

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

إعداد

أ/ علي بن حسن بن علي الصميدي الغامدي

طالب ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د/ إبراهيم بن سليمان العودة

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - كلية العلوم الاجتماعية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ/ علي بن حسن بن علي الصميدي الغامدي ود/ إبراهيم بن سليمان العودة \*

### مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم المنهج الوصفي المسحي. صمم الباحث استبانة تضمنت (٤٩) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية. تكون مجتمع الدراسة من (٧٤٦) عضو هيئة تدريس من أقسام جامعة حائل. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) عضو هيئة تدريس، استجاب منها (١٨٣) عضواً. ومن أبرز نتائج الدراسة: يرى أعضاء هيئة التدريس بأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً.

\* أ/ علي بن حسن بن علي الصميدي الغامدي: طالب ماجستير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

د/ إبراهيم بن سليمان العودة: أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

---

**The reality of practicing the Transformational Leadership on  
heads of academic departments at Hail University in the views  
of teaching staff**

**Ali Bin Hassan Al-Ghamdi  
Dr. Ibrahim Bin Sulaiman Al-Audah**

**Abstract**

The study aimed at identify the reality of practicing the transformational leadership by heads of academic departments at Hail university form the perception faculty members . the descriptive method has been used. questionnaire that included (49) item to answer the questions of study has been used.all teaching Staff at Hail University Departments with total (746) members. the sample of study consisted of (224) teaching member and (183) faculty members responded. Important results: The results showed that the respondent's strongly agree that, the department chairmen practiced the transformational leadership.

## المقدمة:

إنّ التعليم العالي ومنهجيته وجودته هو من أهم محددات الميزة التنافسية التي تظهرها الأمم في مواجهة المنافسة الكونية الشرسة في ظل نظام العولمة، ورؤساء الأقسام هم مؤشر نجاح الجامعة، وهم المحرك المباشر لعجلة الأداء الأكاديمي بكل جوانبه التعليمية والبحثية والخدمية، وإن كان ينظر إلى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم القلب والروح لمؤسسة التعليم العالي، فإنّ رئيس القسم هو بمثابة حلقة الوصل بينهم وبين الإدارة، وهو الطاقة المتجددة والشعلة القادرة على توحيد رؤيا وأفكار القسم بما يحمله من شخصية قيادية مؤثرة.

ولما لدور القائد من أهمية وتأثير على نجاح المنظمات وخصوصاً في مؤسسات التعليم فقد اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة كمتغير مهم في تمهيد الطريق لإيجاد مؤسسات تعليمية أكثر فاعلية وحساسية وتحولية للقرن الحادي والعشرين، وتعددت المفاهيم التي تم استخدامها لوصف دور القائد من المدير إلى القائد الإجرائي إلى القائد التعليمي إلى القائد التحويلي Transformational Leader (الهالي، ٢٠٠١م، ص ٩).

إنّ المتتبع لتطور نظريات القيادة يلحظ الاهتمام المتزايد بنظرية القيادة التحويلية خصوصاً على مستوى الجامعات باعتبارها إنموذجاً للقيادة الفاعلة في تطويرها وتحسين أدائها، وفق ما أشارت إليه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع (السبيعي، ٢٠١٣م، ص ٢٩٢).

ويذكر عياصرة (٢٠٠٣م، ص ٥٦) أنّ السبب في ذلك هو أن القيادة التحويلية تركز على بعد العمل، والهدف الجماعي حافظاً لعلاقة مشتركة بين العاملين، هدفه الارتقاء بهم، وتحويل ممارساتهم إلى ممارسات قيادية في مواقعهم، وفي الوقت نفسه يتحول القادة إلى ميسرين ووسطاء أخلاقيين في النظم، وهي بشكل عام تعمل على إبراز تصور واضح وجذاب، وتبين كيفية الحصول على هذا التصور، والتصرف بثقة وتفاؤل، والتعبير عن الثقة بالتابعين، والأهم من ذلك هو استخدام إجراءات مفاجئة ورمزية للتأكيد على القيم المهمة، إذ تتم القيادة بالقدوة، ويتم من خلال هذه القيادة تفويض الأشخاص لإنجاز التصورات التي تُبنى فيها علاقات التبادل على أساس العمل، ودعم القائد والتابعين كل منهما للأخر للوصول إلى أعلى مستوى الروح المعنوية والدافعية.

