

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود

رنا بنت عيد الرفاعي* فاطمة بنت محمد المظفر** وفاء بنت محمد عون***

الملخص هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود للقيادة التحويلية، التي تُعزى لمتغير الخبرة. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات بكلية التربية في جامعة الملك سعود، البالغ عددهن (97) إدارية، استجابت منهن (79) إدارية بنسبة (81.4%). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات؛ جاءت بدرجة عالية، بترتيب أبعاد تنازلي: الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي، بوصفه أقل سمات القيادة التحويلية ممارسة لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات حول مدى ممارسة قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود لبعدي القيادة التحويلية: (الاهتمام بالفرد، والتشجيع الإبداعي)؛ تُعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات حول مدى ممارسة قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود لبعدي القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي، والتأثير الإلهامي)، تُعزى لمتغير الخبرة؛ لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهن (6) سنوات فأقل. وقدم البحث عددًا من التوصيات، أهمها: تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الإدارية بجامعة الملك سعود؛ لمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على المجال الإداري، التي تتطلب تحولات وتغيرات مستمرة (كقرار استقلالية الجامعات)، وإقرار اللوائح والضوابط الخاصة بالتحفيز المادي والمعنوي لشاغلات الوظائف الإدارية في الجامعات.

* مشرفة تربوية_ إدارة تعليم ينبع- باحثة ماجستير_ إدارة تربوية_ جامعة الملك سعود.

** مشرفة تربوية_ إدارة تعليم الأحساء- باحثة ماجستير_ إدارة تربوية_ جامعة الملك سعود.

*** أستاذ مشارك_ قسم الإدارة التربوية – جامعة الملك سعود.

واقع ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود

1. المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة، وتطورات متلاحقة، وتغيرات متتابعة في كافة أبعاد الحياة المختلفة وجوانبها المتعددة: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ نتيجة الفكر الإنساني الإبداعي الذي يسعى إلى اكتشاف المجهول، والبحث عن حلول لمواجهة المتطلبات المستجدة في البيئة المحيطة؛ إذ لا بد من مواجهة المستقبل، وصياغة متطلباته، والتعامل مع متغيراته.

وتتقدّم الأمم الحديثة وتتطور بمؤسساتها المختلفة، وبقدر تعدد المؤسسات وقوتها وتعاونها؛ تتحقق أهداف الأمم؛ لذا كان لزاماً عليها أن تطور وسائلها وأساليبها في إطار معطيات العصر؛ لتحقيق غاياتها المنشودة. وتذهب هدى العلفي [1] إلى أن المؤسسات التعليمية تعدّ من أكثر المنظمات تأثراً بعملية التغيير المتسارعة التي تحدث على الصعيد: المحلي والإقليمي والعالمي، كما أنها أكثر المنظمات تأثيراً في المجتمعات بصفة خاصة والحياة بصفة عامة، فهي عماد المجتمع ومنبع الارتقاء به والنهوض بأفراده.

والقيادة كما يرى خلف وكريم [2] هي جوهر العمل الإداري، وقلبها النابض، وتكمن أهميتها في دورها الأساسي المتمثل في التأثير على عناصر العملية الإدارية؛ لجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، وأداة رئيسة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومع إقرار وزارة التعليم [3] لنظام الجامعات الجديد، الذي سيُسهم في تطبيق مرتكزات رؤية المملكة (2030)، فيما يخصّ تطبيق مبادئ التخصصية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي وتشغيلها، كما سيحقق النظام الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ الأمر الذي يجعل من القيادة الإدارية معياراً لنجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها.

ويظهر دور القيادة الأكاديمية المؤهلة، فهي جوهر الانطلاق لتحقيق التميز ومتابعة التطوير، وتمثل الدافع الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي، وتظل القيادة العامل المهم والمستمر لمواجهة التحديات والتغيرات؛ لذا كان لزاماً الاهتمام بموضوع القيادة، وإعداد القادة الإداريين القادرين على مواجهة التحديات، وقد ظهرت نظريات تؤكد دور القيادة، ومن بينها القيادة التحولية، فهي كما ترى ماجدة الجارودي [4] أحدث النظريات القيادية في القرن الحادي والعشرين فاعلية وأكثرها تطبيقاً؛ لأنها أثبتت قدرتها على تحويل المنظمات من الفشل إلى النجاح.

ويذهب رينفو وآخرون [5] إلى أن القيادة التحولية ضرورة في العمل الجامعي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية؛ حيث تساعد على تهيئة مناخ أكاديمي إيجابي للتعليم والتعلم، والخدمة المجتمعية، والإبداع والابتكار، وتوفير متطلبات البحث العلمي، وتعزيز الدافعية ونشرها بين جميع منسوبي الجامعة ومنسوبيها؛ مما يؤدي إلى بذل الجهد المطلوب لإحداث التغييرات المطلوبة.

وبناء على ما ذهب إليه بابكر [6]؛ فإن القيادة التحولية تتجاوز المحاولات الدقيقة للتأثير في العاملين على المستوى الفردي إلى آفاق أرحب وأكثر اتساعاً؛ للتأثير في كامل المنظمة، من خلال تغيير الأفراد وتحولهم وما يتطلبه ذلك من تقويم دوافعهم، وإشباع حاجاتهم، ومعاملتهم بإنسانية، حيث يركز قادة التحول على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى. وقائد

المستقبل هو من لديه رؤية واضحة، وقدرة على تحدي التغيير والإبداع، بالإضافة إلى القدرة على تحريك الآخرين ليكونوا قادة، وهو قادر على الجمع بين الكاريزما "التأثير المثالي"، والقيادة الملهمة، والتشجيع على الإبداع، والتواصل مع الأفراد.

وقد ذهبت شمسة البلوشي [7] إلى أنه مع تزايد حدة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه جميع المنظمات على اختلاف أنواعها؛ فإنه تصاعد الاهتمام بالقيادة التحولية؛ لدورها الكبير في تطوير الأداء وتحسينه، والارتقاء بمستوى الخدمات المُقدّمة. ويتبادر التساؤل لدى الباحثين حول: مدى توافر مثل هذا النمط القيادي لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود.

2. مشكلة الدراسة

القيادة التحولية ذات أهمية بالغة في الجامعات، ويعتمد التغيير المنشود في مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن على عناصر القيادة التحولية؛ لما لها من دور فعّال في تحقيق رؤى الجامعات ورسالتها وأهدافها.

وبناء على توجّهات وزارة التعليم [8]؛ فإن الجامعات السعودية - بما فيها جامعة الملك سعود- تسعى كغيرها من الجامعات العربية والعالمية إلى الحصول على مراكز متقدمة، حيث كشف تصنيف شنغهاي لعام 2019 عن حصول جامعة الملك سعود على المرتبة الثانية عربياً و(١٥١) عالمياً، وبعد هذا انخفاض في تصنيف جامعة الملك سعود عن تصنيفها في شنغهاي عام 2018، إذ جاءت في المرتبة (١٠١) عالمياً [9]؛ كما أشار التصنيف العالمي للجامعات (التيمنز) 2019 إلى حصول جامعة الملك سعود على المرتبة (٥٠١) عالمياً والعاشر عربياً، ويظهر هذا ثبات مرتبتها مقارنة بالعام [10]، حيث جاءت في المرتبة (٥٠١) أيضاً.

