

# درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

يحيى عبدالله محمد الجبري\*

الملخص \_ تهدف هذه الدراسة 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 باختلاف متغير الرتبة العلمية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (34) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد نال بُعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى وبدرجة توافر عالية بلغ متوسطها الحسابي (3.31). وجاء بُعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية وبدرجة توافر متوسطة قريبة من العالي، بمتوسط حسابي بلغ (3.25). أما بُعد الدافعية الإلهامية فجاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.16). وأخيراً حصل بُعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13). كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) واستناداً إلى نتائج الدراسة، وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رؤساء الأقسام العلمية.

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية

### التربية بجامعة الملك سعود

#### 1. المقدمة

ظهرت نظريات عديدة في مجال القيادة وأنماطها بين فترة وأخرى لأجل الرقي بدور القائد التربوي نحو الأفضل من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة التربوية وحاجات المرؤوسين فيها. وقد جاءت نظرية السمات والتي تشير إلى أن القائد الفعال تتوفر فيه مجموعة من الصفات الفسيولوجية، والنفسية، والذهنية. والقائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع، ولكن تبين لاحقاً أن هذه الصفات لا تدل على السبب الرئيس للقيادة ونجاحها. وبرزت نظريات أخرى تعني بالمنحى السلوكي للقيادة حيث ركزت على سلوك القائد في التأثير في التابعين كنظرية ذات البعدين، والشبكة الإدارية، ونظرية ليكرت في القيادة ونظريات أخرى. وحاولت هذه النظريات أو الدراسات توجيه سلوك القائد نحو بعدين: بعد المهمة المتعلق بالإنتاج، وبعد العاملين ومشاعرهم الإنسانية والاعتبارية [1].

لقد ظل الباب مفتوحاً أمام الأنماط القيادية إلى أن ظهر النمط التحويلي أو القيادة التحويلية Transformational Leadership وبرزت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين من خلال مجموعة من الأفكار التي طرحها كل من جيمس بيرنز Burns، وكينيث ليثوود، وباس [1]. ويرى بيرنز بأن القيادة التحويلية تتحقق عندما يعمل كل العاملين بطريقة يرفع بها الأتباع والقادة بعضهم إلى مرتبة أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق، كما أنه يعتقد أن القيادة التحويلية تستطيع رفع حاجات الأتباع من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى، مما يتوافق مع نظرية ماسلو 1954م في هرمية الحاجات [2].

فالقيادة التحويلية عُدّت من أهم القيادات الحديثة والتي تتميز بشموليتها، إذ إنها عنيت بأربعة أبعاد مثلت جوانب مهمة في بيئة أي مؤسسة، حيث ركزت على بعد التأثير المثالي للقائد التربوي على المرؤوسين، وبعد الحفز الإلهامي الذي ينعكس فيه تصرفات القائد على المرؤوسين وسلوكياته، ويحفزهم على حب التحدي، وبعد الاستثارة الفكرية التي يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية عن طريق المرؤوسين، أما البعد الرابع فهو الاعتبار الفردي الذي يشكل حجر الأساس لدى نفوس المرؤوسين ويشعرهم بقيمتهم، وذلك عن طريق اهتمام القائد التحويلي باحتياجات المرؤوسين وتقديرهم لجهدهم وعملهم [3].

إن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها يتوقف على وضوح رؤيتها لفلسفة التعليم وأهدافه وتطوير مناهجه وأساليبه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية، ويقف على هرم ذلك كله توفر القيادة الواعية لإدارة العملية التعليمية وحسن التخطيط لها وتنفيذ خططها بدءاً من رئيس القسم حتى رئيس الجامعة، ويُعد رؤساء الأقسام العلمية من أهم القيادات الجامعية الذين يمارسون دوراً فعالاً في تطوير الأقسام على مستوى مؤسسات التعليم العالي، كما أنهم يتحملون عبء الإشراف على القسم ويتولون مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويعد رؤساء

الأقسام ممثلين لأقسامهم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية [4].

وفي هذه الدراسة سيقوم الباحث بدراسة درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

#### 2. مشكلة الدراسة

يُعد القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية للجامعة، فكلما كان أداءه يتسم بالحياة والإنتاجية، انعكس ذلك بالإيجاب على الجامعة وأدائها وتحقيقها لأهدافها العلمية، لذا كان الاتجاه نحو الاهتمام بالأقسام العلمية في الجامعات وتطويرها. ولعل رئاسة الأقسام وإدارتها تأتي في مقدمة هذه الاهتمامات، وأنه بصلاح الإدارة يتغير القسم ويتطور، وهذا ما أدى إلى المناداة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، لذا فهناك ضرورة بأن تمتلك القيادات مجموعة المهارات اللازمة التي تمكنها من إدارة مؤسساتها.

إن التغيير المنشود في مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن يعتمد إلى حد كبير على عناصر القيادة التحويلية، فاستشراف المستقبل والانطلاق منه نحو تطوير التعليم العالي من الأمور الصعبة، إذ هو بحاجة إلى قيادات فعالة تعمل على وضع رؤى ورسالات وأهداف تستطيع تنفيذها من خلال كفاءات متخصصة، وقد أشارت دراسة بويشيت [3] ودراسة الغامدي [5] إلى أن القيادات الأكاديمية في التعليم العالي بالوطن العربي بحاجة ماسة لممارسة أبعاد القيادة التحويلية.

تُعد ممارسة القيادة التحويلية ذات أهمية بالغة في الجامعات، حيث إن هذا النمط من القيادة هو أحد الأنماط الأكثر إلماماً بالجوانب المشتركة بين القائد والمرؤوسين والمحقق للانسجام والتوافق بينهم، فالقائد الممارس لهذا النمط يجد أن الأهداف تتحقق بشكل أفضل وبرضى داخلي من المرؤوسين؛ لأنه أولى عناية بهم ويحفزهمهم لأداء ما يُطلب منهم، وأصبح النموذج المثالي لهم والمستثير لطاقتهم ودافعيتهم. فالقيادة التحويلية أعطت قادة مؤسسات التعليم العالي دوراً كبيراً في أهمية تحقيق رؤى الجامعات التي ينتمون إليها ورسالاتها وأهدافها، فهي تستند إلى استثارة قدرات الأفراد وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيقها [3].

وأشارت بعض الدراسات إلى أن رؤساء الأقسام يفتقدون للأدوار القيادية التحويلية التي ينبغي أن تتمثل في مراعاتهم للاحتياجات الفردية للعاملين معهم والعمل على تليبيتها، وبناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للأقسام، إضافة إلى التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للأفراد وتوقعاتهم لمستويات عليا من الأداء وفهمهم لعملية التغيير وآلياته. إن أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية على نحو يساعد فيه كل من الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستوى من المبادئ والتحفيز، وهذا الأسلوب يشكل محوراً مهماً في إدارة رؤساء الأقسام لأقسامهم، حيث

أهمية القيادة التحولية بوصفه أسلوباً جديداً لقيادة الأقسام العلمية نحو التغيير وأثرها الفاعل في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية. تساعد الدراسة على الوقوف على واقع تطبيق القيادة التحولية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

يتوقع الباحث أن تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها في الارتقاء بمهارات رؤساء الأقسام العلمية وتطوير ذاتهم وحل الكثير من مشكلات أقسامهم. يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات الأخرى بالإضافة إلى عمداء الكليات.

