



مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية – دراسة

استطلاعية لآراء القيادات الأكاديمية - دراسة تحليلية

The extent to which dimensions of transformational leadership are available in Saudi universities - an exploratory study of the opinions of academic leaders - an analytical study

D.ABDELNASSIR TALAB HASSAN

د. عبد الناصر طلب حسن احمد

Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

Business Administration

تخصص إدارة الأعمال

WADTALAB111@GMAIL.COM

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية، وإلى ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب ابعادها لديهم . أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي احتوت على (34) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية، هي بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)، بعد الاعتبارية الفردية، وبعد الاستثارة الفكرية، وبعد التحفيز، وبعد التمكين. خلصت الدراسة إلى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لمهاره فرعية (4.81) ونسبة (97%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما بلغ متوسط أدنى مهاره فرعية (3.51) ونسبة (70%) وبدرجة توافر مرتفعة.

أما بالنسبة لترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية فقد حل في المرتبة الأولى من حيث التطبيق والأهمية بعد التمكين بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بنسبة (88%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حل في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بنسبة (87.1%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حل في المرتبة الثالثة بعد الاعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بنسبة (83.8%) وبدرجة توافر مرتفعة، بينما حل في المرتبة الرابعة بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بنسبة (83%) وبدرجة توافر مرتفعة، أما المرتبة الخامسة والأخيرة حل فيها بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بنسبة (82.3%) وبدرجة توافر مرتفعة .

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، القيادات الأكاديمية، الجامعات السعودية.



Abstract

The study aimed to identify the extent to which the dimensions of transformational leadership are available in Saudi public universities, and to rank the dimensions of transformational leadership among academics and leaders in Saudi universities, and whether there are statistically significant differences at a significance level ($\alpha = 0.05$) attributed to the variable type of leadership (men leaders / female leaders). Women) in the order of their dimensions. The study followed the descriptive analytical approach to achieve its objectives, as the questionnaire was used as the main tool for the study, which contained (34) items distributed over five dimensions of transformational leadership, which are the attractiveness or influence dimension (charisma), the individual consideration dimension, the intellectual arousal dimension, the motivation dimension, and the dimension of transformational leadership. Empowerment.

The study concluded that the dimensions of transformational leadership are widely available in Saudi universities, as the highest arithmetic average for a sub-skill was (4.81), at a rate of (97%), with a very high degree of availability, while the average for the lowest sub-skill was (3.51), at a rate of (70%), with a high degree of availability.

As for ranking the dimensions of transformational leadership according to the degree of their importance to academics and leaders in Saudi universities, it came in first place in terms of application and importance after empowerment, with an arithmetic average of (4.39), with a percentage of (88%) and a very high degree of availability, while it came in second place after arousal. Intellectual level with an arithmetic average of (4.35), with a percentage of (87.1%) and a very high degree of availability, while it ranked third after the individual legal entity, with an



arithmetic average of (4.19), with a percentage of (83.8%) and a high degree of availability, while it ranked fourth after motivation, with an arithmetic average of (4.17), with a percentage of (83%) and a high degree of availability. The fifth and final dimension included the dimension of attraction or influence (charisma), with a mean of (4.12), with a percentage of (82.3%) and a high degree of availability.

,key words:

Leadership, transformational leadership, academic leaders, Saudi universities

المبحث الأول: إطار الدراسة العام

أولاً: المقدمة

مع زيادة الاهتمام بالتعليم خلال السنوات الماضية برز الاهتمام أكثر بالقيادات الأكاديمية في الجامعات وذلك للدور المتعاظم لهم في أنجاح العملية التعليمية، وتتمثل القيادات الأكاديمية في الجامعات في (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية).

والقادة الأكاديميون هم الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة بجانب عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة (الحامد والعمرى 2018).

ويلعب القادة الأكاديميين الدور البارز في تنمية وتطوير المهارات البشرية وبالتالي في تميز الجامعات مما يسهم بفاعلية في جودة التعليم المؤسسي وفي مخرجات التعليم وفي تنمية وتطوير وازدهار المجتمع، كما يقومون بالعمل على تطوير البرامج الدراسية والمقررات الأكاديمية وعلى تحسين المناخ (الوظيفي والمهني) داخل الجامعات، مع الاهتمام بالجوانب الإدارية الأخرى.

ولما كان نجاح المؤسسات مرتبط بقدرة وكفاءة قادتها ونمطه القيادي الذي ينتهجه في إدارته لعمله، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء إلى التعرف مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظرهم كمتغير مستقل، وإلى ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية حسب درجة أهميتها كمتغير تابع.



ثانياً: مشكلة الدراسة

تلعب القيادات الأكاديمية دور بارز وهام للجامعات التي ترغب في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ومن ثم التميز الأكاديمي والعمل على مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات المتلاحقة التي تتطلب من القيادات الأكاديمية تقليل الاعتماد على المنهج التقليدي للقيادة والعمل على تشجيع الابتكار والتجديد، ومع اختلافات أبعاد تأثير القيادات المختلفة في مقدار التأثير الذي يمارسونه على المرؤوسين ونتائج ذلك على أداء المرؤوسين، تأتي هذه الدراسة للإجابة على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية لدى القيادات الأكاديمية فيها، وما هو ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية؟

ثالثاً: أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1/ ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية؟
- 2/ ما هو ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية؟
- 3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات الحكومية السعودية؟

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- 1/ أهمية القيادة التحويلية كونها أحد أهم الموضوعات الإدارية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين.
- 2/ قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية للجامعات.

الأهمية العملية:

تقديم التوصيات اللازمة للجامعات بما يساهم في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ومن ثم التميز الأكاديمي لها.



خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1/ معرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.

2/ ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية.

3/ اقتراح الحلول والتوصيات بناء على النتائج التي تسفر عنها نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أقتصرت التطبيق الميداني في هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام 2024م.