ويرى بكار [11] ضرورة أن تسعى الجامعات السعودية إلى رفع مستوى جودتها وكفاءتها؛ تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى أن تكون خمس جامعات سعودية - على الأقل- من أفضل (٢٠٠) جامعة عالمياً بحلول عام ٢٠٣٠. وحيث إن كلية التربية بجامعة الملك سعود تُسهم في إعداد القادة في شتى المؤسسات التعليمية، فكلمة كان أداؤها يتسم بالحيوية والإنتاجية؛ فإن هذا ينعكس إيجاباً على الجامعة وتميزها، ولعل رئاسة الأقسام وإدارتها تأتي في مقدمة هذه الاهتمامات، وأنه بصلاحي الإدارة يتغيّر القسم؛ ومن ثمّ يتقدّم ويتصدّر، وهذا ما أدّى إلى المناداة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وعلى القيادات أن تمتلك مجموعة من المهارات اللازمة التي تمكّنها من إدارة مؤسساتها.

وقد أكدت بعض الدراسات، كدراسة الرقب [12] أن القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحولية بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، فيما أشارت دراسة الجبري [13] إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية بدرجة متوسطة.

كما أوضحت نتائج دراسة وادي [14] وجود معوقات للقيادة التحولية في الجامعات بدرجة مرتفعة، وأكدت بعض الدراسات أن رؤساء الأقسام يفتقدون الأدوار القيادية التحولية، التي تتمثل في: مراعاتهم الاحتياجات الفردية للعاملين، وبناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للأقسام، إضافة إلى التحفيز الذهني أو الاستثارة العقلية للأفراد وتوقعاتهم لمستويات عليا من

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

القيادة التحويلية: يُعرّفها جيفنس [16] بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى رفع كل منهما للأخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. أما إجرائياً فتُعرّف بأنها: ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بجامعة الملك سعود لسلوكيات القيادة التحويلية، المتمثلة في أبعادها الأربعة: (التشجيع الإبداعي- التأثير الكارزمي- الاهتمام بالفرد- التأثير الإلهامي).

القيادات الأكاديمية بكلية التربية: يعرّفها روشيه [17] بأنها: 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.

وتُعرّف إجرائياً بأنها: أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المكلفون رسمياً من قبل مدير الجامعة أو عميد كلية التربية، الذين يملكون حق صنع القرار من موقعهم بوصفهم إداريين.

3. الإطار النظري

القيادة:

القيادة بوصفها فكراً ظهرت منذ ظهور البشرية، فحينما كانت هناك جماعة تضم أفراداً؛ كانت هناك قيادة تتولى تنسيق العمل وتوزيع الجهود بينهم، وعلى الرغم من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الذي بلغته المجتمعات؛ ويرى بابكر [6] أن القيادة الواعية المدركة لتحديات العصر هي العامل الأساسي للتقدّم والرفق والتطوير.

تُشير الكثير من الأدبيات إلى نظريات القيادة الإدارية، وكان للباحثين وجهة نظر في تلخيص أهم نظريات القيادة الإدارية؛ ليتسنى للقارئ دراسة القيادة التحويلية وفهمها.

1. نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

ذهبت الجارودي [4] إلى أن هذه النظرية قدّمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميّزه عن غيره من الناس. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يولد بمهارات قيادية فطرية يتعدّد تفسيرها وفهمها؛ ولذلك يُرفعون إلى مصاف الأبطال الأسطوريين.

2. نظرية السمات (Trait Theory):

يرى الأغبري [18] أن نظرية السمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، وقد اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات:

- خصائص فسيولوجية: الجاذبية، والطول والعرض، والقوة، ونبرة الصوت.
- خصائص اجتماعية: التعاون، والصبر، واللباقة، والنضج العاطفي والاجتماعي.
- خصائص شخصية: الثقة بالنفس، والسيطرة، والشجاعة، والاحترام، والحماس، وروح المبادرة.
- خصائص ذاتية: الشعور بالمسؤولية، والتضحية، والذكاء، والمهارات اللغوية.

وعلى الرغم من انتشار النظرية؛ لكن لا يوجد اتفاق حول الصفات المحددة، التي من خلالها يمكن التمييز بين القائد وغيره بصورة واضحة، خاصة بين

الأداء، وفهمهم لعملية التغيير وآلياته؛ ولذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود تُعزى لمتغير الخبرة؟

أ. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التّعريف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات.
- التّعريف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، التي تُعزى لمتغير الخبرة.

ب. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- أهمية الدور القيادي وتأثيره الكبير في إحداث التغيير المطلوب في رفع كفاءة العمل وفاعليته، أو تطويره، أو تغييره جذرياً - إن تطلّب الأمر ذلك - خاصة أن هذا الأسلوب القيادي له مكانة مرموقة في الدراسات والأبحاث المعاصرة التي تتعلّق بعملية التغيير في المنظمات.

• تقديم المساعدة للقيادات العليا في جامعة الملك سعود؛ للتّعريف على واقع القيادات الحالية واتخاذ القرار حيالها، من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها.

• قد تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها في الارتقاء بمهارات رئيسات ووكيلات أقسام كلية التربية، وتطوير ذاتهن، والوقوف على مواطن الضعف والقوة.

ج. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر الإداريات، وفقاً للأبعاد التالية: الاهتمام بالفرد، والتأثير الكارزمي، والتشجيع الإبداعي، والتأثير الإلهامي.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على أقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود.

الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019/2018.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على جميع الإداريات العاملات بالأقسام التابعة لكلية التربية بجامعة الملك سعود.

د. مصطلحات الدراسة:

القيادة في الفكر الإداري: يُعرّفها روبين [15] بأنها: "القدرة على التأثير في الجماعة؛ لتحقيق الرؤية أو الأهداف المحددة".

وتُعرّف إجرائياً بأنها: قدرة رئيس أو وكيل القسم على التأثير في الأفراد؛ لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع، وخصائص المهمة المطلوب أدائها؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين (هيكل العمل، ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل).

وحددت النظرية أربعة أنماط للسلوك القيادي، وهي:

1. القيادة الموجّهة: التي تحدّد للتابعين كيفية الإنجاز وتشابه (الأوتوقراطية).
2. القيادة المساندة: التي تظهر اهتمامها بحاجات المرؤوسين وتحيطهم بمناخات ودية.
3. القيادة المشاركة: التي تستشير المرؤوسين وتستعين بمقترحاتهم عند اتخاذ القرار.
4. القيادة المهتمة بالإنجاز: التي تؤكد التميز في الأداء، وتثق بتحمل المرؤوسين للمسؤولية، وتحقيقهم للأهداف ومواجهتهم للتحديات.

ج- نظرية نضج الأتباع للباحثين هيرسي وبلانشارد:

تمتص بالنضج الوظيفي للعاملين، الذي يحدّد فاعلية القيادة، والمقصود به: النضج في إنجاز المهمة وليس النضج الفسيولوجي. وكما ترى ختام السحيمات [23]: فإن النظرية تحدّد أربعة أساليب قيادية، وهذه الأساليب، هي:

- الأمر (Telling): يركّز القائد على إعطاء الأوامر والتعليمات وإشراف دقيق على العمل، ويتميّز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل، وغير راغبين به، وثقتهم ضعيفة بأنفسهم، لا يشعرون بالاستقرار.

- الإقناع (Selling): ويتضمّن شرح المهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين، ويتميّز المرؤوسون هنا بأنهم غير قادرين على العمل؛ لكنهم راغبون به وعندهم ثقة بأنفسهم.

- المشاركة (Participating): يركّز على الآراء المتبادلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميّز المرؤوسون بأن لديهم القدرة على العمل؛ ولكنهم غير راغبين فيه، ولا يشعرون بالاستقرار والأمان.