لذلك تُعدّ القيادة التحويلية اليوم مطلباً ملحاً للمنظمات الساعية إلى التقدم والمنافسة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، باعتبارها من أفضل الأساليب التي يمكن عن طريقها الارتقاء بمستوى أداء العاملين والسمو باحتياجاتهم ومتطلباتهم الذاتية والاجتماعية والمؤسسية (السبيعي، ٢٠١٣م، ص ٢٩٢-٢٩٣).

وبما أن الجامعات تشكل الجزء الأكثر أهمية في العملية التعليمية في أي مجتمع؛ فإن التركيز على نجاح العملية التعليمية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية في قيادة القسم الأكاديمي نحو التطور والتغيير من خلال التأثير في سلوك أعضاء القسم وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه القسم (الثويني، ٢٠١٤م، ص ١٤٨)

حيث يذكر الهلالي (٢٠٠١م، ص ١٢) أن العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات الجامعية غالباً ما يواجهون تحديات أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي إذ يقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالتابعين لهم بالكلية وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيط، وكل هذه التحديات تحتاج إلى وجود أبحاث لتحديد السلوك القيادي الفعال لها.

وعليه فإن جامعة حائل تُعد إحدى الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية ذات الخبرة القصيرة نسبياً في مجال التعليم والتي تتنوع حاجات مجتمعها المحلي وتتفاوت متطلباتها التنموية ومشكلاتها البيئية والتنموية، ومن هنا فهي بحاجة إلى قيادات لديها الخبرة والكفاءة في مجالات متعددة، كالإلمام بالنظم واللوائح والكفاءات العلمية والمهنية إضافة إلى المهارات الشخصية كالنفاوض، والإقناع والتحفيز، وحل النزاعات، بمعنى قيادات تحويلية.

### مشكلة الدراسة:

تُعد الجامعات من أهم المنظمات في مجال الخدمات التعليمية لأي بلد، وأن بقاء هذا النوع من المنظمات واستمراره يحتاج إلى الاهتمام بالقضايا الإدارية ذات البعد الاستراتيجي. حيث تتطلب زيادة معارف الإدارات الأكاديمية وتوفير المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة ذات التأثير الإيجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات التعليمية (الزعي، ٢٠٠٩م، ص ١٥٧).

حيث يقوم القائد الأكاديمي بأدوار متعددة، تنعكس سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، وتترك أثراً واضحة في سلوكياتهم (القلاب، ٢٠١٠م، ص ٥). ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الجيد: وجود قادة يتبنون فلسفة إدارية فعالة مثل فلسفة القيادة التحويلية، يؤثر من خلالها في المرؤوسين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة. وأن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال التركيز على العمل الجماعي والعمل على رفع المرؤوسين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين (البهلال، ٢٠٠٨م، ص ٤).

ولقد أكد فلسفة هذا التوجه العديد من الدراسات حيث أشارت دراسة السميح (٢٠٠٩م، ص١٨٣) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة رؤساء الأقسام لنمط القيادة التحويلية ومشاركة الأعضاء في صنع القرار، وإلى ضرورة ممارسة نمط القيادة التحويلية خاصة وأن هذا النمط هو الذي يتناسب مع مرحلة التحدي التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

كما أشارت دراسة (بوشيت، ٢٠١٣م)، إلى أن ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأيد دراسته كل من دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤م)، ودراسة (الحرشنة، ٢٠١٥م) حيث أظهرت نتائج دراستهما أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية تقع في المدى المتوسط من المقياس، وأنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل في بيئة تنافسية.

ومن منطلق أهمية ممارسة التوجه الإداري الحديث للقيادة التحويلية: فقد أوصت دراسة كل من (الجارودي، ١٤٢٧هـ)، و (الوطبان، ١٤٣١هـ)، و (الشمري، ١٤٣٢هـ) بإجراء مزيد من البحوث والدراسات في مجال القيادة التحويلية بالجامعات السعودية.