#### د. حدود الدراسة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية.  
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.  
الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1436 – 1437هـ.  
مصطلحات الدراسة

القيادة التحولية: هي عمل كل العاملين بطريقة يرفع الأتباع والقيادة بعضهم إلى أعلى المستويات من الدافعية والأخلاق [2].

ويعرف الباحث القيادة التحولية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود لسلوكيات القيادة التحولية والمتمثلة في أبعادها الأربعة وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، والتي من شأنها رفع مستوى رؤساء الأقسام الإبداعي.

رؤساء الأقسام العلمية: هم الأشخاص المتخصصون في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية، ويغلب عليهم الاستقلالية والفردية، وهم قادة تربويون يعملون بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من الأعضاء ويحرصون على تنمية ولائهم للقسم وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية [6].

ويعرف الباحث رؤساء الأقسام العلمية في هذه الدراسة إجرائياً بأنهم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود والمكلفون رسمياً من قبل مدير الجامعة أو عميد الكلية برئاسة الأقسام العلمية، والذين يملكون حق صنع القرار من موقعهم بوصفهم إداريين.

### 3. الإطار النظري

أولاً: رؤساء الأقسام العلمية

إن الجامعات والكليات لا يمكن أن تقوم بمهامها وتحافظ على وجودها دون الأقسام العلمية التي يتقرر فيها الأمور الهامة الخاصة بالقسم، وبفروع المعرفة والإعداد المنهجي والتنمية المعرفية للطلاب والدراسات العليا والبحوث والمشروعات والبرامج المشتركة، ففي الأقسام تُناقش المقررات وتُعدل وتُنهي وتُستخدم مقررات جديدة، كما أن فيها يُقوم عضو هيئة التدريس بحثياً وتدرسياً [7].

أدوار رؤساء الأقسام العلمية:

يشير حرب [8] مجموعة من الأدوار التي تقع على عاتق رئيس القسم يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

تتمركز هذه القيادة في مختلف النشاطات من توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة في القسم إلى هيكلية تنظيمية، ورؤية ثقافية مشتركة بين أعضاء القسم [4].

لذا يرى الباحث الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تحدد درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

#### أ. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة توافر بُعد التأثير المثالي للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

ما درجة توافر بُعد الدافعية الإلهامية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

ما درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

ما درجة توافر بُعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحولية باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ-أستاذ مشارك – أستاذ مساعد)؟

#### ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على درجة توافر بُعد التأثير المثالي للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

التعرف على درجة توافر بُعد الدافعية الإلهامية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

التعرف على درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

التعرف على درجة توافر بُعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية باختلاف متغير الرتبة العلمية.

التوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في رفع مستوى توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

#### ج. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من:

أهمية الدور القيادي الذي يؤديه رؤساء الأقسام العلمية لتحقيق أهداف أقسامهم مما ينعكس على الجامعة ككل.

كون الدراسة من أولى الدراسات –حسب علم الباحث- التي تعنى بكلية التربية بجامعة الملك سعود وتطبق فيها.

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

عجبي الجبري

التأثير المثالي Idealized influence

يسلك القادة- وفقاً لهذه الخاصية- طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإثارتها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا مطواعين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم، والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك أن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم.

الدافعية الإلهامية Inspirational motivation

يطلق عليها كذلك الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة. ويشير العامري [12] إلى أن القادة التحويليين يتصرفون وفق بعد الدافعية الإلهامية بطرق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحفيز لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعة [12].

3. الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة وطرق لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يُعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4. الاعتبارية الفردية Individualized consideration

ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم

تنظيم عمل القسم: حيث يحدد الاختصاصات ويوزعها على أعضاء القسم، ومساعدتهم وتوجيههم لتنفيذها، فضلاً عن وضع الخطة المستقبلية للعمل بالقسم، والتي تشمل البرامج والمشروعات والمقررات والدراسات التي يطمع القسم في إنجازها في المستقبل.

الارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم: وذلك من أجل تطوير القسم والارتقاء بكفاءة أداء مهامه التعليمية والبحثية، حيث إن قوة القسم تكمن في قوة إمكانات أعضائه وقدراتهم، لذا على رئيس القسم التعرف على مهارات أعضاء هيئة التدريس بقسمه وقدراتهم وإمكاناتهم واهتماماتهم، والتعرف على جوانب القوة والضعف لديهم، فيعمل على الاستفادة ممن يملك منهم المهارة والكفاءة ويشجعهم ويحفزهم لاستمرارهم في ممارسة أدوارهم بصورة أفضل.

توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس: حيث يقوم رئيس القسم بتوفير البيئة التي تمكنهم من إجراء الأبحاث العلمية بصورة جيدة، ففي ظل التعاون المثمر بين أعضاء القسم تزداد الإنتاجية البحثية، ويتمثل هذا التعاون في إجراء البحوث المشتركة، أو تشكيل فرق عمل من مجموعة من الباحثين، أو تبادل الخبرات بين الشباب الباحثين من أعضاء القسم والأساتذة المتخصصين.

توجيه القسم لخدمة المجتمع: حيث يقوم بتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم للمشاركة في خدمة المجتمع وإمداده بخبراتهم وكفاءاتهم، والعمل على توفير فرص مختلفة لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في خدمة المجتمع، مثل: فتح مجالات للتعاون مع المنظمات والمؤسسات المجتمعية، أو تشكيل فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس بالقسم وأفراد المجتمع؛ لمناقشة احتياجات المجتمع وسبل تلبيتها.

تطوير مقررات القسم الدراسية: ومن أمثلة ذلك المساهمة في استحداث مقررات جديدة بقسمه تواكب التطورات الحادثة في المجتمع، أو إجراء تعديلات في المقررات القائمة سواء لتناسب التغيرات الطارئة خاصة أن رئيس القسم-بحكم وظيفته- عضو في بعض المجالس واللجان التي يمكن من خلالها أن يسهم بدور فعال في تطوير مقررات القسم وتعديلها، وتحديث وصف مفردات المقررات [8].

مفهوم القيادة التحويلية:

عرفها برنز [9] بأنها نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم بعضاً في أسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. ويرى باس [10] أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية؛ من أجل الصالح العام للمنظمة، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة، كالنظرة الكرزوماتيكية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، و التشجيع الإبداعي للموظفين.

أبعاد القيادة التحويلية:

اقترح كل من باس وأفوليو [11] نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية

ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ(Is4) وهي:

القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الدراسة، والمؤهل الدراسي، والتخصص، والخبرة، والتدريب.