- التفويض (Delegating): يسمح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميّز المرؤوسون بأن لديهم القدرة والرغبة في العمل، وبأنهم واثقون من أنفسهم. وعلى القائد أن يقيّم مرؤوسيه باستمرار من حيث القدرة على العمل والرغبة فيه، ومدى شعورهم بالأمان والاستقرار؛ حتى يتمكن من استخدام الأسلوب القيادي المناسب.

ونستنتج من العرض السابق لنماذج النظرية الموقفية؛ أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف. ولنجاح فاعلية القيادة في كل المواقف؛ فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة، كما يتحدد السلوك القيادي الملائم وفق اعتبارات الموقف، سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بنية العمل.

ت- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership): القيادة التحويلية:

تظنّ المهارات القيادية في مرحلة البناء ما لم تُمارس هذه المهارات على أرض الواقع، ويُطلق مصطلح قائد على كل من يعمل بالإدارة باختلاف المجالات؛ ولكن القائد الحقيقي هو من يتجاوز تحقيق الأهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير في الآخرين بالأفكار النيرة، والعمل على تطوير قدراتهم وإمكاناتهم؛ للوصول لمستويات فكرية لن يصلوا إليها بالتوجهات الإدارية العادية.

ويؤكد رومان في العمري [24] أنه "مع انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات؛ ستصبح الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول لتلك المنظمات".

تلك الصفات الوراثية والمكتسبة، فضلاً عن الأسباب الكامنة وراء قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بموقف من المواقف دون سواه.

3. النظرية السلوكية في القيادة (Behavioral Theory):

بدأت هذه النظرية في أبحاث القيادة في أثناء الحرب العالمية الثانية؛ نتيجة الاهتمام بتطوير قادة عسكريين؛ ومن ثمّ توصل شفيق [19] إلى أنه بسبب فشل نظرية السمات، فقد حوّل الباحثون اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة، من حيث: ما يفعله القادة في الواقع، وكيف يفعلونه.

ورغم تعدد النظريات السلوكية؛ لكنها في مجملها تبني تحليلها لسلوك القائد على بُعدين:

• سلوك القائد بآلية العمل.

• سلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس.

4. نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership):

ذهب القحطاني [20] إلى أن فاعلية القائد تتحدّد بخصائص أو طبيعة الموقف الذي يتعامل فيه القائد، ومن ثمّ يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر؛ وبذلك تبنت النظرية وجّهي نظر مختلفتين:

الأولى: على القائد أن يتكيف مع الموقف.

الثانية: تكييف سلوك القائد حسب الموقف.

ومن أبرز النظريات:

أ- نموذج (فيدلر) للقيادة التفاعلية:

أنكر فيدلر وجود أسلوب واحد من القيادة، وأشار إلى أن الموقف القيادي له الأثر الكبير في قرار القائد.

ذكر أبو ناصر [21] تتوقّف فاعلية القيادة على الانسجام والتوافق بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاثة، وهي:

1. العلاقات بين القائد والمرؤوسين: وتعبّر عن درجة الارتباط بين القائد ومرؤوسيه، ودرجة قبوله لهم، ثم ثقة المرؤوسين وولائهم لقائدهم.

2. قوة مركز القائد: وتُشير إلى ما يتمتع به القائد من سلطات رسمية ومقدرة على التأثير في مرؤوسيه.

3. هيكل المهمة: ويُقصد بها مدى وضوح المهمة التي يُكلّف بها المرؤوس بإشراف القائد.

وجوهر النظرية أن القائد المهتم بمهام العمل، الذي يزرع للمركزية والسلطة؛ يكون فاعلاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف: أي السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية؛ فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميّز بها الموقف بالاعتدال: أي يكون متوسط الصعوبة.

ب- نظرية المسار الهدف (Path-Goal):

طوّرها العالمان: روبرت هاوس وتيريس ميتشيل، وأساس النظرية أن القائد الفعّال هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين؛ للوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة (زيادة الأرباح – زيادة الإنتاج...)، أو أهدافاً شخصية لهم (زيادة الراتب – الترقية...)، وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات.

ويرى المنيّف [22] أن هذه النظرية تقترح نوعين من المتغيرات الموقفية:

1. عوامل تتعلّق بالسمات الشخصية للمرؤوسين (الخبرة، والمقدرة، ومركز السيطرة كما يدركها الفرد نفسه).

واقع ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

ومن هنا، وكما يرى العمري [24]؛ تبرز أهمية القيادة التحولية لهذه المنظمات، التي تواجه كل الأخطار والتغيرات المستمرة والتحديات في عالم متسارع ومتطور؛ لأنها هي تلك القيادة التي ترفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتزيد من وعيهم بالقضايا العالمية.

أبعاد القيادة التحولية:

يتفق معظم الكتاب والباحثين على وجود أبعاد متعددة للقيادة التحولية، بما يشمل كافة الجوانب المؤثرة في أداء العاملين؛ وصولاً إلى أهداف المنظمة المنشودة، وقد أشار باس [27] إلى أربعة أبعاد للقيادة التحولية، وهي: التأثير الكارزمي، والتأثير الإلهامي، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، ويمكن توضيح كل منها كالتالي:

(1) التأثير الكارزمي:

وتعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة؛ مما يمكنه من تعزيز الانتماء للمنظمة لدى العاملين، وكسب ثقتهم واحترامهم، ولا يتأتى ذلك إلا للقائد الذي يمتلك مصداقية عالية، ومقدرة ذهنية متقدمة، وسمات شخصية مميزة، وخبرات ثرية تجعله مصدر إعجاب وقُدوة للآخرين؛ حيث يجب أن يكون القائد مثالاً للأخلاق والقيم، وأن يعكس سلوكه وممارساته الحرص على المصالح العامة، وأن يقدم احتياجات العاملين على احتياجاته الشخصية. وتبرز صفة التأثير المثالي بشكل ملحوظ عند القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس المرتفع برسالة المنظمة، الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الاحترام والثقة والتقدير من قبل تابعيهم.

كما يضيف مرعي [28] أن التأثير الكارزمي يحدث عندما يرى التابعون أن قائدهم يمثل رمزاً للدور أو المنصب الذي يشغله؛ مما يعزز مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاهه، إضافة إلى أن سلوك القائد وممارسته النابعة من الحرص على المصالح العامة؛ تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه.

(2) التأثير الإلهامي:

وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإلهامهم وإثارة مشاعرهم وأحاسيسهم للعمل والتطوير والمبادرة، ومما يعينه على ذلك جودة عمليات الاتصال والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، والاهتمام برغباتهم وميولهم، والتشجيع الدائم لهم على الابتكار والإبداع والمبادرة، والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالقائد الملهم هو من يفهم العاملين، ويتلقى تطلعاتهم ومتطلباتهم، ويدفعهم باستمرار لتحدي الصعوبات التي تواجههم؛ مما يثير لديهم الحماس المتقد والعمل بمبدأ المثالية، ويعزز الرضا الوظيفي والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

(3) التشجيع الإبداعي:

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه لتخطي المشكلات والعقبات التي تعترضهم، والبحث عن الحلول المنطقية لها، وتشجيعهم على ابتكار حلول إبداعية، وفتح آفاق واسعة للتعامل معها، والبحث عن أفكار جديدة للأداء، فالتشجيع الإبداعي للعاملين يعدّ ضرورة للتخلص من المشكلات التي تواجه المنظمة، وكلما كان العاملون على قدر من العلم والخبرة؛ ازدادت الحاجة لاستئثارهم فكرياً، وتحفيزهم على الإسهام الفاعل في تحسين أداء المنظمة؛ نظراً لقدرة عالية على حل المشكلات، واكتشاف الممارسات الصحيحة التي تحقق أهداف المنظمة.