وانطلاقاً من كون جامعة حائل تعد من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية حيث أنها لازالت في مرحلة البناء الفكري والإداري، وعلى ضوء نتائج الدراسات التي أظهرت وجود ممارسات متوسطة لنمط القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، وفي ضوء الدراسات التي أوصت بضرورة إجراء المزيد من البحوث في مجال القيادة التحويلية بمؤسسات التعليم العالي، تبلورت لدى الباحث مشكلة الدراسة والتي تتمثل في البحث عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**أسئلة الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى:

١- تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المجالين التاليين:

### - الأهمية العلمية:

- ١- كونها تأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية.
- ٢- دورها في إثراء الجوانب النظرية في مجال القيادة التحويلية.
- ٣- أهمية موضوع القيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة الحديثة وأثر تطبيقه على الجامعات، وما يحققه لها من تميز في الأداء، وقدرة على مواجهة التغيرات السريعة في البيئات المحيطة به.

### - الأهمية العملية:

- ١- مساعدة صنّاع القرار في جامعة حائل في معرفة الخصائص الشخصية والمهنية للقيادات المطلوبة بالأقسام الأكاديمية، مما يترتب عليها اتباع الطرق العلمية عند اختيار رؤساء الأقسام.
- ٢- إسهام نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في إدارات جامعة حائل في تلمس الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام.

### مصطلحات الدراسة:

- القيادة: لغة: جاء في (لسان العرب): القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من خلف.
- اصطلاحاً: عرفها قيبسون وآخرون (Gibson & others) بأنها قدرة القائد في التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف جماعية أو تنظيمية معينة (في الديب، ٢٠١٢م، ص ٩).
- وتُعرف القيادة إجرائياً بأنها: كل نشاط أو سلوك يهدف للتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.
- القيادة التحويلية: اصطلاحاً: عرفها بيرنز (Burns) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (في الغامدي، ١٤٢١هـ، ص ١٥).
- وتُعرف القيادة التحويلية إجرائياً أنها: العملية التي يسعى من خلالها رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل للتغيير من خلال التأثير على أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف القسم في إطار عالٍ من القيم والرؤية المشتركة، فهي علاقة ثقة متبادلة بين بينهم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### - مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية نمط في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة. فهي من أهم وأحدث أنماط القيادة التي تلافى ما كان فيها من قصور ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته (عواد، ٢٠١٢م، ص ١٢).

وقد تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون Downton (١٩٧٣م)، إلا أن ظهوره بوصفه مدخلاً مهماً في القيادة بدأ من العمل الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James MacGregor Burns تحت عنوان القيادة عام (١٩٧٨م). والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة: لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع. فالقيادة التحويلية هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكوّن روابط تزيد من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع. وهذا النوع من القادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم ويحاول مساعدة الأتباع للوصول إلى أقصى قدراتهم (نورث هاوس، ٢٠٠٦م، ص ١٨٧).

### - نشأة القيادة التحويلية:

شهدت البحوث المتعلقة بالقيادة تطوراً كبيراً في أواخر سبعينات القرن الماضي فبعد أن كانت البحوث منصبة على دراسة سلوك القادة كي تُمكنهم من تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم، ظهرت مفاهيم جديدة برز منها ما يسمى بالقيادة التحويلية، وكان داونتون (Downton, 1973) أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، ولكنها ظهرت بصفة مستقلة على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns, 1978) (الحربي، ٢٠٠٨م، ص ٥٧).