سابعاً: منهجية الدراسة

سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بإتباع:

المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وسيتم الحصول على البيانات من:

المعلومات الأولية والمتمثلة في: الاستبيان الذي تم تعميمه على القيادات الأكاديمية بجامعات الرياض الحكومية.

المعلومات والبيانات الثانوية: من الكتب والبحوث المنشورة والمجلات، إضافة إلى المواقع الإلكترونية.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بمدينة الرياض والبالغ عددهم حوالي (500) قيادي أكاديمي، وقد أستجاب منهم حوالي (186) قيادي أكاديمي من النوعين.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة

القيادة: القيادة هي قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين والعمل على توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.



القيادة التحويلية: هي الالتحام مع المجموعة بطريقة تمكن الجميع من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى. أو هي تغيير مفاهيم الإدارة بشكل كامل في المنظمة، وذلك بواسطة التحفيز وتشجيع الابتكار والتجديد.

الجاذبية أو التأثير (الكاريزما): وهي التأثير المثالي (سوى في التصرفات أو الفهم أو الانطباع، الأخلاق.

الاستشارة الفكرية: وتعني إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي بالتحديات التي تقف عائقاً أمام الأداء الذي يفوق التوقعات (Krishnan2005)

التحفيز: ويعني إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة وتشجيعهم على التجديد والابتكار والتطوير المستمر (Woods2003)

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

(دراسة علوان وهاشم 2019) بعنوان القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة استطلاعية لعينة من آراء اساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق والتي هدفت إلى تشخيص علاقة وأثر القيادة الأكاديمية بأبعادها (الأبداع، تمكين الموارد البشري، الرؤيا الاستراتيجية، تحدي العملية، التشجيع المعنوي) في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي في العراق، وقد أخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز دور مؤسسات التعليم السياحي العراقية في اختيار قيادات جامعية ذات رؤيا واضحة قادرة على القيام بممارسات قيادية من شأنها أن تحقق جودة الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات وإلى أهمية التركيز على تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم السياحي نحو استعمال الأبعاد القيادية التي تزيد من فرص الارتقاء وتطوير جودة الأداء فيها، وإلى ضرورة قيام مؤسسات التعليم السياحي العراقية بعقد الندوات والحلقات النقاشية والمؤتمرات التي من شأنها أن تُعرف القيادات الجامعية بأهمية الأبعاد في تفعيل جودة الأداء المؤسسي وتطويره، لما لها أهمية في زيادة جاهزيتهم للمهام التعليمية والتدريبية.

(دراسة نهلاء واشراق طه 2019) بعنوان أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، هدفت الدراسة الى معرفة دور ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني



بالسودان، وتوصلت إلى وجود ارتباط قوي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية.

(دراسة الخالدي 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، أظهرت نتائج الدراسة أن مجال التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة ، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

(دراسة الغزالي 2012) بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية والتي هدفت إلى علي فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين، وتوصلت إلى ان مستوى مستوي توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً كما ان مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً وان التأثير المثالي كان له نسبة التأثير الاكبر من ابعاد القيادة التحويلية.

(دراسة هنا وأبوديه 2011) بعنوان القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، هدفت هذه الدراسة الي معرفة درجة ممارسة القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئة التدريس وتوصلت إلى درجة توافر عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية ودرجة توافر متوسطة لممارسة اعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي.

(دراسة Podsakoff 1990) بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث ثقتهم بالقائد ورضاهم الوظيفي، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث الثقة بالقائد، الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد خلصت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطن التنظيمية وكذلك إلى وجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية.



(دراسة Bass , 1985) بعنوان القيادة التحويلية والأداء الذي يفوق التوقعات وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تشتمل على خمسة أبعاد ه بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)، وبعد الاعتبارية الفردية Individualized Consideration ، وبعد الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation ، وبعد التحفيز Motivation ، وأخيراً بعد التمكين Empowerment.

ثانياً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة دراسة علوان وهاشم (2019) والتي ركزت على تشخيص علاقة وأثر القيادة الأكاديمية بأبعادها (الأبداع، تمكين الموارد البشري، الرؤيا الاستراتيجية، تحدي العملية، التشجيع المعنوي) في تحقيق جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم السياحي، بينما ركزت (دراسة نهلاء واشراقة طه 2019) الى معرفة دور ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الرباط الوطني بالسودان ، بينما ركزت (دراسة هنا وأبوديه 2011) على معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئة التدريس ، أما (دراسة Podsakoff 1990) فقد ركزت على التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على العاملين من حيث الثقة بالفائد، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية.

أما (دراسة الخالدي 2014) فقد هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. إلا أن هذه الدراسة فقد ركزت على تسليط الضوء مباشرة على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات الحكومية السعودية، وإلى ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية، والبحث عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية.

ثالثاً: تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية Transformational Leadership هي عملية اشتراك القائد مع التابعين في رفع مستوى الدافعية وتلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم عاكساً مجموعة من القيم الإنسانية والعدالة. ويرى (Trafino 2000) أنها تهتم بمدى سعي القائد



التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

بينما يرى (درويش، 1982 م) بأنها القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف.

أما تعريفها من وجهة نظر (مصطفى، 1994 م) بأنها العملية التي يقوم بها القائد بالتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الهدف الذي يرغب في تحقيقه وكذلك تحقيق أهداف الآخرين.

وفي سبيل تحقيق عمليات التغيير والتطوير التي تدعو لها القيادة التحويلية لابد من القيام بالآتي:

- 1/ أن تكون لديها رؤية متجددة تجاه مستقبل المنظمة.
 - 2/ أن تحدث القبول الجماعي لتحقيق ذلك.
 - 3/ توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير.
- وفيفيد (Bass, 1985) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

- 1/ رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية وقيمة الأهداف المحددة.
 - 2/ حث الموظفين على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .
 - 3/ تحفيز الموظفين للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى.
- رابعاً: أهداف القيادة التحويلية (Leithwood, 1992)
- 1/ تطوير وتحسين الأداء والمهارات للعاملين وتشجيع العمل الجماعي .
 - 2/ إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة.
 - 3/ ترسيخ مناخ التعاون بين الكل في المنظمة.
 - 4/ إشراك العاملين في صناعة القرارات التنظيمية.
 - 5/ العمل على معرفة احتياجات العاملين والعمل على أشباعها وكذلك المتعاملين مع المنظمة.