والقائد الذي يتبنى الحفز الذهني، يسعى إلى إعادة تدقيق الافتراضات الناقدية وتمحيصها؛ للتأكد من مدى ملاءمتها، والبحث عن طرق وأساليب

ويتجلى مدى التركيز على العنصر البشري، فهو العنصر التنظيمي القادر على الاستيعاب والفهم، وتقديم الابتكارات الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمات؛ وبناء على ذلك فهي بحاجة إلى قيادة واعية ومؤثرة ومحفزة للإنجاز والإبداع.

وتوصل الحميري [25] إلى أن مفهوم القيادة التحولية قد ظهر عام ١٩٧٨ على يد العالم جيمس ماكريجور بيرنز في نظريته عن القيادة الإجرائية والتحولية، ويميّز بيرنز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية، وذات هدف مع مرؤوسهم، من أولئك الذين يبنون علاقتهم على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج.

ويرى العمري [24] أن القادة التحوليين هم الذين يُلهمون العاملين الرقي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، ولهم القدرة على إحداث تأثير فارق على أتباعهم.

وذهب مراد [26] إلى أن القيادة التحولية تعني: تشارك القائد والعاملين في صنع القرار، عن طريق تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه؛ تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل، وتعزز من أخلاقهم، استناداً إلى تفويض الصلاحيات، وإشعار العامل بدوره في صنع القرار الفردي والمؤسسي؛ مما يُؤدّ ولائاً تنظيمياً لديه، ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها. ويؤكد العمري [24] أن القائد التحولي ينتقل في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، يسمّها بيرنز بالقيم الداخلية، وهي في نظره قيم لا يمكن التفاوض حولها، ومن خلال التعبير عن المعايير الشخصية يوحد القائد التحولي أتباعه، ويستطيع أن يؤثر في معتقداتهم وأهدافهم.

ويضع قادة التحول رؤية ويصلون إليها، ويحيون الهمة في أتباعهم للمشاركة في تحقيق الأهداف، ويعتمد نجاح ذلك على عنصرين رئيسين:

الأول: قدرة القائد على التأثير والتغيير فيمن حوله.

الثاني: الرغبة والدافع لدى القائد واستعداده لتحفيز العاملين، واهتمامه باحتياجاتهم.

وبذلك نستنتج أن مفهوم القيادة التحولية: هو قوة تأثير القائد في المرؤوسين، من خلال التأثير فيهم بشخصيته، وإلهامهم بالابتكار والتجديد، واهتمامه باحتياجاتهم ومتطلباتهم، وتشجيعهم على الإبداع.

أهمية القيادة التحولية:

عصر التقنية هو عصر الاتصالات والمعلومات، وعصر العولمة، وعصر الانفتاح، ولأن جميع المنظمات تعيش حالة من التطور السريع؛ وبالتالي فهي بحاجة إلى التجديد المستمر في الأنماط الإدارية القادرة على الإبداع والابتكار لمواكبة العصر.

وقد حظيت القيادة التحولية باهتمام كبير من الباحثين، وأصبحت من أشهر النظريات القيادية الحديثة، وذكر مراد [26] أن أهميتها تبرز من خلال:

- تسعى للتفويض وتمكين الأفراد، بحيث تطوّر مهاراتهم، وتعزز ثقتهم في أنفسهم.

- تتضمن القيادة التحولية قدراً كبيراً من المسؤولية الأخلاقية، التي تُشكّل عنصرًا فعالاً في تحفيز العاملين للعمل، بحيث يتجاوزون حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالح المنظمة؛ مما يؤدي إلى اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

- يُسهّل تطبيق القيادة التحولية في أي مؤسسة، فهي صالحة لمواجهة جميع الحالات، وبخاصة المنظمات التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

التمكين- الإلهام والتحفيز- التشجيع الإبداعي)، كما أن درجة معوقات القيادة التحويلية جاءت مرتفعة.

3. دراسة الجبري [13]، بعنوان: درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وقد بلغ أفراد العينة (34) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً كالآتي: (الاعتبارية الفردية- التأثير المثالي- الدافعية الإلهامية- الاستثارة الفكرية)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة العلمية.

4. دراسة الرقب [12]، بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالقادة الأكاديميين (التخصص الأكاديمي- الرتبة الأكاديمية- المركز الوظيفي)، وبيّنت النتائج أن القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كالآتي: (التأثير الكارزمي - رعاية الأفراد- التحفيز المهم الاستثارة الفكرية).

5. دراسة كلمان [30]، بعنوان: نحو فهم كيف تحفز القيادة التحويلية المرؤوسين على المشاركة وسط بيئات سريعة التغير.

هدفت الدراسة إلى فهم كيف استطاع القادة التحويليون في كليات مجتمع نورث كارولينا أن يحفزوا المرؤوسين على المشاركة في وظائفهم وسط بيئة سريعة التغير. ولتناول هذه القضية المهمة أجرى الباحث مقابلات مع مجموعة من كبار القادة التحويليين من كليات مختلفة ضمن المنظمة؛ للتعرف على أوصاف محددة حول كيفية حدوث الإلهام والتحفيز. وتضمنت نتائج هذه الدراسة أفضل الممارسات التي يمكن لقادة المستقبل اتباعها، التي شملت أنشطة وعمليات وأفكاراً وأحداثاً كان يستخدمها القادة التحويليون في تناول قضايا مشاركة المرؤوسين (العاملين). كما كشفت الدراسة عن أنه لا توجد نماذج مثالية حول كيف ينبغي أن يحدث الإلهام، وأن أفضل طريقة يمكن أن يحاهاها القائد لإلهام مرؤوسيه نحو المشاركة؛ كانت العمل على دمج السمات الشخصية المرتبطة بأسلوب القيادة التحويلية، من خلال بناء علاقات معهم، أو توفير الموارد لهم، أو الاستثمار في مستقبلهم.

6. دراسة واسدن [31]، بعنوان: دراسة ارتباطية حول القيادة التحويلية والمرونة في قيادة التعليم العالي.

بحثت الدراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية المدركة ذاتياً والمرونة ذات الفهم الذاتي ضمن حدود القيادة في التعليم العالي. واستخدم استبيان القيادة متعدد العوامل المكوّن من (45) نقطة، ومقياس كونر-ديفيدسون للمرونة المكوّن من (25) نقطة. وتضمنت متغيرات البيانات السكانية بيانات عن: النوع، والعمر، ومستوى الوضع القيادي، وسنوات العمل في الجامعة، وسنوات الخبرة في التعليم العالي، ومستوى التعليم المكتمل لدى الأفراد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي إحصائي قوي بصورة معتدلة بين القيادة التحويلية المدركة ذاتياً والمرونة ذات الفهم

مبتكرة عند حلّ المشكلات، كما يحض مرؤوسيه على النظر إلى المشكلات من جوانبها المختلفة.

(4) الاهتمام بالأفراد:

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه، وإدراكه لسماتهم وخصائصهم ونقاط الضعف والقوة لديهم، والتعامل مع كل منهم بالأسلوب المناسب لشخصيته واهتماماته وكفائاته، ويتطلب ذلك من القائد أن يبني الثقة المتبادلة لدى العاملين، وأن يكون قريباً منهم بالشكل الذي يمكنه من رصد ممارساتهم وتطوير أدائهم، وأن يعمل بشكل دؤوب على تحفيزهم وتشجيعهم؛ لتغيير سلوكهم بما يمكنهم من إنجاز الأدوار المناطة بهم على أكمل وجه.