وقد أشار بيرنز عام ١٩٧٨م في كتاباته إلى ضرورة الاهتمام بعملية التأثير القيادي الذي يتعدى الاهتمام بعملية الإنتاج والاعتبارات الشخصية للعاملين وصاغ مفهوم القيادة التحويلية في البيئة السياسية كعملية يقوم فيها كل من القادة والتابعين بتشجيع كل منهم للآخر للوصول إلى مستويات عليا من الانسجام، ثم تولت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام ١٩٨٥م قام باس " Bass بالاعتماد على أفكار بيرنز بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية في منظمات الأعمال، وقدّم ما يسمى بمقياس القيادة متعددة العناصر (MLQ) (Multifactor Leadership )

(Questionnaire)، من أجل قياس عوامل السلوك القيادي، متضمنا ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: (الكاريزما، الاستثارة العقلية، الاهتمام الفردي) (سليمان، ٢٠١٥م، ص١١٦). ثم أضاف " Bass " في عام ١٩٩٠م عنصر رابع سماه (الدافعية المستوحاة) (الهالي، ٢٠٠١م، ص١٩).

تلا ذلك عام ١٩٩٣م تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو " Bass and Avolio " وعدد من زملائهم من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج " تدريب وتقييم " في نظرية القيادة التحويلية، وقد تولت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قُدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، ٢٠٠٧م، ص٢٨٦).

ونظراً لما أظهرته القيادة التحويلية من آثار إيجابية، فقد اتّجهت أنظار الباحثين نحو البحث عن السبل التي تقود إلى تنمية هذا النوع من القيادات في المنظمات، وقد يكون الدافع الرئيسي وراء تلك الجاذبية ما أظهرته الدراسات الميدانية من تأثير القيادة التحويلية الإيجابي في مجال العمل وإسهامها في إظهار خصائص القيادة الإدارية الفاعلة، لذلك تنامت خلال فترات التسعينيات أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة (سليمان، ٢٠١٥م، ص١١٧).

#### – أهداف القيادة التحويلية:

إنَّ أيَّ مؤسسة لديها أهداف، تعمل جاهدة لتحقيقها، وهذه الأهداف تعتبر مؤشرات لتحقيق العمل، ويقوم القائد والتابعين ببذل كل ما يستطيعون، وتوفير كل السبل لإنجاحها، ويرى ليثود (Leithwood, 1993) كما جاء في (الصيداوي، ٢٠٠١م، ص ٣٩ – ٤١) أنَّ القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة هي:

(١) **تطوير العاملين:** والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون من خلال تحدث العاملين مع بعضهم، وحرية التعبير، والتخطيط الجماعي، وتشجيع المسؤولية المشتركة، وإجراء تواصل فعال.

(٢) **زيادة الدافعية للعمل:** وتتم عندما يتمكن القائد من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

(٣) **مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية:** إنَّ القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنَّها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتولد لديهم رغبة في بذل

المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر حنكة، من خلال العمل ضمن جماعات قادرين على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.

### عناصر القيادة التحويلية (الأبعاد):

استطاع كل من (باس) و (أفوليو) أن يحولوا مفهوم بيرنز التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها. حيث قاموا بإعداد استبانة القيادة ذات العوامل المتعددة (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire). وتقوم نظريتهم التحويلية على أربعة عناصر وأبعاد أطلق عليها (Four I's) بسبب ابتداء كل عبارة منها بالحرف اللاتيني (I)، وهي مبنية على أنّ القادة التحويليون يعملون كثيراً وعن قرب مع زملائهم ومرؤوسيهم أكثر من أن يضعوا تبادلات أو اتفاقات، حيث أنهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العوامل الأربعة للقيادة التحويلية:

#### ١- التأثير المثالي (الجادبية) (Idealized Influence):

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم (Yuki, 2002: 34).

يتصف بهذا العنصر القائد الذي تتوفر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى المرؤوسين. وأنّ القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين. فضلاً عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد أنموذجاً للمثل والسلوك المشترك (نورث هاوس، ٢٠٠٦م، ص ١٩٣).

يحظى القائد بإعجاب واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وقيامه بتقديم احتياجات المرؤوسين على الاحتياجات الشخصية، كما يتصف بحسن الخلق (سليمان، ٢٠١٥م، ص ١١٩)

ويمكن أن نلخص تأثير القائد على النحو التالي (داوني، ٢٠١٣م، ص ١٤١): يظهر القائد معتقدات راسخة. يؤكد على الثقة. يتخذ موقفاً في القضايا الصعبة. يلتزم بقيم جوهرية. يؤكد على أهمية الغرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات. يظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة بالنفس. لديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك.