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية

يرى (Bass, 1985) أن القيادة التحويلية تشتمل على خمسة أبعاد هي:

- 1/ الجاذبية أو التأثير (الكاريزما): وهي التأثير المثالي (سوى في التصرفات أو الفهم أو الانطباع، الأخلاق) حيث يصبح القادة قدوة ويحظى بإعجاب الأتباع واحترامهم وتقليدهم



2/ الاعتبارية الفردية Individualized Consideration :

وذلك بتفويض الصلاحيات للعاملين وتمكينهم من ممارساتها، وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، كما ويتم التعامل مع الأتباع بشكل مختلف وفقاً لمواهبهم ومعارفهم، بحيث القائد التحويلي بتوزيع الاهتمام الشخصي على الأتباع بناءً على احتياجات التابع الفردية للإنجاز والنمو.

3/ الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation :

أي العمل على تعزيز روح الفريق والتشجيع والتحفيز للفريق. يحفز القادة التحويلين جهود أتباعهم "ليكونوا مبتكرين ومبدعين من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة.

4/ التحفيز Motivation :

أي إثارة مشاعر العاملين وعواطفهم للعمل والحركة.

5/ التمكين Empowerment :

أي التفويض أو القيادة التي تؤمن بمشاركة العاملين (التفويض والمقصود هنا التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور). وهذه الأبعاد الخمسة سوف نستند عليها في دراستنا.

سادساً: خصائص القائد التحويلي

حددها (Hetland & Sandal, 2003) في ستة خصائص للقائد التحويلي هي:

- 1/ التركيز والانتباه والاستماع للآخرين والتعامل مع المواقف الحرجة والغامضة.
- 2/ الشجاعة والمخاطرة وتحمل المسؤولية ومواجهة الحقائق مهما كانت.
- 3/ الثقة بالنفس والثقة بالآخرين وتفويض الصلاحيات والمشاركة والأخلاق العالية في التعامل.
- 4/ احترام الذات والعمل بمبدأ الأفعال لا الأقوال وتوليد الثقة والتقدير والاحترام والولاء.
- 5/ القدرة على الاتصال والتواصل وإيصال المعنى للمرؤوسين.
- 6/ الإحساس بالآخرين والارتقاء بمستوى كفاءتهم مع الانسجام والتعاون ورفع الروح المعنوية.

سابعاً: العناصر الأربعة للقيادة التحويلية كما يراها (Avolio, B., Bass, B. and Jung, 1999)

- 1/ الدافع والإلهام (التحدي والدافع) ..
- 2/ التحفيز الفكري (الأبداع والابتكار).
- 3/ التأثير المثالي (أي أن يكون نموذج يعتدى به.



ثامناً: الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

تعد مدينة الرياض العاصمة السعودية وأكبر مدن المملكة العربية السعودية، وفيها العديد من الجامعات الحكومية والخاصة والجدول التالي يوضح عدد الجامعات الحكومية بمدينة الرياض:

جدول رقم (1) يوضح عدد الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

م	اسم الجامعة /كلية	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	ملحوظات
1	جامعة الملك سعود	1958م	21 كلية	أول جامعة سعودية
2	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	1953م	14 كلية وثلاثة معاهد	لها ثلاثة فروع عالمية في اليابان وأندونيسيا وجيبوتي
3	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	2006م	14 كلية	للبنات فقط
4	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية	1979م	كليتين	بدأت نشاطها تحت مظلة جامعة الدول العربية
5	الجامعة السعودية الإلكترونية	2010م	4 كليات	
6	جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية	2005م	14 كلية	
7	كلية المدربين التقنيين	2009م	-	4 تخصصات هندسية وإدارية في البكالوريوس

* من اعداد الباحث

تاسعاً: مفهوم القيادة الأكاديمية

القيادات الإدارية الأكاديمية هم الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة التعليمية والذين يقومون بالأعمال الإدارية في الجامعة أو الكلية (عميد، وكيل، رئيس قسم، عمادات مساندة) وقد سميت بالإدارية الأكاديمية لأن من يقوم بها أكاديمي أصلاً.

وعرفت الشهي (2017) بأنها "التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم".

وعرفها الرويلي (2019) بأنها " أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة "

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية بمدينة الرياض والبالغ عددهم حوالي (500) قيادي أكاديمي، وقد أستجاب منهم حوالي (186) قيادي أكاديمي من النوعين.

وفيما يلي وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة المستجيب حسب النوع.