وهناك مجموعة مؤشرات للاهتمام بالأفراد، وهي:

- الوعي بالفروق الفردية لديهم.
- حسن الإصغاء إليهم.
- تأكيد أهمية تبادل وجهات النظر وإدارة المعرفة بينهم.
- تشجيع الأفراد على التطوير الذاتي؛ مما يساعدهم على التفاعل في العمل بشكل أفضل.
- تعزيز مفهوم الهوية المجتمعية والفريق الواحد لديهم، وبناء تحالف معهم وإشعارهم بأهميتهم.
- تطبيق استراتيجيات المنطق، حيث يعتمد القائد على استخدام العقل والتفكير؛ لإقناع الأفراد بأهمية إنجازهم لمهامهم الوظيفية.

4. الدراسات السابقة

يزخر الأدب التربوي بالعديد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة، وقد اطلعت الباحثتان على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، ومنها ما طبّق على بيئات تربوية عربية، ومنها ما طبّق على بيئات تربوية أجنبية:

1. دراسة مبرفت الحسيني [29]، بعنوان: واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، وعددهم (740) عضواً، في حين كانت العينة عشوائية (253)، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية؛ جاء بدرجة مرتفعة بأبعاد مرتبة تنازلياً: (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية)، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والجامعة التي تخرّج منها، وسنوات الخبرة، والمشاركة في العمل الإداري.

2. دراسة وادي [14]، بعنوان: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية، ومعوقات ممارستها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها في جامعة الجزائر، وأختيرت جامعة عنابة نموذجاً، وتكوّنت العينة العشوائية من (150) من هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، وبترتيب أبعاد تنازلي: (التأثير المثالي-

واقع ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

على حد علم الباحثين- التي تناولت موضوع القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية من وجهة نظر الإداريات. وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة، واختيار منهجها، وبناء أدواتها (الاستبانة)، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها، عبر تحديد موقع نتائجها اتفاقاً واختلافاً مع نتائج الدراسات السابقة.

5. الطريقة والإجراءات

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأنسب للظاهرة محل الدراسة، الذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، ويُعرف عبيدات [33] المنهج الوصفي بأنه: "المنهج الذي يهتم بدراسة الواقع أو الظاهرة، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة، أو حجمها، أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى". كما أُستخدمت الاستبانة؛ للتعرف على واقع ممارسة القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى القيادات التي تُعزى لمتغير الخبرة.

أ. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريات بأقسام كلية التربية جامعة الملك سعود، والبالغ عددهن (97) إدارية.

ب. عينة الدراسة:

أُختيرت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (79) إدارية: أي ما نسبته (81.4%)، من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وبحسب جدول كريجسي ومورجان [34]؛ فإن العينة (79) تعدّ ممثلة لمجتمع الدراسة.

جدول 1

توزيع أفراد الدراسة من الإداريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	
27,8	22	6 سنوات فأقل
72,2	57	7 سنوات فأكثر
100,0	79	الإجمالي

تُحقّق من صدق الاستبانة الظاهري، بعرضها على عدد من المحكّمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، بلغ عددهم (4) محكّمين؛ للاسترشاد بأرائهم؛ وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكّمون، أجرت الباحثتان التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد تحقّقت الباحثتان من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها ميدانياً، وبناءً على بيانات أفراد العينة حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الذاتي ضمن قيادة التعليم العالي. ويبدو أن القيادة التحولية والمرونة لا تتأثران بالعمر، أو النوع، أو الخبرة، أو مستوى القيادة، أو التحصيل العلمي؛ ولكنهما تتأثران بسنوات العمل أو طول عمر المؤسسة في الجامعة التي أُجري فيها هذا البحث.

7. دراسة جاكسون [32]، بعنوان: العلاقة بين أسلوب القيادة التحولية وفهم العاملين لنجاح القيادة في التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين نمط القيادة التحولية وفهم الأتباع (العاملين) لنجاح القيادة. وتقدّم هذه الدراسة البحثية الفرصة لتطوير مجالات التغيير والإدارة والجوانب الأكاديمية في المنظمة، عبر دراسة نجاح القيادة التحولية، من خلال إدراك العاملين في التعليم العالي وفهمهم؛ حيث إنه مرتبط بنتائج القيادة. وهناك أربعة عناصر لأسلوب القيادة التحولية، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والحافز العقلي، والاعتبارات الفردية. وهذه العناصر جميعها التي يمتلكها القائد التحولي ويطبقها؛ تُحدث النتائج المتوقعة للأتباع، وبعد أسلوب القيادة التحولية جوهرياً في عملية تحويل حياة الأفراد والمنظمات.

ويلاحظ أن الدراسة الحالية تشابهت مع غالبية الدراسات السابقة في: التعرف على واقع ممارسة القيادة التحولية بالجامعات، واستخدام المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، وكون مجتمع الدراسة يضم قيادات أكاديمية، كما تشابهت معها في حدودها الموضوعية في دراسة أبعادها الأربعة، وتشابهت مع نتيجة دراسة ميرفت الحسيني [29] في أن واقع ممارسة القيادة التحولية بالجامعة جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت الدراسة الحالية في منهجها عن دراسات: كلمان [30]، وأسدن [31]، التي أُستخدم فيها المنهج النوعي باستخدام المقابلة ودراسة الحالة، كما اختلفت في نتائجها مع دراسات وادي [14]، والجبري [13]، والرقب [12]. وتميّزت الدراسة الحالية في كونها الأولى –

. أداة الدراسة:

بُنيت الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، مثل: سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتكوّن من (43) فقرة، مقسّمة على أربعة محاور، تتمثل في: (التشجيع الإبداعي (10) عبارات، والتأثير الكارزمي (16) عبارة، والاهتمام بالفرد (8) عبارات، والتأثير الإلهامي (9) عبارات.

. صدق الأداة:

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور: (درجة تو افرسمات القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات)، بالدرجة الكلية لكل محور.

التأثير الإلهامي		الاهتمام بالفرد		التأثير الكارزمي		التشجيع الإبداعي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0,777	35	**0,652	27	**0,625	11	**0,509	1
**0,572	36	**0,719	28	**0,644	12	**0,609	2
**0,811	37	**0,804	29	**0,590	13	**0,597	3
**0,791	38	**0,728	30	**0,588	14	**0,534	4
**0,638	39	**0,601	31	**0,516	15	**0,690	5
**0,524	40	**0,674	32	**0,774	16	**0,520	6
**0,598	41	**0,735	33	**0,744	17	**0,766	7
**0,623	42	**0,634	34	**0,718	18	**0,704	8
**0,712	43	-	-	**0,615	19	**0,646	9
-	-	-	-	**0,516	20	**0,658	10
-	-	-	-	**0,569	21	-	-
-	-	-	-	**0,688	22	-	-
-	-	-	-	**0,530	23	-	-
-	-	-	-	**0,759	24	-	-
-	-	-	-	**0,687	25	-	-
-	-	-	-	**0,749	26	-	-

** دال عند مستوى (0,01).

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور: (درجة تو افرسمات القيادة التحولية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات)، بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	الفقرة
**0,847	التشجيع الإبداعي
**0,839	التأثير الكارزمي
**0,864	الاهتمام بالفرد
**0,866	التأثير الإلهامي

ثبات الاستبانة:

** دال عند مستوى (0,01).

قاست الباحثان ثبات الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (4) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

يتضح من الجدولين رقمي (2) و(3)؛ أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0,01)؛ ويعطي هذا دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول 4

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (استبانة الإداريات).

