الجامعي، واتفقت مع دراسة مدين (١٤٣٤) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات التخصص والرتبة الأكاديمية، واختلفت معها في المتغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

الإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه: "ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وجدول (٢٤) يوضح ذلك.

جدول (24) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة ومستوى الروح المعنوية لدى

أعضاء هيئة التدريس

أبعاد القيادة التحويلية	الجاذبية (التأثير المثالي)	الحفز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الفردية	الدرجة الكلية لدرجة القيادة التحويلية
الدرجة الكلية لمستوى	0.848**	0.895**	0.877**	0.878**	0.903**

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

من الجدول (٢٤) يتضح أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (٠.٩٠٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام أبعاد القيادة التحويلية بعد الجاذبية (التأثير المثالي)، وبعد الحفز الإلهامي، وبعد الاستثارة الفكرية، وبعد الفردية، ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس حيث كانت قيم معاملات ارتباط بيرسون (٠.٨٤٨، ٠.٨٩٥، ٠.٨٧٧، ٠.٨٧٨) على الترتيب، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الدور الذي تقوم به ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية القائمة على أبعاد القيادة التحويلية في الارتقاء بمستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، فيعد تقديم رئيس القسم كافة الوسائل المساعدة لزملائه أعضاء هيئة التدريس للقيام بأدوارهم على الوجه المطلوب، وكذلك الإعتناء بهم وتحقيق طموحاتهم وآمالهم، ومساعدتهم في تطوير أدائهم البحثي، يساهم في الارتقاء فعلياً بمستوى روحهم المعنوية، وتحفيزهم نحو ارتباطهم بالجامعة وبقائهم بها وتحقيق التعاون المثمر فيما بينهم ومع رئيس قسمهم لتحقيق أهداف وطموحات القسم الأكاديمي التابعين له، كما يعزى إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية على دراية كبيرة بأهمية ربط أهداف القسم بأهداف زملائهم في هذه الأقسام من خلال اشتراكهم في بنائها وتحقيقها، كما أنهم يروا أهمية تفويض عدد من الصلاحيات لزملائهم، على اعتبار أن زملائهم من أعضاء هيئة التدريس لديهم الكفاءة والقدرة على القيام بهذه المهام وعلى الوجه المطلوب.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة مدادين (١٤٣٤).

التوصيات:

١. دعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية والإدارية على مستوى الكلية والجامعة.
٢. تقديم التحفيز المناسب لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة بشكل مستمر وبكافة الأشكال معنوياً ومادياً.
٣. تدوير المنصب المتعلق برئاسة القسم الأكاديمي بين الوملاء في القسم الأكاديمي.
٤. اختيار رئيس القسم من نفس القسم الأكاديمي التابع له حيث إنه يكون أكثر قرباً ومعرفةً لقدرات زملائهم.

٥. تفويض المزيد من الصلاحيات إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والعمل على وضع معدلات أداء كمعيار يتم من خلاله تقييم أدائهم بشكل دوري.
٦. تحديد الاحتياجات التدريبية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس لوضعها في قائمة الأولويات التدريبية لتحقيق النمو المهني لهم.
٧. تخفيف العبء عن أعضاء هيئة التدريس من خلال إيجاد الطرق والوسائل اللازمة لتخفيف الأعمال الأكاديمية والإدارية المكلفين بها وذلك لإيجاد مساحة من الوقت لإجراء الأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العلمية المتنوعة للجهات المستفيدة.
٨. دعم ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك.
٩. دعم امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية لسمات شخصية وقدرات فردية يستطيعون توظيفها في تطوير الأقسام العلمية والتأثير على أداء زملائهم من أعضاء هيئة التدريس بالشكل المطلوب.
١٠. توفير مقاييس مقننة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والاعتماد على نتائجها في الوصول إلى مستويات جيدة للروح المعنوية لديهم.
١١. توجيه القيادات الأكاديمية بالجامعة نحو ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كأحدى النظريات الحديثة في مجال القيادة، لعلاقتها الطردية القوية بمستوى الروح المعنوية لدى زلائهم أعضاء هيئة التدريس.
١٢. توضيح أهداف وأهمية القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها بالشكل المطلوب في الأقسام الأكاديمية من خلال دراسة الأنماط القيادية التي تشملها هذه النظرية واختيار أو دمج الأنماط الأكثر فاعلية في البيئة الجامعية.
١٣. بناء السمات القيادية التي يتسم بها القائد التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من خلال عقد دورات تدريبية متنوعة لهذا الغرض.