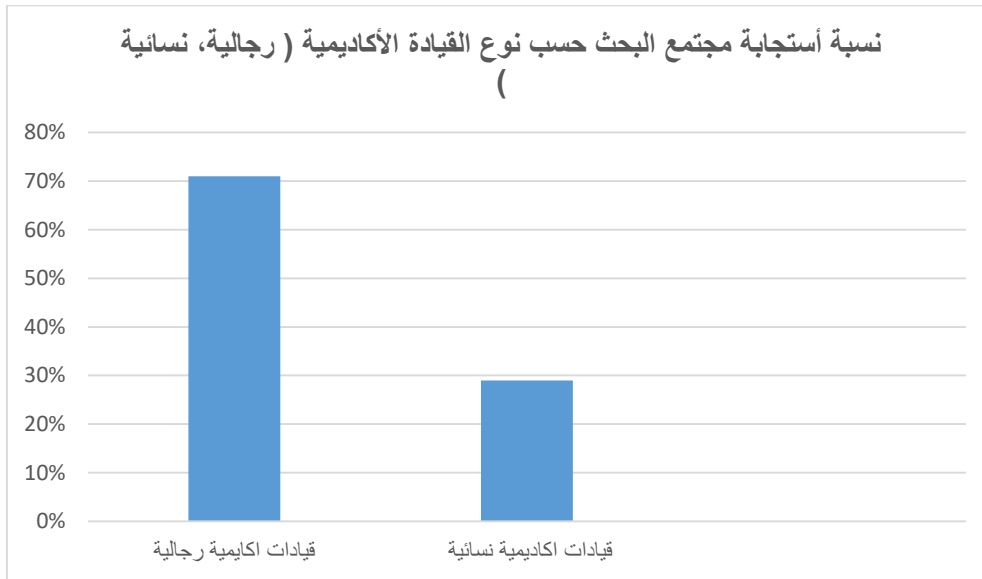


جدول رقم (2) يوضح أفراد الدراسة المستجيبين حسب النوع

م	النوع	العدد	نسبة الاستجابة
1	ذكر	132	71%
2	انثى	54	29%
	المجموع	186	100%

* من اعداد الباحث

شكل رقم (1) يوضح أفراد الدراسة المستجيبين حسب نوع القيادة الأكاديمية (رجالية، نسائية)



من الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) يتضح أن عدد المستجيبين من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بمدينة الرياض من الذكور بلغ عدد (132) قيادي أكاديمي بنسبة (71%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد المستجيبات من القيادات الأكاديمية من الإناث عدد (54) قيادية أكاديمية بنسبة (29%) من أجمالي عدد المستجيبين البالغ عددهم (186) قيادي أكاديمي من مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3) يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من 1 الي أقل من 5 سنوات	-	-
من 5 سنوات الي أقل 10 سنوات	37	20%
من 10 سنوات الي أقل 15 سنة	117	63%
من 15 سنة فأكثر	32	17%
المجموع	186	100%

* من اعداد الباحث



من الجدول رقم (3) يتضح أنه لا يوجد في مجتمع البحث من هم سنوات خبرتهم أقل من خمسة سنوات ، أما من سنوات خبرتهم (من 5 سنوات الي أقل 10 سنوات) فبلغ عددهم (37) قيادي أكاديمي بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (186) ، بينما بلغ عدد السنوات خبرتهم (من 10 سنوات الي أقل 15 سنة) عدد (117) قيادي أكاديمي بنسبة (63%) ، أما الذين بلغت سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بلغ عددهم (32) قيادي أكاديمي بنسبة (17%) من أجمالي عدد المستجيبين البالغ عددهم (186) قيادي أكاديمي من مجتمع الدراسة ، ومن ذلك يتضح أن مجتمع البحث يتمتع بخبره عالية .

ثانياً: أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة مما يلي:

1/ التحليل لمحتوى البيانات المجمعة.

2/ البيانات الأولية لعينة الدراسة البالغ عددها (186) قيادي أكاديمي من حيث (النوع، سنوات الخبرة).

3/ الاستبانة البالغ عدد أسئلتها (34) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) (8 أسئلة)، بعد الاعتبارية الفردية (6 أسئلة)، وبعد الاستشارة الفكرية (7 أسئلة)، وبعد التحفيز (6 أسئلة)، وبعد التمكين (7 أسئلة).

والجدول التالي يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة الخمسة لأبعاد القيادة التحويلية:

جدول رقم (4) يوضح توزيع المفردات على محاور الاستبانة الخمسة لأبعاد القيادة التحويلية

م	ابعاد القيادة التحويلية	عدد المفردات
1	بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)،	8
2	بعد الاعتبارية الفردية	6
3	بعد الاستشارة الفكرية	7
4	بعد التحفيز	6
5	بعد التمكين	7
	إجمالي عدد المفردات	34

* من اعداد الباحث

مع مراعاة أن تكون جميع عبارات الاستبانة واضحة ولا تحتل أكثر من معنى.



ثالثاً: صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في ذات المجال لأبداء آرائهم والتأكد من مدى مناسبة عبارتها وسلامة لغتها، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهات المحكمين.

الصدق الداخلي:

للتأكد من توافر صدق الاستبانة الداخلي تم استخدام حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient وذلك من خلال عينة استطلاعية (خارج العينة الأساسية للدراسة) مكونة من (25) أكاديمي قيادي وقد تم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (5) يوضح حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات المحور للعينة المكونة من (25) أكاديمي قيادي في بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)

(ن=25)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	يسعى القائد الأكاديمي لتوفير احتياجات العاملين الشخصية معه	0.759
2	يتمتع القائد الأكاديمي بقوة الشخصية	0.843
3	يتبنى القائد الأكاديمي مبدأ الحوار لحل المشكلات	0.612
4	يستمتع القائد الأكاديمي للعاملين معه	0.878
5	يحظى القائد الأكاديمي بتقدير واحترام العاملين معه	0.749
6	لدى القائد الأكاديمي ثقة كبيرة في نفسه وفي قدراته الذاتية	0.659
7	يتمتع القائد الأكاديمي بالحسم وعدم التردد	0.784
8	يلتزم القائد الأكاديمي بالأخلاقيات والقيم المثلى	0.541

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند (A = 0.01)

ومن خلال الجدول رقم (5) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) قيادي أكاديمي في بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)، جميعها موجبة، تراوحت ما بين (0.541) و (0.878) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (A = 0.01).

جدول رقم (6) يوضح حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات المحور للعينة المكونة من (25) أكاديمي قيادي في بعد الاعتبارية الفردية

(ن=25)



م	العبارة	معامل الارتباط
1	يحرص القائد الأكاديمي الاعتراف بإنجازات العاملين معه	0.843
2	يحرص القائد الأكاديمي على إشراك العاملين بعمليات التغيير والتجديد	0.652
3	يسعى القائد الأكاديمي لإشباع حاجات ورغبات العاملين معه	0.579
4	يغرس القائد الأكاديمي الحماس والثقة للعاملين معه	0.851
5	يشجع القائد الأكاديمي على دعم روح الفريق الواحد	0.681
6	يقدم القائد الأكاديمي أي تسهيلات من أجل التطوير المهني للعاملين معه	0.763

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند (A = 0.01)

ومن خلال الجدول رقم (8) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) قيادي أكاديمي في بعد التحفيز جميعها موجبة متراوحة ما بين (0.579) و (0.851) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (A = 0.01).