م	المحور	معامل الثبات
1	التشجيع الإبداعي	0,871
2	التأثير الكارزمي	0,865
3	الاهتمام بالفرد	0,869
4	التأثير الإلهامي	0,875
	الثبات الكلي	0,894

كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0,865، 0,875)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

يتبين من الجدول رقم (4) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0,894)، وهي درجة ثبات عالية،

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

تصحيح الاستبانة: (دائماً- غالباً- أحياناً- نادراً - أبداً)، وأعطيت التقديرات الرقمية التالية: (1,2,3,4,5) على الترتيب، ويوضح الجدول (5) التدرج الإحصائي المستخدم لتوزيع المتوسطات الحسابية. أستخدمت استبانة خماسية على نمط مقياس ليكرت الخماسي؛ لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على النحو التالي:

جدول 5

تصنيف درجة الموافقة على فقرات أبعاد الاستبانة.

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	أبداً	من 1 إلى 1,79
2	نادراً	من 1,80 إلى 2,59
3	أحياناً	من 2,60 إلى 3,39
4	غالباً	من 3,40 إلى 4,19
5	دائماً	من 4,20 إلى 5

6. النتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات؟

جدول 6

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو درجة واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود.

م	سمات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	الاهتمام بالفرد	4,04	0,99	1
2	التأثير الكارزمي	4,01	0,99	2
1	التشجيع الإبداعي	3,94	0,89	3
4	التأثير الإلهامي	3,90	1,12	4
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	3,97	0,95	-

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى موافقة الدراسة على أبعاد واقع ممارسة القيادة التحويلية ككل؛ بلغ (3,97): أي أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية)، ويتفق هذا مع دراسة الحسيني [29] في أن واقع ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة عالية، ويخالف دارستي الرقب [12] والجبري [13]، اللتين جاء فيهما توافر أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة وادي [14]، التي أسفرت عن ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية بدرجة منخفضة.

وقد جاء بُعد الاهتمام بالفرد في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي عام (4,04)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات كلية التربية بالإداريات وتنمية مهاراتهم؛ كونهم المحرك الرئيس للأقسام من حيث تأدية الإجراءات الإدارية التي لها دور كبير في أداء القسم، ويتفق هذا مع دراسة الجبري [13] في حصول الاعتبار الفردية على المرتبة الأولى، بينما يخالف ذلك دارستي ميرفت الحسيني [29] والرقب [12]، اللتين جاء فيهما البُعد في المرتبتين الأخيرة والثانية على التوالي، وجاء بُعد التأثير الكارزمي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي عام (4,01)، ويُعزى ذلك إلى أن القيادات بكلية التربية تسعى لتحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية من خلال التأثير الكارزمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجبري [13]، حيث جاء التأثير الكارزمي في المرتبة الثانية، بينما تخالف دراسات: ميرفت الحسيني [29]، وادي [14]، والرقب [12]؛ إذ جاء التأثير الكارزمي بالمرتبة الأولى، وجاء البُعد الثالث

التشجيع الإبداعي في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي عام (3,94)، ويُعزى ذلك إلى حرص قيادات كلية التربية على ممارسة الأساليب الحديثة في العمل لدعم التعلم الذاتي، الذي يُسهم في التطوير المهني لمنسوبيها، ويتفق هذا مع دراسة واسدن [31]، التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والمرونة ذات الفهم الذاتي ضمن قيادة التعليم العالي، ودراسة ميرفت الحسيني [29] حيث جاء التشجيع الإبداعي بالمرتبة الثالثة، بينما تُخالف هذه النتيجة دراسات: وادي [14]، والرقب [12]، والجبري [13]، فقد جاء التشجيع الإبداعي في المرتبة الرابعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التأثير الإلهامي، بمتوسط حسابي عام (3,90)، ويُعزى ذلك إلى قلة توافر الحوافز التي تزيد الدافعية وبالتالي الإنتاجية. وتُخالف هذه النتيجة دراسة كولمان [30]، التي كشفت عن أن أفضل طريقة لإلهام المرؤوسين نحو المشاركة في العمل؛ بناء علاقات معهم، أو توفير الموارد لهم لاستثمار طاقاتهم، كما تخالف دراسة جاكسون [32]، التي أوضحت أن التركيز على فهم الأتباع؛ يؤدي إلى نجاح القيادة في تطوير مجالات التغيير بالإدارة والجوانب الأكاديمية في المنظمة، كما تُخالف دراسات: وادي [14]، والرقب [12]، والجبري [13]؛ إذ جاء التأثير الإلهامي في المرتبة الثالثة، وتخالف دراسة ميرفت الحسيني [29] كذلك، حيث جاء في المرتبة الثانية. وقد حُسبت درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات كل بُعد في المحور الأول، وكانت على النحو التالي:

أولاً: بُعد التشجيع الإبداعي:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات بُعد التشجيع الإبداعي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعطي وجهات نظر جديدة للأمر التي كانت بالنسبة لي صعبة.	4,28	1,02	7
2	يشجّعني على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3,97	1,00	4
3	يشجّعني على تجريب أساليب جديدة في العمل.	3,96	1,02	10
4	يشجّعني على التعبير عن آرائ وأفكاري.	3,96	1,06	1
5	يعطي رؤية عما يجب عمله، ويترك لي التفاصيل.	3,91	1,11	5
6	يضع الاقتراحات التي يقدّمها فريق موضع التنفيذ.	3,91	1,27	9
7	يشجّعني على استخدام وقي بشكل صحيح.	3,89	1,09	8
8	يشجّعني على استشراف مستقبل جامعتنا.	3,86	1,17	3
9	يشجّعني على التعلم الذاتي المستمر.	3,84	1,02	2
10	لا يسمح بالنقد العلني عند الإخفاق؛ مما يشجّعني على الإبداع.	3,82	1,06	6
	المتوسط الحسابي العام	3,94	0,89	

بالمرتبة الأولى، بينما في دراسة الرقب [12] جاءت عبارة: تعزيز التعلم الذاتي وروح الفريق في المرتبة الثانية، بينما جاءت العبارة (3): "يشجّعني على تجريب أساليب جديدة في العمل" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3,82). وعلى الرغم من وجود هذه العبارة بالترتيب الأخير؛ لكنها جاءت بدرجة (غالبًا)، ويُعزى هذا إلى ثقة قيادات كلية التربية بالإداريات، ومنحهن الفرصة في الإبداع وابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة وداي [14]، حيث جاء التشجيع الإبداعي بدرجة ضعيفة.

ثانيًا: بُعد التأثير الكارزمي:

جدول 8

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات بُعد التأثير الكارزمي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	أشعر بارتياح لوجودي في إدارته.	4,43	0,86	10
12	يُحترم من الجميع.	4,23	1,09	1
13	يُعد قدوة لي.	4,20	0,94	13
14	يتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا به.	4,19	1,11	6
15	أثق في مساعدته لي؛ للتغلب على العقبات التي تواجهني.	4,18	1,12	7
16	يجعلني فخورًا بالعمل تحت قيادته.	4,11	1,22	8
17	يتمتع بالإيثار من خلال تقديم احتياجاتنا على احتياجاته الشخصية.	4,08	1,23	15
18	يدعم روح الفريق الواحد.	4,06	1,33	5
19	حازم في إحقاق الحق.	4,04	1,09	11
20	تنسجم أقواله مع أفعاله.	3,99	1,28	12
21	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل.	3,94	1,19	14
22	يلتزم بأهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية.	3,94	1,27	3
23	يشارك في مواجهة المخاطر أيًا كانت.	3,86	1,18	16
24	ذو مصداقية عالية.	3,63	1,32	4
25	يفي بما يعد به.	3,61	1,18	9
26	يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة.	3,61	1,33	2
	المتوسط الحسابي العام	4,01	0,99	