وهدفت دراسة الخوالدة وجرادات [15] إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (140) عضواً وجميع طلبة الجامعة البالغ عددهم (3800) طالب وطالبة، واختيرت عينة عشوائية بمعدل (130) عضو هيئة تدريس و(380) طالباً وطالبة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاثة: التأثير المثالي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) لاستجابات أعضاء هيئة التدريس و(3.23) لاستجابات الطلبة. كما توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، ومتغير الرتبة العلمية ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

كما هدفت دراسة الطعان [16] إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت مجتمع الدراسة من (2500) معلم ومعلمة في محافظة عمان، واختيرت عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات (التمكين، والقدرة التأثيرية، والحفز الذهني).

وهدفت دراسة الشمري [17] إلى التعرف على إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية، وذلك لمعرفة مدى ممارسة القيادة الجامعية سلوكيات القيادة التحويلية، وتحديد أهم سمات القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي، وكشف مدى جاهزية الجامعات السعودية لتطبيق القيادة التحويلية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على (203) من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام من جامعات الملك سعود والجوف ونجران والباحة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي بدرجة كبيرة جداً، في حين تمارس سلوكيات بُعدي التحفيز الذهني والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة.

وأجرى أبو دية والرقاد [18] دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الاستبانة وأجريت الدراسة على عينة تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، اختبروا بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%)، واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة

تعال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يعتني بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

ويمارس القائد التحويلي الاعتبارية الفردية من خلال:

إيجاد فرص جديدة للتعليم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك. الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات. تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع، ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر وهكذا. تشجيع الاتصال ذي الاتجاهين مع التابعين.

ممارسة ما يسمى "فوارق الوظيفة".

التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، أي على مستوى الفرد بصفته إنساناً وليس بصفته موظفاً.

الاستماع بفاعلية للتابعين من قبل القائد التحويلي.

الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين، مع ضرورة متابعة الأعمال التي فوّضها؛ لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى توجيهه أو المساعدة في أعمالهم [10].

#### 4. الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في الجانب التربوي، وستعرض في هذا الجزء بعض الدراسات التي أجريت لدراسة مدى توافر سمات القيادة التحويلية وأبعادها لدى القادة التربويين وذلك على النحو الآتي:

أجرت الجارودي [13] دراسة هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية؛ لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (315) قائداً من جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً، مما يعني تأكيد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية، واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم. كما توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإداراتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً، مما يعني تأييدهم استخدام كافة عناصر القيادة التحويلية في إدارتهم للعاملين معهم.

وأجرى المالكي [14] دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا من وجهة نظر المعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من (249) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة صبيا، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة الثانوية في مجال الشخصية بدرجة عالية ومتوسطة، وفي مجال الشخصية الإلهامية ما بين درجة منخفضة وعالية، وفي مجال الاستثارة العقلية بدرجة متوسطة وعالية، وفي مجال الاهتمام الإنساني بدرجة متوسطة وعالية. كما لم توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر سمات

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود محبى الجبري

لأبعاد القيادة التحويلية، كالتأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وأخيراً المحاكاة الفكرية. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة حول ممارسة سلوك القيادة التحويلية وتطبيقها سواءً عند رؤساء الأقسام العلمية أو مديري المدارس، أن هناك اتفاقاً فيما بينها في بعض الجوانب، كما اتضح أن هناك اختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب الأخرى، وهي كما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في الهدف وهو التعرف على ممارسة القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام العلمية في جامعات المملكة العربية السعودية كما في دراسة الجارودي [13]، والشمري [17]، وبوبشيت [3]، والثويني [19].

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وأن جميع الدراسات كانت ميدانية.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اقتصر عينة الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود في مدينة الرياض، في حين كانت عينة دراسة الجارودي [13] تتكون من القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وأما دراسة الشمري [17] فتكونت العينة من العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات الملك سعود، والجوف، ونجران، والباحة.

استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانفرادها في تركيزها على دراسة أبعاد القيادة التحويلية بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

### 5. الطريقة والإجراءات

#### أ. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة أهداف الدراسة، والأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع أثناء تطبيق الدراسة الميدانية، إذ يعني هذا الأسلوب بوصف الظاهرة وصفاً جيداً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً لتوضيح خصائصها، ومقدار الظاهرة، وحجمها للوصول إلى استنتاجات لحل مشكلة الظاهرة المراد دراستها [21].

وقد استخدم الباحث هذا المنهج في هذه الدراسة لوصف درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

#### ب. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور (غير المُفرغين) في كلية التربية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والذين كان عددهم (187) وذلك في الفصل الدراسي الثاني 1436-1437هـ

#### ج. عينة الدراسة

قام الباحث بتحديد عينة الدراسة، والتي تعني مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة. وبناءً عليه حُدِدت عينة الدراسة بالطريقة

التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس التمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط هو مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.

وأجرت بوبشيت [3] دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أفضل السبل التي قد تساعد القيادات الإدارية الأكاديمية لزيادة ممارستهم للقيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية، والعلوم، والآداب، والدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع بجامعة الدمام، وقد بلغ قوامها (209). وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية بلغت الدرجة الكلية درجة متوسطة.

هدفت دراسة برقان وآخرين [4] إلى التعرف على مدى استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية مهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة المجمعة وتكونت عينة الدراسة من (93) عضو هيئة تدريس من إجمالي (226) عضواً، واستخدم الباحث الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة ككل على استخدام رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية مهارات القيادة التحويلية في إدارة أقسامهم بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة الثويني [19] إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (3499) عضواً. شملت عينة الدراسة (246) عضواً من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. واستخدم استبانة القيادة متعددة العوامل (MQL)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72)، وجاء مجال الدافع الإلهامي بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.83)، تلاه مجال التحفيز المثالي بمتوسط حسابي (3.79)، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي (3.66)، بينما جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55). ولم تظهر فروق فردية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تخرج منها أفراد العينة.

وأجرى أيدين بالير [20] دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس لسلوك القيادة التحويلية خلال ممارستهم للإدارة اليومية. وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصيدة البسيطة، وتكونت من (30) مدرساً من (6) مدارس مختلفة بنسب متساوية من كلا الجنسين، وأما أداة الدراسة فقد كانت المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون أعلى مستوى

العشوائية، وكان عدد الاستبانات الموزعة (100) استبانة. وعدد العائد  
الدراسة، والذين هم عبارة عن أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون  
الرتب (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).  
د. خصائص عينة الدراسة:

## جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	عدد الأفراد/التكرار	النسبة المئوية
استاذ	12	%35
استاذ مشارك	12	%35
استاذ مساعد	10	%30
المجموع	34	%100

هد أداة الدراسة  
استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وأعدّها  
معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع  
الدراسة، وتكونت من قسمين:  
أولاً: يشتمل القسم الأول على معلومات عن الرتبة العلمية لأفراد عينة  
الدراسة.