جدول رقم (9) يوضح حساب (معامل ارتباط بيرسون) لعبارات المحور للعينة المكونة من (25) أكاديمي قيادي في بعد التمكين

(ن=25)

م	العبارة	معامل الارتباط
1	يحرص القائد الأكاديمي على بناء الثقة مع العاملين	0.524
2	يعمل القائد الأكاديمي على تعزيز التعاون الإيجابي بين العاملين	0.850
3	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على المشاركة في اتخاذ القرار	0.652
4	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال المعلومة للعاملين معه	0.754
5	يهتم القائد الأكاديمي بالعمل الجماعي.	0.631
6	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على الابتكار والتجديد	0.854
7	يقدم القائد الأكاديمي الأمثلة لمساعدة العاملين في القيام بعملهم	0.840

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند (A = 0.01)

ومن خلال الجدول رقم (9) يتضح ان قيم معامل الارتباط لعبارات البحث وذلك للعينة المكونة من (25) قيادي أكاديمي في بعد التمكين جميعها موجبة، تراوحت ما بين (0.524) و (0.854) مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي للعبارات والذي يظهر وجود ارتباط عن مستوى دلالة إحصائية (A = 0.01).

رابعاً: ثبات الأداة (الاستبانة)

التحقق من حساب الثبات RELIABILITY تم بطريقة حساب:

أ-معامل الفا كرو نباخ (CRONBACH'S ALPHA) وذلك لنفس العينة الاستطلاعية (من خارج العينة الأساسية للدراسة) المكونة من (25) من القيادات الأكاديمية للجامعات السعودية، وقد تراوحت قيمة الفا في أدناها (0.561) وفي أعلاها (0.979) كما في الجدول رقم (10).



جدول رقم (10) يوضح قيم معامل الثبات لمحاو الاستبانة الخمسة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	عدد عبارات المحور	قيمة معامل الثبات الفا كرو نباخ
الاجاذبية أو التأثير (الكاريزما)	8	تراوحت قيمة المعامل ما بين (0.752) و(0.979)
الاعتبارية الفردية	6	تراوحت قيمة المعامل ما بين (0.640) و(0.951)
الاستثارة الفكرية	7	تراوحت قيمة المعامل ما بين (0.673) و(0.859)
التحفيز	6	تراوحت قيمة المعامل ما بين (0.561) و(0.862)
التمكين	7	تراوحت قيمة المعامل ما بين (0.620) و(0.841)

*معاملات الثبات لها دلالة إحصائية عند مستوى (A = 0.01).

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيم معاملات الثبات لأبعاد محور الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) قد تراوحت ما بين (0.752) و(0.979)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد محور الاعتبارية الفردية ما بين (0.640) و(0.951)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد محور الاستثارة الفكرية ما بين (0.673) و(0.859)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد محور التحفيز ما بين (0.561) و(0.862)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد محور التمكين ما بين (0.620) و(0.841)، وجميعها قيم مرتفعة مما يشير إلى تمتع الاستبانة بمعامل ثبات عالي وبالتالي يمكننا الوثوق بنتائجها.

ب- مؤشر الصدق الذاتي INDEX-VALIDATING

حيث تم حساب مؤشر الصدق الذاتي من خلال احتساب الجذر التربيعي SQUARE ROOT لمعامل الثبات كما في الجدول رقم (11) حيث بلغ مؤشر الصدق الذاتي لمحاو الاستبانة كما موضح ادناه:

جدول رقم (11) يوضح مؤشر الصدق (الثقة) لمحاو الاستبانة الخمسة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	عدد عبارات المحور	قيمة مؤشر الصدق
الاجاذبية أو التأثير (الكاريزما)	8	تراوحت قيمة المؤشر ما بين (0.689) و(0.923)
الاعتبارية الفردية	6	تراوحت قيمة المؤشر ما بين (0.552) و(0.879)
الاستثارة الفكرية	7	تراوحت قيمة المؤشر ما بين (0.602) و(0.859)
التحفيز	6	تراوحت قيمة المؤشر ما بين (0.582) و(0.859)
التمكين	7	تراوحت قيمة المؤشر ما بين (0.702) و(0.869)

* من اعداد الباحث



من الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيم معاملات الثبات (مؤشر الصدق) لأبعاد محور الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) قد تراوحت ما بين (0.689) و(0.923)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات (مؤشر الصدق) لأبعاد محور الاعتبارية الفردية ما بين (0.552) و(0.879)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات (مؤشر الصدق) لأبعاد محور الاستثارة الفكرية ما بين (0.602) و(0.859)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات (مؤشر الصدق) لأبعاد محور التحفيز ما بين (0.582) و(0.859)، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات (مؤشر الصدق) لأبعاد محور التمكين ما بين (0.802) و(0.869)، وجميعها قيم مقبولة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق والثقة وبالتالي يمكن الوثوق بصحة نتائجها.

خامساً: مقياس أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الموضح أدناه:

جدول رقم (12) يوضح معايير الحكم على الوسط الحسابي للاستبانة

الوسط الحسابي	الدرجة	الاستبانة	المستوى
من 5 - 4.21	5	أوافق بشدة	مرتفع جداً
من 4.20 - 3.41	4	أوافق	مرتفع
من 3.40 - 2.61	3	أوافق بدرجة متوسطة	متوسط
من 2.60 - 1.81	2	لا أوافق	منخفض
من 1.80 - 1	1	لا أوافق بشدة	منخفض جداً

مدى الاستبانة سوف يكون (4 = 1-5) ليصبح طول الفئة $4 \div 5 = (0.8)$.