الإداريات، وبقرهين مهين؛ مما يفرض احترامهم علمين ويُشعرهن بالمسؤولية تجاه عملهن، ويُخالف هذا دراسة الجبري [13]، حيث جاءت عبارة الشعور بالارتياح في المرتبة الأخيرة، واختلفت كذلك مع دراسة الرقب [12]؛ إذ جاءت عبارة تشجيع الآخرين وتطويرهم بالمرتبة الأولى؛ بينما احتلت العبارة (23):

يبين الجدول (8) أن العبارة (12): "يُحترم من الجميع"؛ احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,43)، وأن العبارة (26): "يشعرنا بأن العمل أمانة عظيمة"؛ جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4,23) بدرجة (دائمًا)؛ ويُعزى هذا إلى أن قيادات كلية التربية يتصفن بالعدالة والمساواة بين

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود

رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

إلى عامل الخبرة، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة الجبري [13]، التي جاءت فيها عبارة: "يتغاضى عن مصالحة" بالمرتبة الثانية. ثالثاً: بُعد الاهتمام بالأفراد:

جدول 9

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات بُعد الاهتمام بالأفراد.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
27	يحاول معرفة ما أريد، ويساعدني على الحصول عليه.	4,29	1,03	6
28	يعطي اهتماماً شخصياً لأولئك الأعضاء الذين يبدو أنهم منسيون.	4,29	1,11	8
29	يساعدني على تحديد احتياجاتي التدريبية.	4,15	1,29	7
30	يستمتع باهتمام إذا ما تحدث أحد منا إليه.	4,03	1,12	3
31	يمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام.	3,99	1,01	1
32	يهتم بالأمر المتعلقة بالموظفين، مثلما يهتم بالأمر المتعلقة بالعمل.	3,94	0,97	4
33	يراعي الفروق الفردية بين الموظفين.	3,87	1,18	5
34	يشعري بالتقدير عندما أؤدي عملاً جيداً.	3,73	1,13	2
	المتوسط الحسابي العام	4,04	0,99	

بينما احتلت العبارة (28): "يعطي اهتماماً شخصياً لأولئك الأعضاء الذين يبدو أنهم منسيون" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3,73)، وعلى الرغم من وجود هذه العبارة بالترتيب الأخير؛ لكنها جاءت بدرجة (غالبًا)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإيمان رؤساء الأقسام بأهمية تقسيم الأعمال وعدالة توزيعها، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي؛ بما يضمن الاستقرار النفسي للإداريات، ويتفق هذا مع دراسة جاكسون [32]، التي أسفرت عن نجاح القيادة التحويلية من خلال إدراك العاملين وفهمهم ودمجهم بالفريق. رابعاً: بُعد التأثير الإلهامي:

يبين الجدول (9) أن العبارة (31): "يمنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام"؛ احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4,29)، وأن العبارة (34): "يشعري بالتقدير عندما أؤدي عملاً جيداً"؛ جاءت في المرتبة الثانية، وبتوسط حسابي قدره (4,29)، وهما بدرجة (دائماً)، ويُعزى ذلك لاهتمام القيادات الأكاديمية بالإداريات في منحهن الصلاحيات لاختيار الطريقة المناسبة لإنجاز العمل، وفي تقدير ظروفهن؛ مما يشعرنه بالتقدير، وينعكس على إنجازهن بالإيجاب، ويتفق ذلك مع دراسة الجبري [13] في أن عبارة إسناد الأعمال والصلاحيات للأفراد لقناعتهن بامتلاك القدرة على الإنجاز؛ جاءت بالمرتبة الثانية.

جدول 10

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابة أفراد الدراسة على عبارات بُعد التأثير الإلهامي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
35	يجعلني أشعر وأتصرف كقائد.	4,11	1,15	3
36	يجعلني على بينة من الأهداف الكلية للمنظمة.	4,01	1,08	2
37	يزيد من تفاؤلي بالمستقبل.	3,99	1,08	7
38	يعدّ مصدر إلهام بالنسبة للإخلاص للمنظمة.	3,99	1,15	4
39	يجعلني متحمساً للمهام الموكلة لي.	3,94	1,25	1
40	يجعلني أحقق إنجازاً أعلى مما كنت أتوقع.	3,87	1,28	5
41	ينقل لي مبادئه وآراءه.	3,86	1,27	8
42	يستخدم الحوافز لزيادة الإنتاجية.	3,81	1,19	9
43	يوجّه جهود الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	3,49	1,42	6
	المتوسط الحسابي العام	3,90	1,12	

(42): "يستخدم الحوافز لزيادة الإنتاجية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3,49). وعلى الرغم من وجود هذه العبارة في الترتيب الأخير؛ لكنها جاءت بدرجة (غالبًا)، ويدل هذا على أن قيادات كلية التربية يحقن إدارياتهن مادياً ومعنوياً؛ على الرغم من قلة الميزانيات المرصودة لذلك، ويختلف هذا مع دراسة الجبري [13]؛ إذ جاءت عبارة تقديم الحوافز بالمرتبة الثالثة. السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، تُعزى لمتغير الخبرة؟

يبين الجدول (10) أن العبارة (39): "يجعلني متحمساً للمهام الموكلة لي" جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4,11) ودرجة (دائماً)، وأن العبارة (36): "يجعلني على بينة من الأهداف الكلية للمنظمة" جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4,01) ودرجة (غالبًا)؛ ويدل هذا على اهتمام قيادات كلية التربية بنشر أهداف الأقسام على منسوباتها؛ ليتم تحقيقها من خلال المهام الموكلة إليهن، ويتفق هذا مع دراسة ميرفت الحسيني [29]، حيث جاءت عبارة توفير الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف بالمرتبة الأولى؛ بينما جاءت العبارة

معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات، حول مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود، تُعزى لمتغير الخبرة؛ أستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) (test)، كما يتضح من الجدول رقم (11) التالي:

جدول 11

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، للفروق حول مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، تُعزى لمتغير الخبرة.

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاهتمام بالفرد	6 سنوات فأقل	31	4,13	0,55	1,721	0,089
	7 سنوات فأكثر	48	3,82	1,05		
التأثير الكارزمي	6 سنوات فأقل	31	4,38	0,44	3,278	0,002
	7 سنوات فأكثر	48	3,77	1,17		
التشجيع الإبداعي	6 سنوات فأقل	31	4,18	0,54	1,180	0,242
	7 سنوات فأكثر	48	3,95	1,19		
التأثير الإلهامي	6 سنوات فأقل	31	4,24	0,58	2,579	0,012
	7 سنوات فأكثر	48	3,68	1,32		
الدرجة الكلية لسمات القيادة التحويلية	6 سنوات فأقل	31	4,23	0,47	2,322	0,023
	7 سنوات فأكثر	48	3,80	1,14		

2. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الإدارية بجامعة الملك سعود؛ لمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على المجال الإداري، التي تتطلب تحولات وتغيرات مستمرة (مقرر استقلالية الجامعات).

3. إقرار اللوائح والضوابط الخاصة بالتحفيز المادي والمعنوي لشاغلات الوظائف الإدارية في الجامعات.

4. تأكيد تحقيق التواصل المستمر بين القيادات الإدارية والإداريات بأقسام كلية التربية بجامعة الملك سعود؛ مما يساهم في تحقيق التفاعل فيما بينهن وتحقيق أهداف العمل.

. مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها، تقترح الباحثتان إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الإداريات.