ثالثاً: المقترحات

١. إجراء دراسة حول معوقات ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الباحة من وجهة نظرهم.
٢. إجراء دراسة عن دور القائد التحويلي في الارتقاء بمستوى الأداء: دراسة حالة جامعة الباحة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف.
- أحمد، عباس بله محمد (٢٠١١). الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، (١٩)، ص ١٧٦-٢١٧.
- الباسل، نسرین محمد فوزی؛ رضوان، وائل وفيق (٢٠١٥). متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، (٥٩)، ص ٢٣٤، ٢٣٣.
- باشري، نفيسة (١٩٨٧). العلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- برقعان، أحمد محمد (٢٠١٣). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ١٥ (١٠)، اليمن، ص ٢٢ - ٤٣.
- بو عباس، فوزية عباس يوسف (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- تيغزة، أمحمد بوزيان (٢٠١٢). التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الثويني، طارق بن محمد (٢٠١٤). 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.
- الجبري، يحيى عبدالله محمد (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٧ (٣)، ص ٥٦ - ٧٢.
- الجسعي، خالد بن سعد (٢٠٠٦). الإدارة: النظريات والوظائف، الرياض: دار الأصحاب للطباعة والنشر.

- الجلابنة، مصطفى طلال (٢٠١١). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، ١ (٢٤)، ص ١٨٩-٢٢٨.
- خرفان، رولا هاني حسني (٢٠١٧). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأردن، ٣٧ (١)، ص ١٩٣-٢١٢.
- داغر، منقذ وصالح، عادل (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر.
- الديب، سامر كمال حامد (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- راشد، أنور أحمد عيسى (٢٠١١). الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية، دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، (١١)، ص ٦٦-٩٧.
- الرشدي، على ضبيان (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، ٣٣ (٧١)، ص ٣-٣٩.
- الزبيدي، محمد حامد محمد (١٤٣٤). درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- زويلف، مهدي؛ العضايه، هاني (١٩٩٦). إدارة المنظمات: نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- السميح، عبدالمحسن محمد علي (٢٠٠٩). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، (٣٢)، ص ١٥٩ - ١٨٦.
- سميرات، سور أكنم. مقابلة، عاطف يوسف. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات: العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤١ (١)، ص ٥١٣ - ٥٣٢.

الشراري، جمال صبيح دايش (٢٠١٧). درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ١٨ (٣)، ص ٤٥-٦٤.

شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٦م): 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.

الصباحه، خيرى؛ خصاونة، أمان (٢٠١٨). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية بجامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، ٣٢ (٢)، ص ٣٦٥-٣٩٠.

الطجم، عبد الله عبد الغني، السواط، طلق عوض الله (٢٠١٠). السلوك التنظيمي، ط ٤، جده: دار حافظ للنشر والتوزيع.

عبد الجبار، عادل بن صلاح عمر (٢٠٠٣). علاقة الروح المعنوية بأنماط السلوك القيادي: دراسة على عينة من رئيسات الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كلية البنات، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٧ (٦٨، ٦٧)، ص ١١٠-١٣٣.

العبيري، فهد بن حمدان (٢٠١٦). تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، (١٢٧) (١٠٥) - مصر، ص ٢٣٦.

العطيات، محمد يوسف النمران (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، جمعان خلف جمعان. (٢٠١١). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، سعيد بن محمد صالح (٢٠٠٠): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وإملاك خصائصها من قبل القيادات الجامعية (دراسة ميدانية)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، عمير سفر؛ عطية، محمد عبد الكريم؛ الغامدي، عزلاء محمد؛ الغامدي، فيصل علي (٢٠١٩). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة بؤرسعيد، (٢٦).

فليه، فاروق عبده، عبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١). القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: الحافظ للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم سعيد آل ناصر (١٤٣٦). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها، العتيبي، بركات مازن (محرر)، القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية (ص ص ١٣-٩٠)، معهد الإدارة العامة، الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر.

كنعان، نواف سالم (٢٠٠٢). القيادة الإدارية، ط٦، عمان: مكتبة دار الثقافة. محمد، ثائر سعدون (٢٠١٦). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.

محمد، ربيب الله (٢٠١٢). واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤ (٨)، الجزائر، ص ٢٨١-٣٠٠. مددين، سحر خلف سلمان (١٤٣٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩ (٢)، ص ٢٢٥-٢٥٨. المومني، زياد، والطحاينة، زياد (٢٠٠٧). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٣ (٢)، ٦٤٣-٦٦٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 6-35.
- Bolden, R., Gosling, I., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, University of Exter. Center for Leaderdhip Studies.
- Xenikou, A., & Simosi, M., (2006). *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business unit*

Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), P. 566-579.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940610684409>.

Alqatawenh, A. Sulieman. (2018). Transfomational Ledership Style and its Relationship with Change Management, *Business: Theory and Practice*, 19, P. 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>

Tauber, Daniela Beck. (2012). Transformational Leadership: Exploring its Functionality, *DISSERTATION of the University of St. Gallen*, School of Management, Universitäts-Buchbinderei Georg Konrad, Munich, Germany.

Avolio, B. J., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set: Mind Garden.*