ثانياً: يشتمل القسم الثاني على (47) عبارة تقيس أبعاد القيادة التحويلية  
التي يمارسها رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود،  
وطلب الباحث من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة  
(√) أمام أحد الاختيارات الآتية:  
1- عالية 2- متوسطة 3- منخفضة 4- معدومة  
وقد حُددت فئات المقياس المتدرج الرباعي كما في الجدول رقم (2) على  
النحو التالي:

## جدول 2

تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي

عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
4-3.26	3.25-2.51	2.50-1.76	1.75-1

وزعت عبارات الاستبانة على أربعة أبعاد والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

## جدول 3

توزيع العبارات على أبعاد الاستبانة

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات
البُعد الأول	يمثل درجة ممارسة القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي	12
البُعد الثاني	يمثل درجة ممارسة القيادة التحويلية في بُعد الدافعية الإلهامية	13
البُعد الثالث	يمثل درجة ممارسة القيادة التحويلية في بُعد الاستثارة الفكرية	9
البُعد الرابع	يمثل درجة ممارسة القيادة التحويلية في بُعد الاعتبارية الفردية	13

صدق أداة الدراسة:  
بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يأتي:

الصدق الظاهري للأداة:  
عرضت أداة الدراسة على (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من  
ذوي الخبرة والاختصاص بكلية التربية بجامعة الملك سعود ومن خارج  
الجامعة؛ وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة ومناسبتها لأهداف  
الدراسة، وقد اقترح المحكمون إجراء تعديلات وحذف لبعض العبارات،  
وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة فأصبحت الأداة مناسبة لأهداف  
الدراسة.  
الصدق الاتساق الداخلي للأداة:  
للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة استخدم الباحث  
معامل الارتباط بيرسون حيث حُسب معامل الارتباط بين كل عبارة  
والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه العبارة كما يوضح ذلك جدول رقم  
(4).

## جدول 4

اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية في كل بُعد من أبعاد الاستبانة

البُعد الأول		البُعد الثاني		البُعد الثالث		البُعد الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.86	1	0.34	1	**0.73	1	**0.83
2	**0.58	2	**0.60	2	**0.60	2	**0.77
3	**0.72	3	**0.74	3	**0.85	3	**0.77
4	**0.54	4	**0.51	4	**0.85	4	**0.88





الترتيب	درجة التوافر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			معدومة	منخفضة	متوسطة			
2	عالية	3.35	1	4	11	18	يحوز على احترام أعضاء هيئة التدريس	7
			2.9	11.8	32.4	52.9		
م2	عالية	3.35	1	3	13	17	يتغاضى عن مصالحه الشخصية مقابل المصلحة العامة	11
			2.9	8.8	38.2	50		
4	عالية	3.32	1	3	14	16	يتميز بشخصية جذابة	1
			2.9	8.8	41.2	47.1		
م4	عالية	3.32	1	3	14	16	يمثل قدوة حسنة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس	10
			2.9	8.8	41.2	47.1		
6	عالية	3.29	-	2	16	15	يتمتع بثقة ذاتية عالية	2
			-	5.9	47.1	44.1		
م6	عالية	3.29	-	5	14	15	يملك قدرة عالية على الإقناع	9
			-	14.7	41.2	44.1		
8	متوسطة	3.21	1	5	14	14	يشارك أعضاء هيئة التدريس في أفكاره وآراءه	5
			2.9	14.7	41.2	41.2		
9	متوسطة	3.18	-	3	12	16	واضح في أفكاره ومشاعره	12
			-	8.8	35.3	47.1		
10	متوسطة	3.15	-	6	13	14	يثق أعضاء هيئة التدريس في قدرته على تطوير القسم	4
			-	17.6	38.2	41.2		
11	متوسطة	3.12	1	7	13	13	يؤثر في توجهات أعضاء هيئة التدريس بالقسم	3
			2.9	20.6	38.2	38.2		
12	متوسطة	3.00	3	2	17	11	يَشْعُرُ أعضاء هيئة التدريس بارتياح لوجوده في إدارة القسم	6
			8.8	5.9	50	32.4		
	متوسطة	3.25					المتوسط الكلي	

وهو لا يطبقها على نفسه قبل أن تُطبق على أعضاء هيئة التدريس، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بوبشيت [3] وهي: أن القائد تنسجم أقواله مع أفعاله بدرجة توافر فوق المتوسط.

وجاءت العبارة رقم (7) وهي "يحوز على احترام أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أن رئيس القسم عضو هيئة تدريس قبل أن يكون رئيس قسم، وأنه زميل لأعضاء هيئة التدريس، لذا فإن الاحترام متبادل بين جميع أعضاء هيئة التدريس ومن بينهم رئيس القسم خصوصاً عندما يكون متحملاً لأعباء القسم، ويسعى من أجل تطوره، ويتبنى وجهات وآراء أعضاء هيئة التدريس. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الخوالدة وجرادات [15] وهي أن عمداء الكليات يحظون باحترام أعضاء هيئة التدريس وتقديرهم وكذلك الطلاب، واتفقت كذلك مع دراسة الثويني [19].

كذلك العبارة رقم (11) وهي "يتغاضى عن مصالحه الشخصية مقابل المصلحة العامة" جاءت بالمرتبة الثانية مكرر، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أن رئيس القسم يجعل مصلحة القسم فوق أي مصلحة وإن تعارضت مع مصالحته الشخصية، فيقدم مصلحة القسم. كما أن المصلحة العامة هي الأولى وهي التي يسعى رئيس القسم إلى تحقيقها، وذلك يعود إلى رقي إدراك رئيس القسم مفهوم المصلحة العامة، وربما يعود كذلك إلى متابعة عمادة الكلية لأعمال رؤساء الأقسام، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- تضمن بُعد التأثير المثالي اثنتي عشرة عبارة، منها سبع عبارات (8، 7، 11، 1، 10، 2، 9) متوفرة لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية. أما بقية العبارات وهي رقم (5، 12، 4، 3، 6) فإنها متوفرة بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات بُعد التأثير المثالي على درجة توافر منخفضة أو معدومة من قبل رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد بين (3.00) و(3.41)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببُعد التأثير المثالي متوافرة فعلاً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن رؤساء الأقسام العلمية تتوافر لديهم سمات القيادة التحولية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبدرجات متفاوتة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.25)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود يرون أن بُعد التأثير المثالي لدى رؤساء الأقسام العلمية يتوافر بدرجة متوسطة قريبة من العالية.

جاءت العبارة رقم (8) وهي "تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أن رئيس القسم قائد أكاديمي قبل أن يكون قائداً إدارياً وأنه يتعامل مع أعضاء هيئة تدريس ذوي رتب علمية عالية، ومن المحرج وغير اللائق أن يقول رئيس القسم أشياء وهو لا يطبقها، أو يصدر قرارات

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

بوشيت [3] التي أظهرت كذلك أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الدمام لُبُعد التأثير المثالي جاءت بدرجة متوسطة. كذلك دراسة الثويني [19] فقد أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لُبُعد التأثير المثالي جاءت بدرجة مرتفعة.