التطبيق:

تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث البالغ عددها (186) قيادي أكاديمي بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض، عن طريق نموذج (Google Form).

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للمعالجات الإحصائية في الدراسة، تم استخدام برامج (SPSS) لاستخراج نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة البالغ عدد (186) قيادي أكاديمي، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

للإجابة على السؤال الأول ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟ وما يندرج تحته: ما هو ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟



تم استخدام المتوسط الحسابي Arithmetic mean والانحراف المعياري standard deviation، ومعامل الاختلاف Coefficient of variation، وتحديد الرتب لكل محور من المحاور الخمسة (ابعاد القيادة التحويلية).

للإجابة على السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

تم استخدام اختبار (ت) لفحص دلالة فروق المتوسطات الحسابية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية.

سابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها مع التفسير لكل نتيجة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

ما هو ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

جدول (13) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)

م	عبارات محور بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الترتبة
1	يسعى القائد الأكاديمي لتوفير احتياجات العاملين الشخصية معه	3.51	1.12	70%	32%	مرتفع	8
2	يتمتع القائد الأكاديمي بقوة الشخصية	4.42	0.96	88%	22%	مرتفع جداً	2
3	يتبنى القائد الأكاديمي مبدأ الحوار لحل المشكلات	3.80	1.01	76%	27%	مرتفع	7
4	يستمتع القائد الأكاديمي للعاملين معه	3.92	1.09	78%	28%	مرتفع	5
5	يحظى القائد الأكاديمي بتقدير واحترام العاملين معه	4.81	0.81	96%	17%	مرتفع جداً	1
6	لدى القائد الأكاديمي ثقة كبيرة في نفسه وفي قدراته الذاتية	4.41	0.94	88%	21%	مرتفع جداً	3
7	يتمتع القائد الأكاديمي بالحسم وعدم التردد	3.89	1.16	78%	30%	مرتفع	6
8	يلتزم القائد الأكاديمي بالأخلاقيات والقيم المثلى	4.26	0.84	85%	20%	مرتفع جداً	4
	الدرجة الكلية	4.12	0.99	82.3%	25%	مرتفع	

* من اعداد الباحث



يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر محور بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) بلغ (4.12) ونسبة مئوية بلغت (82.3%) وبدرجة توافر مرتفعة.

حلت عبارة البعد الفرعي "يحظى القائد الأكاديمي بتقدير واحترام العاملين معه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.81) ونسبة بلغت (96%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت عبارة البعد الفرعي "يسعى القائد الأكاديمي لتوفير احتياجات العاملين الشخصية معه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ونسبة بلغت (70%) وبدرجة توافر مرتفعة.

جدول (14) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في بعد الاعتبارية الفردية

م	عبارات محور بعد الاعتبارية الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
1	يسعى القائد الأكاديمي لتقديم المشورة والنصح للعاملين معه	4.21	0.86	84%	20%	مرتفع جداً	3
2	يحرص القائد الأكاديمي على تشجيع العاملين معه للعمل بروح الفريق	4.60	0.68	92%	15%	مرتفع جداً	1
3	يحرص القائد الأكاديمي على تحديد الأهداف للعاملين معه	3.81	1.12	76%	29%	مرتفع	6
4	يشجع القائد الأكاديمي على المنافسة وتقديم الأفضل	4.02	0.96	80%	24%	مرتفع جداً	4
5	لدى القائد الأكاديمي ثقة كبيرة بقدرات مرؤوسيه	4.52	0.71	90%	16%	مرتفع جداً	2
6	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على المشاركة في اتخاذ القرار	4	0.89	80%	22%	مرتفع	5
الدرجة الكلية		4.19	0.87	83.8%	21%	مرتفع	

* من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر محور بعد الاعتبارية الفردية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ (4.19) ونسبة مئوية بلغت (83.8%) وبدرجة توافر مرتفعة.

حلت عبارة البعد الفرعي "يحرص القائد الأكاديمي على تشجيع العاملين معه للعمل بروح الفريق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.60) ونسبة بلغت (92%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت عبارة البعد الفرعي "يحرص القائد الأكاديمي على تحديد الأهداف



للعاملين معه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبنسبة بلغت (76%) وبدرجة توافر مرتفعة.

جدول (15) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في بعد الاستشارة الفكرية

م	عبارات محور بعد الاستشارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
1	يحرص القائد الأكاديمي على حل المشكلات في العمل	4.51	0.62	90%	14%	مرتفع جداً	3
2	يعمل القائد الأكاديمي معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة	4.27	0.77	85%	18%	مرتفع جداً	5
3	يشجع القائد الأكاديمي على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تبينها	3.91	1.09	77%	28%	مرتفع	7
4	يستمتع القائد الأكاديمي للعاملين معه	4.66	0.62	92%	13%	مرتفع جداً	1
5	يحرص القائد الأكاديمي على حل المشاكل بطرق مبتكرة	4.02	1.01	80%	25%	مرتفع	6
6	يمتلك القائد الأكاديمي رؤية واضحة للمستقبل	4.62	0.67	92%	15%	مرتفع جداً	2
7	يحرص القائد الأكاديمي التسلسل الهرمي في العمل	4.52	0.75	90%	17%	مرتفع جداً	4
الدرجة الكلية		4.35	0.79	87.1%	19%	مرتفع جداً	

* من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر محور بعد الاستشارة الفكرية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ (4.35) وبنسبة مئوية بلغت (87.1%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً.

حلت عبارة البعد الفرعي "يستمتع القائد الأكاديمي للعاملين معه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.66) وبنسبة بلغت (92%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت عبارة البعد الفرعي "يشجع القائد الأكاديمي على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تبينها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبنسبة بلغت (77%) وبدرجة توافر مرتفعة.