المراجع

أ: المراجع العربية:

- [1] العلفي، هدى. (2013). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- [2] خلف، حسني سعيد، وكريم، محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [3] وزارة التعليم. (2019). جامعة الملك عبد العزيز ضمن قائمة أفضل ١٥٠ جامعة عالمياً وثلاث جامعات سعودية في صدارة الترتيب العربي. تم الاسترجاع بتاريخ: ١٩/٧/٢٠٢٠: <https://www.moe.gov.sa/ar/new:١٤٤١/٧/١٩-s/pages/k-a-1440-150.aspx>
- [4] الجارودي، ماجدة. (2010). قيادة التحويل في المنظمات. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- [6] باكر، كمال الدين حسن. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

يتضح من الجدول رقم (11)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات حول مدى ممارسة القيادة التحويلية، فيما يتعلق بـ (الاهتمام بالفرد، والتشجيع الإبداعي) لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الإداريات، تُعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي: (0,089، 0,002)، وجميعها قيم أكبر من (0,05): أي غير دالة إحصائياً.

كما بيّنت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من الإداريات حول الدرجة الكلية لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود، وأبعادها المتمثلة في: (التأثير الكارزمي والتأثير الإلهامي)، من وجهة نظر الإداريات؛ تُعزى لمتغير الخبرة؛ لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (6) سنوات فأقل، بمتوسط حسابي (4,38) لُبعد التأثير الكارزمي، وبمتوسط حسابي (4,24) للتأثير الإلهامي، وبمتوسط حسابي (4,23) للدرجة الكلية لسمات القيادة التحويلية. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة من الإداريات ممن خبرتهم (6) سنوات فأقل؛ يوافقن بدرجة أكبر على توافر سمات القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية في جامعة الملك سعود. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ميرفت الحسيني [29]، التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع دراسة واسدن [31]، التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية والمرونة لا تتأثران بالعمر، أو النوع، أو الخبرة، أو مستوى القيادة، أو التحصيل العلمي.

7. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها، تُوصي الباحثتان بما يلي:

1. إعطاء القيادات الصلاحيات اللازمة التي تُساعدن على إجراء التغيرات المطلوبة؛ بما يساهم في تعزيز الجوانب الإدارية بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود رنا الرفاعي وفاطمة المظفر ووفاء عون

- [33] عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2019). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. ط18. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- [18] الأغبري، عبدالصمد. (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- ب: المراجع الأجنبية:
- [5] Luo, R, Shi, Y, Zhang, L, Liu, C, Li, H, & Rozelle, S, & Sharbono, B. (2011). Community service, educational performance and social responsibility in Northwest China. *Journal of Moral Education*. (40), 181-202 .
- [9] Shanghai, R. (2018). Academic Ranking of World Universities. Retrieval date: <http://www.shanghairanking.com/ARW-U2018.html>
- [10] The World University Rankings. (2018). World University Rankings 2018. Retrieval date: https://www.times-highereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/21/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.
- [15] Robbins, S. P, Judge, T., & Campbell, T. T. (2010). Organizational behaviour. New York, NY: Pearson Financial Times.
- [16] Givens, R, J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal outcomes Emerging Leadership Journeys. 1 (1), 4- 24.
- [17] Roueche, J. E., Baker III, G. A., & Rose, R. R. (2014). Shared vision: Transformational leadership in American community colleges. Rowman & Littlefield.
- [27] Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [30] Coleman, M. W. (2017). Understanding How Transformational Leaders Inspire Employee Engagement in Rapidly Changing Environments. ProQuest LLC.
- [31] Wasden, S. T. (2014). A Correlational Study on Transformational Leadership and Resilience in Higher Education Leadership. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- [32] Jackson, T. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership Style and Employees' Perception of Leadership Success in Higher Education.
- [34] Krejcie, R & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- [7] البلوشي، شمسة سالم علي. (2010). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات العربية المتحدة.
- [8] وزارة التعليم. (2019). موقع نظام الجامعات الجديد. تاريخ الاسترجاع: 2019/10/29، نُشر بموقع: <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>
- [11] بكار، ياسر عبد الكريم. (2018). ما هي التخصصات الجامعية والدبلومات التي تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. [نسخة إلكترونية]. اختر مستقبلك (1). تم الاسترجاع في ١٤٤١/٧/٢٧: <http://d.hasaedu.sa/Files/4668.pdf>
- [12] الرقب، يحيى عبد الله محمد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. (3)7، 56-72.
- [13] الجبري، توفيق زايد محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. (10)، 117-140.
- [14] وادي، أمين. (2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها. *مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة*. (7)، 144-157.
- [19] شفيق، محمد. (2009). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية للقيادة. القاهرة: نهضة مصر للنشر.
- [20] القحطاني، سالم بن سعيد. (2008). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [21] أبو ناصر، فتحي محمد. (2012). مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [22] المنيف، إبراهيم عبدالله. (2009). تطور الفكر الإداري المعاصر. الرياض: مجلة المدير، صادرة عن صحيفة الجزيرة السعودية.
- [23] السحيمات، ختام عبد الرحيم. (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة. عمان: الجامعة المستنصرية.
- [24] العمري، علي بن عايض. (2009). مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- [25] الحميري، عبد الجليل سعيد. (2012). القيادة التبادلية والتغيير. صنعاء: مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون.
- [26] مراد، فليون. (2018). القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- [28] مرعي، فواز. (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- [29] الحسيني، ميرفت ربيعي سعيد. (2016). واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة). عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

THE REALITY OF PRACTICING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BY THE LEADERS OF THE COLLEGE OF EDUCATION AT KING SAUD UNIVERSITY

RANA BINT EID AL-RIFAI* FATIMA BINT MUHAMMAD AL-MUDHAFFAR**
WAFI BINT MUHAMMAD AOUN***

ABSTRACT *The study aimed at determining the reality of practicing transformational leadership by the leaders of the College of Education at King Saud University from the point of view of female administration employees. Moreover, the study sought to identify the statistically significant differences with relation to the extent of practicing transformational leadership principles by the leaders of the College of Education at King Saud University; especially the differences attributed to the variable of experience. For that purpose, the researchers used the analytical descriptive research methodology and developed a questionnaire as a research tool for data gathering. Study population consisted of all female administration employees in the College of Education at King Saud University, who were (97) female administration employees. However, only (79) female administration employees took the questionnaire and participated in the study, by a percentage of (81.4%) of study population. The study found that the degree of practicing transformational leadership principles by the leaders of the College of Education at the University King Saud - from the point of view of female administration employees - came in a high degree and the descending order of the dimensions was as follows: paying attention to individuality, charismatic influence, creative encouragement, and inspirational influence. The last dimension in this list is the least transformational leadership principle practiced by the leaders of the College of Education at King Saud University from the point of view of the respondents. Furthermore, study results demonstrated no statistically significant differences between the arithmetic means of respondents' answers concerning the extent to which the leaders of the College of Education at King Saud University practice these two dimensions of transformational leadership: (paying attention to individuality and creative encouragement), due to the variable of experience. Nonetheless, there were statistically significant differences between the arithmetic means of respondents' answers concerning the extent to which the leaders of the College of Education at King Saud University practice these two dimensions of transformational leadership: (charismatic influence and inspirational influence); that could be attributed to the variable of experience, in favor of the participants who had (6) years of experience or less. The research made a number of recommendations, most important of which were: increasing the number of training courses and workshops offered to administrative leaders at King Saud University in order to keep pace with the changes and developments occurring in the administrative field, which require making positive changes continuously (such as the decision to give the universities independence) and approving the regulations and controls on granting financial and moral incentives to the females working in administrative positions in universities.*

KEYWORDS: *Transformational leadership, leaders of the College of Education at King Saud University.*

* Educational Supervisor- Education Administration in Yanbu- MA Researcher- Educational Administration - King Saud University.

** Educational Supervisor - Al-Ahsa Education Administration - MA Researcher - Educational Administration - King Saud University.

*** Associate Professor - Department of Educational Administration - King Saud University.