وهذه النتيجة تدل على أن تأثير رؤساء الأقسام بما يملكون من شخصية وكاريزما ليست بالدرجة الكافية التي ينبغي أن تكون لدى القائد الذي يتمتع بسمات القيادة التحويلية، وربما يرجع ذلك إلى تعامل رؤساء الأقسام مع شريحة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجات علمية وخبرات بعضها يفوق ما يحمله رؤساء الأقسام، ومن ثم لا يرون في رؤساء الأقسام قدوة لهم، خصوصاً أن سياسة الكثير من الجامعات في اختيار رئيس القسم هو أن يكون أحد أعضاء هيئة التدريس، ويوكل إليه مهام رئاسة القسم لمدة زمنية معينة، بعدها يُختار عضو هيئة تدريس آخر، وبالرغم من ذلك إلا أن بعض رؤساء الأقسام لما يتمتع به من أخلاق عالية، وأن أقواله تتطابق مع أفعاله، ويعمل على إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في كل قرارات القسم، ويتفق بأنهم هم من سُوْطورون القسم، ويشعرون بارتياح لوجوده بينهم؛ لأنه يفرض احترامه ويؤثر فيهم. السؤال الثاني: ما درجة توافر بُعد الدافعية الإلهامية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الدافعية الإلهامية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود عن كل عبارة من العبارات التي تخص هذا البُعد، كما رُتبت هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

### جدول 7

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الدافعية الإلهامية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات البُعد

رقم العبارة	العبارة	النسبة %	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الترتيب
8	يركز على ضرورة تطوير البرامج الأكاديمية في القسم	ك	16	17	3.44	1
1	يملك تصوراً ورؤية مستقبلية واضحة	ك	17	13	3.32	2
6	يعزز قيم الولاء والانتماء للقسم	ك	16	12	3.26	3
2	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في رسم الرؤية المستقبلية للقسم	ك	14	14	3.24	4
3	يشجع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار	ك	13	15	3.21	5
7	يشجع أعضاء هيئة التدريس على المنافسة الإيجابية	ك	14	13	3.21	5م
5	يحفز أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق رؤية مشتركة للقسم	ك	15	11	3.18	7
12	يتحدث بحماس عن ضرورة تحقيق أهداف	ك	14	12	3.18	7م

الترتيب	درجة التوافر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار		العبارة	رقم العبارة
			معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية	النسبة %		
			-	23.5	35.3	41.2	%	القسم	
9	متوسطة	3.12	-	6	14	13	ك	يعمل على تعميق مفهوم المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس	
10	متوسطة	3.06	-	17.6	41.2	38.2	%	يشجع على اكتشاف حلول إبداعية لل صعوبات التي تواجه القسم	
11	متوسطة	3.03	-	23.5	47.1	29.4	%	يظهر الثقة بأن الأهداف سوف تتحقق	
12	متوسطة	3.00	1	10	10	13	ك	يُشعر أعضاء هيئة التدريس أن باستطاعتهم تحقيق أهداف القسم دون الرجوع إليه	
13	متوسطة	2.88	2.9	29.4	29.4	38.2	%	يحرص على تقديم الحوافر للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس	
	متوسطة	3.16	2	6	12	13	ك		
			5.9	17.6	35.3	38.2	%		
			3	7	15	9	ك		
			8.8	20.6	44.1	26.5	%		
								المتوسط الكلي	

مع نتيجة دراسة الثويني [19] ومفادها أن رؤساء الأقسام يعبرون عن رؤية واضحة ومنطقية لمستقبل القسم.

أما العبارة رقم (4) وهي "يُشعر أعضاء هيئة التدريس أن باستطاعتهم تحقيق أهداف القسم دون الرجوع إليه" فجاءت بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام يعتمدون على أعضاء هيئة التدريس في إنجاز المهام الموكلة إليهم ويثقون في قدراتهم، ويعزى ذلك لما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس من المؤهل العالي، وأنهم قادرين على حسن إدارة الأعمال الموكلة إليهم، ويرى أعضاء هيئة التدريس أن هذه الثقة لم تكن بدرجة عالية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة أبو دية والرقاد [18] ومفادها أن القادة الأكاديميين يثقون بالعاملين بشكل كبير، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة الثويني [19] وهي أن رؤساء الأقسام يثقون في قدرة أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أهداف القسم.

كما جاءت العبارة رقم (10) وهي "يحرص على تقديم الحوافر للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام عادةً ما يقومون بتكريم المتميزين من أعضاء هيئة التدريس الذين ينجحون في الأعمال الموكلة إليهم، ويعزى ذلك ربما إلى عدم منح صلاحيات كافية لرؤساء الأقسام لمكافحة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تخصيص ميزانية لهذا الأمر، ولكن لا يخلو ذلك من تقديم الحوافر المعنوية. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الطعاني [16]، ودراسة بوبشيت [3] التي توصلت إلى أن مديري المدارس يوظفون الحوافر لدعم المعلمين المتميزين.

تتفق نتيجة هذه الدراسة في بُعد الدافعية الإلهامية مع النتائج التي توصلت إليها كل من: دراسة المالكي [14] التي أظهرت أن توافر سمات الشخصية التحفيزية جاءت بدرجة متوسطة قريبة من العالية، أما دراسة الشمري [17] والتي أظهرت أن توافر سلوكيات الحفز الإلهامي جاءت بدرجة كبيرة جداً، وكذلك دراسة أيدين بالير [20] التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لسلوك الدافعية الإلهامية جاءت بأعلى مستوى، ودراسة برقان وآخرين [4] التي أظهرت أن استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية مهارات القيادة التحفيزية جاءت بدرجة كبيرة.

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

تضمن بُعد الدافعية الإلهامية ثلاث عشرة عبارة، منها ثلاث عبارات (8، 1، 6) متوفرة لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية. أما بقية العبارات وهي رقم (2، 3، 7، 5، 12، 9، 11، 13، 4، 10) فإنها متوفرة بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات بُعد الدافعية الإلهامية على درجة توافر منخفضة أو معدومة من قبل رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (2.88) و(3.44)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببعد الدافعية الإلهامية متوافرة فعلاً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن رؤساء الأقسام العلمية تتوافر لديهم سمات القيادة التحفيزية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبدرجات متفاوتة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.16)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود يرون أن بُعد الدافعية الإلهامية لدى رؤساء الأقسام العلمية يتوافر بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (8) وهي "يركز على ضرورة تطوير البرامج الأكاديمية في القسم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام حريصون بالدرجة الأولى على برامج القسم الأكاديمية وعلى تطويرها بما يواكب متطلبات إدارة الجودة، ويعزى ذلك إلى أن رئيس القسم هو أستاذ أكاديمي لازال لديه مقررات يقوم بتدريسها بجانب إدارته للقسم، ولكن يكون بنصب منخفض، وربما أن هذا ما يجعله حريصاً على تطوير برامج القسم الأكاديمية، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري [17] التي تفيد أن رئيس القسم يعمل ويركز اهتمامه على نجاح العمل الأكاديمي.