جدول (16) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في بعد التحفيز

م	عبارات محور بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
1	يحرص القائد الأكاديمي الاعتراف بإنجازات العاملين معه	4	1.11	%80	%28	مرتفع	5
2	يحرص القائد الأكاديمي على اشراك العاملين بعمليات التغيير والتجديد	4.41	0.81	%88	%18	مرتفع جداً	1
3	يسعى القائد الأكاديمي لإشباع حاجات ورغبات العاملين معه	3.95	1.04	%79	%26	مرتفع	6
4	يغرس القائد الأكاديمي الحماس والثقة للعاملين معه	4.26	0.97	%85	%23	مرتفع جداً	3
5	يشجع القائد الأكاديمي على دعم روع الفريق الواحد	4.12	1.05	%82	%25	مرتفع	4
6	يقدم القائد الأكاديمي أي تسهيلات من أجل التطوير المهني العاملين معه	4.29	0.93	%85	%22	مرتفع جداً	2
	الدرجة الكلية	4.17	0.98	%83	%24	مرتفع	

* من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر محور بعد التحفيز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ (4.17) ونسبة مئوية بلغت (831%) وبدرجة توافر مرتفعة.

حلت عبارة البعد الفرعي "يحرص القائد الأكاديمي على اشراك العاملين بعمليات التغيير والتجديد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.41) ونسبة بلغت (88%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت عبارة البعد الفرعي "يسعى القائد الأكاديمي لإشباع حاجات ورغبات العاملين معه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ونسبة بلغت (79%) وبدرجة توافر مرتفعة.

جدول (17) رقم يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في بعد التمكين



م	عبارات محور بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الرتبة
1	يحرص القائد الأكاديمي على بناء الثقة مع العاملين	4.51	0.63	90%	14%	مرتفع جداً	7
2	يعمل القائد الأكاديمي على تعزيز التعاون الإيجابي بين العاملين	4.46	0.71	89%	16%	مرتفع جداً	3
3	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على المشاركة في اتخاذ القرار	4.49	0.78	90%	18%	مرتفع جداً	2
4	يحرص القائد الأكاديمي على إيصال المعلومة للعاملين معه	4.39	0.69	88%	16%	مرتفع جداً	4
5	يهتم القائد الأكاديمي بالعمل الجماعي.	4.62	0.52	92%	11%	مرتفع جداً	1
6	يشجع القائد الأكاديمي العاملين معه على الابتكار والتجديد	4.21	0.99	92%	24%	مرتفع جداً	5
7	يقدم القائد الأكاديمي الأمثلة لمساعدة العاملين في القيام بعملهم	4.09	1.03	82%	25%	مرتفع	6
الدرجة الكلية		4.39	0.76	88%	18%	مرتفع جداً	

* من اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر محور بعد التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ (4.39) ونسبة مئوية بلغت (88%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً.

حلت عبارة البعد الفرعي "يهتم القائد الأكاديمي بالعمل الجماعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.62) ونسبة بلغت (92%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حلت عبارة البعد الفرعي "يقدم القائد الأكاديمي الأمثلة لمساعدة العاملين في القيام بعملهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ونسبة بلغت (82%) وبدرجة توافر مرتفعة.

خلاصة تحليل نتائج السؤال الأول ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟ وما هو ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

من خلال تحليل الجداول رقم (13 و 14 و 15 و 16 و 17) يتضح لنا توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لمهاره فرعية (4.81) ونسبة (97%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما بلغ متوسط أدنى مهاره فرعية (3.51) ونسبة (70%) وبدرجة توافر مرتفعة.



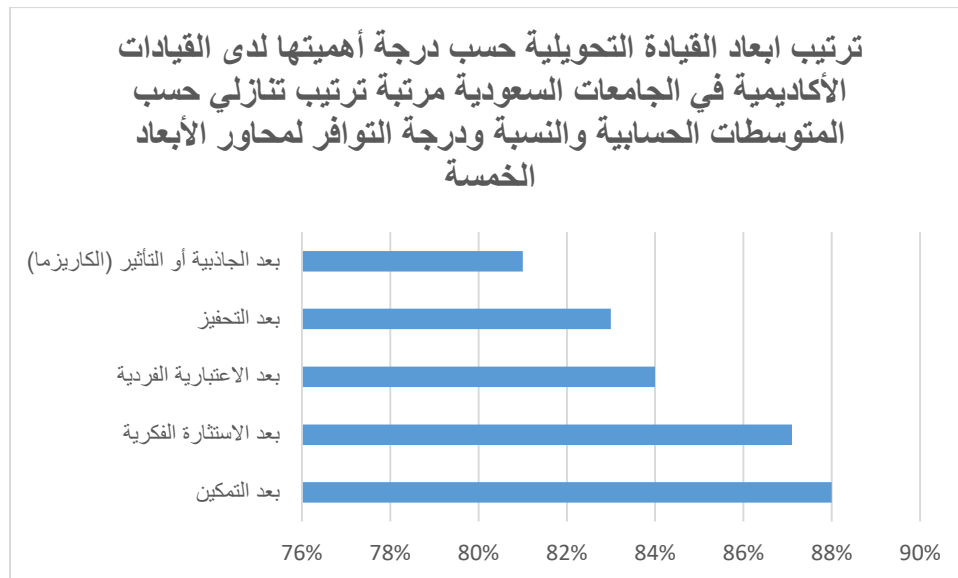
بالنسبة لترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فقد كانت كما يلي:

جدول رقم (18) يوضح ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مرتبة ترتيب تنازلي حسب المتوسطات الحسابية والنسبة ودرجة التوافر لمحاور الأبعاد الخمسة

ترتيب البعد	درجة التوافر	النسبة	المتوسط الحسابي	ابعاد القيادة التحويلية
1	مرتفع جدا	%88	4.39	بعد التمكين
2	مرتفع جدا	%87.1	4.35	بعد الاستثارة الفكرية
3	مرتفع	%83.8	4.19	بعد الاعتبارية الفردية
4	مرتفع	%83	4.17	بعد التحفيز
5	مرتفع	%82.3	4.12	بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)
مرتفع جدا		%85	4.24	المتوسط العام للأبعاد الخمسة