وجاءت العبارة رقم (1) وهي "يملك تصوراً ورؤية مستقبلية واضحة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام يمتلكون تصوراً مستقبلياً لأقسامهم وما يتطلب تطويره وتوفيره، إذ أن لهم رؤى وأهدافاً يضعونها ويشاركون أعضاء هيئة التدريس فيها ويسعون إلى تحقيقها، ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام في كلية التربية هم قادة تربويين يمتلكون مقومات القائد، والتي من أهمها أن يكون لديهم تصور للمستقبل، وهذه النتيجة اتفقت

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف من خلال بث روح المنافسة وتحفيز المميزين منهم.

السؤال الثالث: ما درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية عن كل عبارة من العبارات التي تخص هذا البُعد، كما رُتبت هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول 8 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات البُعد

الترتيب	درجة التوافر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار		العبارة	رقم العبارة
			معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية	النسبة %		
1	عالية	3.32	1	1	18	14	ك	5	يضع الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس محل التنفيذ والتقدير
2	متوسطة	3.24	0	4	18	12	ك	7	ينظر للأمور من زوايا متعددة عند حل الصعوبات التي تواجه القسم
3	متوسطة	3.21	0	6	15	13	ك	6	يعتمد أسلوبه في القيادة على استثارة روح الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس
4	متوسطة	3.18	0	7	14	13	ك	8	يساعد أعضاء هيئة التدريس في حل الصعوبات بطرق مختلفة
5	متوسطة	3.15	0	6	17	11	ك	1	يحث أعضاء هيئة التدريس لاستخدام طاقاتهم الفكرية
6	متوسطة	3.09	0	10	11	13	ك	4	يشجع على استخدام أساليب جديدة لتحقيق أهداف القسم
7	متوسطة	3.06	-	7	14	12	ك	9	يشجع المبادرات والإبداع في أداء أعضاء هيئة التدريس
8	متوسطة	2.97	-	7	17	9	ك	2	يشجع عضو هيئة التدريس بالاعتماد على نفسه في حل المشكلات
8م	متوسطة	2.97	1	10	12	11	ك	3	يوفر لعضو هيئة التدريس ما يساعده على الإبداع
	متوسطة	3.13	2.9	29.4	35.3	32.4	%		المتوسط الكلي

القيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبدرجات متفاوتة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.13)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود يرون أن بُعد الاستثارة الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية يتوافر بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (5) وهي "يضع الاقتراحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس محل التنفيذ والتقدير" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الاقتراحات التي يدلي بها أعضاء هيئة التدريس، وأن رؤساء الأقسام يهتمون بها ويقومون بتنفيذها لما يملكه أعضاء هيئة التدريس من رؤى وأفكار إبداعية، وتنوع الاقتراحات والأفكار تزيد من فرص تطوير القسم، وهذه

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

تضمن بُعد الاستثارة الفكرية تسع عبارات، منها عبارة واحدة (5) متوفرة لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية. أما بقية العبارات وهي رقم (7، 6، 8، 1، 4، 9، 2، 3) فإنها متوفرة بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات بُعد الاستثارة الفكرية على درجة توافر منخفضة أو معدومة من قبل رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد بين (2.97) و(3.32) وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببُعد الاستثارة الفكرية متوافرة فعلاً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن رؤساء الأقسام العلمية تتوافر لديهم أبعاد

الاستشارة العقلية جاءت بدرجة متوسطة قريبة من العالية، ودراسة الخوالدة وجرادات [15] التي أظهرت ممارسة عمداء الكليات لسلوك القيادة التحويلية في مجال التحفيز العقلي كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري [17] التي أظهرت أن توافر سلوكيات التحفيز الذهني جاءت بدرجة متوسطة، بينما أظهرت دراسة برقان وآخرين [4] أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية للتحفيز العقلي يأتي بدرجة كبيرة، أما دراسة بوشيت [3] التي أظهرت ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الدمام لسلوكيات بعد الاستشارة الفكرية وبدرجة متوسطة.

وتدل هذه النتيجة على أن رؤساء الأقسام يمتلكون القدرات والمهارات القيادية والتي من شأنها أن تسهم في تحفيز الافكار واستثمارها لدى أعضاء هيئة التدريس، وإن لم تأت بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى تعامل رؤساء الأقسام مع أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون مؤهلات رفيعة، لذا فإن بعضاً منهم ينظر إلى أن رئيس القسم ليس له تأثير مباشر على استئارة أفكارهم، وأنه قد يكون أقل منهم في الرتبة العلمية، وذلك لما تقتضي سياسة الجامعة في اختيار رؤساء الأقسام من بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ولمدة معينة، بعدها يتسلم رئاسة القسم عضو هيئة تدريس آخر، ومع هذا كله إلا أن هناك تأثيراً ملحوظاً في استئارة أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم لما يتطلب العمل في أقسام الكليات حتى يعطوا أفضل ما عندهم، ويقدموا الأفكار التي من شأنها تحسن العملية التعليمية الأكاديمية بالقسم.

السؤال الرابع: ما درجة توافر بُعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود؟ للإجابة عن هذا السؤال حسب الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود عن كل عبارة من العبارات التي تخص هذا البُعد، كما رُتبت هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول 9 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر بُعد الاعتبارية الفردية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات البُعد.

الترتيب	العبارة	الدرجة	المتوسط الحسابي	المتوسط	درجة الموافقة	التكرار	النسبة %	رقم العبارة
		التوافر	معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية		
1	يعامل أعضاء هيئة التدريس بعدل ومساواة	عالية	1	3	11	19	ك	13
			2.9	8.8	32.4	55.9	%	
2	يولي اهتماماً للجانب الإنساني	عالية	1	3	12	18	ك	1
			2.9	8.8	35.3	52.9	%	
2م	يشاور قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم	عالية	1	2	14	17	ك	5
			2.9	5.9	41.2	50	%	
2م م	يثق في قدرة أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم	عالية	0	3	15	16	ك	7
			0	8.8	44.1	47.1	%	
5	يحافظ على التواصل بالرغم من اختلافات الآراء	عالية	0	3	17	14	ك	8
			0	8.8	50	41.2	%	

النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الخوالدة وجرادات [15] وهي أن عمداء الكليات يشجعون على الآراء والأخذ بها. أما العبارة رقم (7) وهي "ينظر للأمر من زوايا متعددة عند حل الصعوبات التي تواجه القسم" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام قادة لا يستعجلون في تحليل المشاكل وأنهم ليسوا أحادي النظرة، وإنما يتمتعون ببعدهم نظر يمكنهم من تشخيص الصعوبات قبل حلها ولو أنها لم تأت بشكل عالٍ، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الثويني [19] التي تفيد أن رؤساء الأقسام يشجعون أعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي "يشجع عضو هيئة التدريس بالاعتماد على نفسه في حل المشكلات" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام عادةً لا يتدخلون في مشاكل أعضاء هيئة التدريس التي تتعلق بالقسم، ويثقون على امكانياتهم في حل المشكلات بطرقهم وبما يرونه مناسباً، ويعزى ذلك إلا أن أعضاء هيئة التدريس وما يمثلونه من مكانة جامعية واجتماعية ينبغي أن يكونوا هم أصحاب القرار في حل مشكلاتهم بالطرق التي يرونها مناسبة، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة المالكي [14] التي تفيد أن مديري المدارس يمنحون المعلمين حرية التصرف عند مواجهة المشكلات المدرسية.

كما جاءت العبارة رقم (3) وهي "يوفر لعضو هيئة التدريس ما يساعده على الإبداع" بالمرتبة الثامنة مكرر بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام يوفرون لأعضاء هيئة التدريس كل ما يحتاجونه، ويسهل إبداعهم؛ كي يستحثوهم ويحفزوهم على إخراج ما عندهم من أفكار، ويبدعون سواء في مجالاتهم الأكاديمية، أو في المساهمة في حل مشكلات القسم والعمل على تطويره. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الطعاني [16] ومفادها أن مدير المدرسة يوظف الحوافز لدعم المعلمين المتميزين وأن هذا الدعم يساعد على الإبداع.

تتفق نتيجة هذه الدراسة في بُعد الاستئارة الفكرية مع النتائج التي توصلت إليها كل من: دراسة المالكي [14] التي أظهرت أن توافر سمات

درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود									
رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	درجة الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة				
11	يقدم التوجيه والدعم عند حاجة عضو هيئة التدريس	ك %	16	47.1	14	3.32	عالية	5م	
12	يتعامل مع كل عضو حسب الطريقة التي تناسبه	ك %	15	44.1	16	3.32	عالية	5م م	
9	يُقيم أداء أعضاء هيئة التدريس بشفافية ووضوح	ك %	13	38.2	19	3.29	عالية	8	
4	يحرص على تطوير أداء عضو هيئة التدريس	ك %	15	44.1	14	3.26	عالية	9	
6	يواصل أفكاره بأسلوب ذكي	ك %	15	44.1	14	3.26	عالية	9م	
10	لا يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن علاقته معهم علاقة رئيس بمرؤوس	ك %	16	47.1	13	3.26	عالية	9م م	
2	يجعل احتياجات أعضاء هيئة التدريس في أعلى سلم أولوياته	ك %	15	44.1	12	3.24	متوسطة	12	
3	يولي الصعوبات التي تواجه عضو هيئة التدريس عناية خاصة	ك %	14	41.2	11	3.15	متوسطة	13	
	المتوسط الكلي					3.31	عالية		

تدل على أن للجانب الإنساني اهتماماً من قبل رؤساء الأقسام، وأنهم يقدرون ظروف أعضاء هيئة التدريس ويتعاملون وفق علاقات إنسانية عالية. ويعزى هذا إلى كون رؤساء الأقسام أكاديميين تربويين يعدون قدوة في حسن التعامل والاهتمام بالآخرين، لاسيما أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة أبو دية والرقاد [18] وهي أن رئيس القسم يعتني بحاجات العاملين حيث أتت بدرجة متوسطة.

بينما جاءت العبارة رقم (2) وهي "يجعل احتياجات أعضاء هيئة التدريس في أعلى سلم أولوياته" بالمرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وبدرجة توافر متوسطة قريبة من العالية، وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام يهتمون باحتياجات أعضاء هيئة التدريس ويؤمنون بأنه إذا توفرت احتياجاتهم سوف يعطون ويبدلون جهداً ينعكس بالدرجة الأولى على مصلحة القسم، ويعزى ذلك إلى أن الركيزة الأولى لاستمرار القسم وتطويره هم أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة بوينيث [3] ومفادها أن القائد يجعل الاحتياجات الشخصية للعاملين معه في أعلى سلم أولوياته.

كذلك جاءت العبارة رقم (3) وهي "يولي الصعوبات التي تواجه عضو هيئة التدريس عناية خاصة" بالمرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبدرجة توافر متوسطة، وهذه النتيجة تدل على اهتمام رؤساء الأقسام في ما يواجهه أعضاء التدريس من صعوبات تحد من مستوى أدائهم، ويعمل على مشاركتهم في حل هذه الصعوبات. ويعزى ذلك إلى إيمان رؤساء الأقسام بأهمية الاستقرار النفسي لأعضاء هيئة التدريس، ليتحقق الإنجاز المطلوب منهم، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الشمري [17] التي تفيد أن رئيس القسم يستمع إلى مشكلات كل عضو هيئة تدريس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة في بُعد الاعتبارات الفردية مع النتائج التي توصلت إليها كل من:

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

تضمن بُعد الاعتبارات الفردية ثلاث عشرة عبارة، منها إحدى عشرة عبارة (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69، 70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89، 90، 91، 92، 93، 94، 95، 96، 97، 98، 99، 100) متوفرة لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية. أما العبارتان رقم (2، 3) فإنهما متوفرتان بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أي عبارة من عبارات بُعد الاعتبارات الفردية على درجة توافر منخفضة أو معدومة من قبل رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد بين (3.15) و(3.41)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة ببُعد الاعتبارات الفردية متوافرة فعلاً بدرجة عالية وبتوسط، وأن رؤساء الأقسام العلمية تتوافر لديهم أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وبدرجات متفاوتة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.31)، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود يرون أن بُعد الاعتبارات الفردية لدى رؤساء الأقسام العلمية يتوافر بدرجة عالية.

جاءت العبارة رقم (13) وهي "يعامل أعضاء هيئة التدريس بعدل ومساواة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تدل على عدم وجود المحاباة عند رؤساء الأقسام، فأعضاء هيئة التدريس عندهم سواء ويعاملونهم بإنصاف، ويعزى ذلك إلى البيئة الأكاديمية العلمية التي تنبذ المحاباة والظلم، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة برقعان وآخرين [4] وهي أن رئيس القسم يسعى إلى معاملة جميع العاملين معه بشفافية وعدالة دون تمييز أو محاباة لأحد.

وجاءت العبارة رقم (1) وهي "يولي اهتماماً للجانب الإنساني" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وبدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة

هيئة التدريس بعدل ومساواة، ويعزى كل هذا إلى ثقافة رؤساء الأقسام العالية، وكذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس هم في الأول والأخير زملاء لهم قبل أن يصبحوا رؤساء عليهم، وسيأتي من بعده من يكون رئيساً عليه، كما أن التعامل مع شريحة أعضاء هيئة التدريس يستلزم أن يكون ضمن جانب العلاقات الإنسانية البناءة.

السؤال الخامس: ما درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة التحولية باختلاف متغير الرتبة العلمية؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي؛ وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية، ويوضح الجدول رقم (10) ذلك.

جدول 10 نتيجة تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	38.067	2	19.033	0.363	غير دالة
	داخل المجموعات	1625.93	31	52.44		
	المجموع	1664.0	33	-		
البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	80.925	2	40.462	1.545	غير دالة
	داخل المجموعات	812.01	31	26.194		
	المجموع	892.94	33	-		
البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	80.925	2	40.462	1.545	غير دالة
	داخل المجموعات	812.01	31	26.194		
	المجموع	892.94	31	-		
البُعد الرابع: بُعد الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	65.267	2	32.63	0.495	غير دالة
	داخل المجموعات	2044.7	31	65.959		
	المجموع	2110	33	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	999.4	2	499.71	0.883	غير دالة
	داخل المجموعات	17534.3	31	565.62		
	المجموع	18533.7	33	-		

أبعاد القيادة التحولية كمعايير وشروط لا بد من توافرها لدى عضو هيئة التدريس الذي يُعَيَّن كرئيس للقسم.

- كشفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية للقيادة التحولية متوافرة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود وبدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحث بالتأكيد على رؤساء الأقسام العلمية خاصة أن ينخرطوا في الورش التدريبية التي تتخصص في أبعاد القيادة التحولية وسلوكياتها، والاطلاع على تجارب عالمية تبنت هذا النوع من القيادة الحديثة.

- العمل على رفع مستوى القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات المملكة العربية السعودية.

- تشجيع رؤساء الأقسام على تطبيق سلوكيات القيادة التحولية في إدارتهم لأقسامهم العلمية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة: يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على كليات التربية المختلفة بالجامعات السعودية، وذلك لتأكيد نتائج هذه الدراسة.

دراسة الخوالدة وجرادات [15] التي أظهرت ممارسة عمداء الكليات لسلوك القيادة التحولية في مجال الاعتبارية الفردية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة أيدين بالير [20] التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لسلوك الاعتبارية الفردية جاءت بأعلى مستوى، وكذلك دراسة بوبشيت [3] التي أظهرت ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الدمام لسلوكيات بُعد الاعتبارية الفردية، وبدرجة فوق المتوسطة، ودراسة الثويني [19] التي أظهرت ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك الاعتبارية الفردية بدرجة كبيرة. وهذه النتيجة تدل على أن رؤساء الأقسام يعنون بأعضاء هيئة التدريس ويولون جانب العلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً، وذلك من خلال التعامل بالأسلوب الشوري في مشاورة أعضاء هيئة التدريس قبل اتخاذ القرارات، وطريقة معاملته معهم بدون ترفع وإظهار فروقات بينه وبين زملائه أعضاء هيئة التدريس، كما أنه يعامل أعضاء

\*دالة عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد الدراسة باختلاف الرتبة العلمية فيما يتعلق بجميع أبعاد الدراسة (التأثير المثالي- الدافعية الإلهامية- الاستثارة الفكرية- الاعتبارية الفردية)، وكذلك في الدرجة الكلية لأبعاد الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس وإن تفاوتت رتبهم العلمية إلا أن لديهم رؤية واحدة وواضحة تجاه رؤساء الأقسام، وأنهم متفقون في هذه الإجابة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثويني [19] وهي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.

#### 7. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- كشفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد القيادة التحولية متوافرة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة وعالية، وعليه يوصي الباحث بأن تضع جامعة الملك سعود

## درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

عجبي الجبري، للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

ع(7)1-39

[12] العامري، أحمد سالم (2002م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد 9(1).

[21] عبيدات، ذوقان وآخرون (1997م). منهج البحث العلمي، عمان: دار الرسالة.

[5] الغامدي، سعيد محمد (1421هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

[14] المالكي، حسين جابر (1431هـ). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، مشروع تخرج غير منشور. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

[7] مطر، سيف الإسلام علي (1987م). رئاسة الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية لأدوار رئيس القسم العلمي. المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، سوريا، ع6، 129-162.

### ب. المراجع الأجنبية

[2] Givens .Rojer J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal outcomes. Emerging Leadership Journeys, Vol.1 Iss.1, 2008, pp4-24. Regent University.

[6] Roueche, J. e.; Baker, G.A. & Rose, R. R. Shared Vision: Transformation Leadership in American Community Colleges. Washington, DC: The Community College Press. 1989.

[9] Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

[10] Bass, B. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. London: Sage Publications.

[11] Bass, B., Avolio. B. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA, 50, pp 77- 85

[20] Aydin Balyer. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. International Online Journal of Educational sciences, 2012, 4(3), 581-591. Yildiz Technical University.

2- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل أعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة الملك سعود.

3- إجراء دراسة عن مدى ملائمة وضع اختيار كفايات امتلاك رؤساء الأقسام لأبعاد وسلوك القيادة التحويلية.

4- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عمداء الكليات ومديري الإدارات المختلفة بجامعة الملك سعود لمعرفة مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لديهم.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

[1] أبو سمرة، محمود أحمد؛ الطيطي، محمد عبدالإله؛ عمرو، مبرين عبدالحميد (2011م). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين. مجلد 12(2). 257 - 285.

[18] أبو دية، عزيزة؛ الرقاد، هناء (2012م). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. 1. مجلد 26(5). 1191-1216.

[4] برقان، أحمد محمد؛ حسن، صلاح عبدالله؛ سعيد، عبدالحكيم رضوان (2013م). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. ع(10)10-80.

[3] بوبشيت، الجوهرة بنت إبراهيم محمد (2013م). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، عين شمس، مصر. مجلد 2(37). 339 – 361.

[19] الثويني، طارق بن محمد (2014م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض. ع(44).

[13] الجارودي، ماجدة إبراهيم (1428هـ). برنامج تدريبي مقترح في إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.

[8] حرب، محمد خميس (2012م). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية، الإسكندرية، مج 22(1). 296-389.

[15] الخوالدة، عائدة أحمد؛ جرادات، محمد حسن (2011م). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة. ع(23).

[17] الشمري، غريبي بن مربي (2012م). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي. ع(5)40-70.

[16] الطعاني، حسن أحمد (2013م). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. مؤتم



# THE AVAILABILITY DEGREE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DIMENSIONS AMONG HEADS OF SCIENTIFIC DEPARTMENTS IN THE EDUCATION FACULTY IN KING SAUD UNIVERSITY

**YAHYA ABDULLAH M. AL-GABRI**

PhD Researcher in Educational Administration Dept.  
King Saud University

---

**ABSTRACT\_** *This study aimed to identify the availability degree of transformational leadership dimensions among heads of scientific departments in the Education Faculty in King Saud University. It also aimed to identify the degree of opinions divergence of the study sample on the availability degree of transformational leadership dimensions among the department heads according to the variable of scientific rank. The researcher used the descriptive approach. The study sample consisted of (34) members of education faculty which chosen randomly. To collect the data, the researcher developed a questionnaire consisting of (47) items distributed on four areas after ensuring validity and reliability. Results showed that the degree of practicing the dimensions of transformational leadership by the heads of scientific departments was medium and the mean was (3.21). The dimension of Individualized consideration came first and had a high degree of availability with a mean of (3.31) and the dimension of idealized influence came secondly and had a medium degree (near of high) of availability with a mean of (3.25), also and the dimension of inspirational motivation came thirdly and had a medium degree of availability with a mean of (3.16), whereas the dimension of intellectual stimulation came finally and had a medium degree of availability with a mean of (3.13). The study also showed that there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the availability degree of transformational leadership dimensions among the heads of scientific departments in the Faculty of Education according to the scientific rank variable. Finally, the researcher made a number of recommendations and suggestions*

**KEYWORDS:** *transformational leadership, heads of scientific departments.*