*من اعداد الباحث

شكل رقم (2) يوضح ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مرتبة ترتيب تنازلي حسب المتوسطات الحسابية والنسبة ودرجة التوافر لمحاور الأبعاد الخمسة



*من اعداد البحث

من الجدول رقم (18) وكما هو موضح في الشكل رقم (2) أعلاه يتضح لنا أن بعد التمكين حل في المرتبة الأولى من حيث التطبيق والأهمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بنسبة (88%) ودرجة توافر مرتفعة جداً، بينما حل في المرتبة



الثانية بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بنسبة (87.1%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً. في المرتبة الثالثة حل بعد الاعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بنسبة (83.8%) وبدرجة توافر مرتفعة، بينما حل في المرتبة الرابعة بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بنسبة (83%) وبدرجة توافر مرتفعة، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد حل فيها بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بنسبة (82.3%) وبدرجة توافر مرتفعة. وفي ذلك تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخالدي 2014) في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة، وتتفق معها في توافر القيادة التحويلية حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.85) وبدرجة تقدير كبيرة.

الإجابة على أسئلة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؟

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تبعا لمتغير نوع القيادة (رجال / نساء)

ابعاد القيادة التحويلية	نوع القيادات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة الدلالة
بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما)	رجالية	132	4.6	1.11	0.86	184	0.512
	نسائية	54	4.18	0.87			
بعد الاعتبارية الفردية	رجالية	132	4.07	0.93	0.68	184	0.358
	نسائية	54	4.31	0.81			
بعد الاستثارة الفكرية	رجالية	132	4.29	0.87	0.57	184	0.953
	نسائية	54	4.41	0.70			
بعد التمكين	رجالية	132	4.31	0.83	0.73	184	0.451
	نسائية	54	4.47	0.69			
بعد التحفيز	رجالية	132	4.07	1.06	0.60	184	0.758
	نسائية	54	4.27	0.90			

*** عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)**

ومن خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب ابعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. وفي ذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخالدي 2014) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية).

ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات**الاستنتاجات:**

بناءً على نتائج دراسة مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ؟ وما هو ترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، خلصت الدراسة إلى الآتي:

1/ توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لمهاره فرعية (4.81) ونسبة (97%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، بينما بلغ متوسط أدنى مهاره فرعية (3.51) ونسبة (70%) وبدرجة توافر مرتفعة.

2/ بالنسبة لترتيب ابعاد القيادة التحويلية حسب درجة أهميتها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية فقد كانت كما يلي فقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أ- أن بعد التمكين حل في المرتبة الأولى من حيث التطبيق والأهمية لدى الأكاديميين والقياديين في الجامعات السعودية بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بنسبة (88%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً.

ب- حل في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بنسبة (87.1%) وبدرجة توافر مرتفعة جداً.

ت- في المرتبة الثالثة حل بعد الاعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بنسبة (83.8%) وبدرجة توافر مرتفعة.

ث- في المرتبة الرابعة حل بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بنسبة (83%) وبدرجة توافر مرتفعة.



ج- في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد حل فيها بعد الجاذبية أو التأثير (الكاريزما) بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بنسبة (82.3%) وبدرجة توافر مرتفعة.

3/ كما تبين من خلال نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) تعزى لمتغير نوع القيادة (قيادات رجالية / قيادات نسائية) في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

وعلى ضوء ذلك تبرز التوصيات التالية:

1/ أن تعمل الجامعات الحكومية السعودية على تطوير أبعاد القيادة التحويلية (بعد الجاذبية والتأثير، بعد التحفيز، بعد الاعتبارية الفردية).

2/ أن تعمل الجامعات الحكومية السعودية على عقد برامج تدريبية لرفع مستوى القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين، مع العمل تطوير مفاهيم القيادة التحويلية لديهم.

تاسعاً: مجالات لبحوث مستقبلية

بناء على نتائج الدراسة يقترح الباحث قيام الباحثين بدراسات مستقبلية عن:

تأثير القيادة التحويلية على ترتيب وتصنيف الجامعات السعودية؟.

عاشراً: توافر البيانات

تم تضمين كل البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة فيها.

إحدى عشر: تضارب المصالح

يعلن الباحث أنه ليس هناك أي تضارب في المصالح.

اثنا عشر: موارد التمويل

يعلن الباحث أنه لا توجد أي موارد لتمويل هذه الدراسة.

ثلاثة عشر: قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1/ الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، الأردن العدد 5، 2013.



2/ الخالدي، منتهى، دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط، المجلد 7، العدد 7، 2014.

3/ الرويلي، سعود بن عبد الله، درجة وعي القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع السعودية بمقومات الاقتصاد المعرفي، دراسة ميدانية. المجلة التربوية الدولية، العدد 2، 2019.

4/ الشهري، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183، الجزء 2، 2019.

5/ الحامد، العمري، واقع الأداء لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، المجلة التربوية الأردنية، العدد 3، مجلد 1، 2018 م.

6/ درويش، إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، ط 5: دار النهضة العربية، القاهرة (1982).

7/ مصطفى، صلاح عبد الحميد، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، مصر (1994).

8/ نهلاطه، أشرفه عبد الله، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019 م.

9/ نوفل عبد الرضا، مرو عبد الحميد، القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي - دراسة استطلاعية لعينة من آراء اساتذة مؤسسات التعليم السياحي في العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 42، 2019 م.

10/ هاشم، عادل، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1/ Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor



leadership questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol.72. (1999).

2/ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Google Scholar. Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1985.

3/ Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. **EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, 12(2), 147–170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>.

4/ Krishnan, V. Influencing the transformational leadership: strategies used by followers,

International Association of Management ‘Leigh Richards,” Step to Strategic Planning” www.chron.com Retrieved 2005.

5/ Leithwood, K. The Move toward Transformational. Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12. 1992.

6/ Murphy, L. Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, vol. 13, no.1(2005)

5/ Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. **EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, 12(2), 147–170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>

7/ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **THE LEADERSHIP QUARTERLY**, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)