#### ٢- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

هي القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية، والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهم للمحيط الذي يعمل به، كذلك يمتلك فهماً لقدرات وحاجات وتطلعات الآخرين بحيث

يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحمي الإيجابي ( Bass, 1998, p.20).

يُركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد، فالقائد يثير في مرؤوسيه حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات لهم، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستئارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (سليمان، ٢٠١٥م، ص١١٩).

ويوصف القائد التحويلي بأنه مثير ومعزز لثقة المجموعة وأدائها، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية (داوني، ٢٠١٣م، ص١٤٢): يوفر للأتباع المعنى والتحمي، ويثير عندهم روح الفريق. يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل. يخلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الانجاز.

### ٣- الاستئارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهلاي، ٢٠٠١م، ص٢٠).

كما وتحدث الاستئارة الفكرية عندما يتمكن القائد من إثارة وعي التابعين بالمشاكل المشتركة، ومن تطوير رؤى لإمكانات جديدة (داوني، ٢٠١٣م، ص١٤٢).

ويرى باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994, p.18) أنّ هؤلاء القادة هم الذين يبنون الأفكار ويوضحون القوة والضعف، والفرص، والتهديد الذي يواجه منظماتهم، كما أنّهم المصدر للإثارة الفكرية والحافز للنشاط الفكري الاستراتيجي ومن خلال هذا النشاط الفكري يمكن اختبار افتراضات قديمة واستئارة منظورات جديدة. كما ويعتقد ستيفن غريفث (Griffith, 2007, p.23) أنّ على القادة التحويليين أن يزدوا من اهتمامهم وتركيزهم على النشاط الفكري، والتفكير الاستراتيجي، وهم كقادة مفكرين لديهم الكفاءة لتشكيل البدائل الاستراتيجية والقدرة على التحول الناجح للمنظمات.

### ٤- الاعتبار الفردي (Individual Consideration):

وفيها يتم التعامل مع المرؤوسين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية لكل منهم أي مراعاة مشاعر الأفراد العاملين (الهلاي، ٢٠٠١م، ص٢٠). كما تعني كذلك اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل أو موظف بطريقة

معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (سليمان، ٢٠١٥م، ص١١٩).

وترى روث (Roth, 2004, p.16) أن القائد التحويلي يُظهر اهتماماً خاصاً للتابعين من حيث أنه: يعبر عن تقديره للعمل الجيد. يعزز اعتبار الذات للأتباع عن طريق المعاملة المتكافئة. يضع مقترحات التابعين في حيز العمل. يحصل على موافقة للأتباع بالمسائل المهمة قبل اتخاذ إجراءات العمل. يعتبر القادة التحويليين أن الأتباع شركاء لهم.

### وظائف ومهام القائد التحويلي:

ذكرت سليمان (٢٠١٥م، ص١٢٠) أن رينسميث حدد عام (١٩٩٣م) وظائف القائد

### التحويلي فيما يلي:

١- **إدارة التنافس:** أي إدارة العمليات بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال: وضع معايير النجاح المحكمة بشكل فوري. وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية. وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

٢- **إدارة التغيير:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفع واحدة بغض النظر عن درجة التغيير، والغموض، واختلاف الأهداف، وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال: إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف. استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب. محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان التباين.

٣- **تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته. تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي. تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

٤- **إدارة الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

٥- **إدارة المفاجآت وعدم التأكد:** على القيادة التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية، والسلوكية لمواجهة المفاجآت، والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحت القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

كما ويرى الهواري (١٩٩٦م، ص ٧٣-٧٦) أنّ وظائف القائد التحويلي تتمثل في:

١- إدراك الحاجة للتغيير: إنّ القائد التحويلي باعتباره قائد المستقبل، فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، كذلك هو قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم كما أنّه قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

٢- صياغة رؤية مستقبلية: تعتبر الرؤية صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وهي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، وتمنح الرؤية المستقبلية القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، وعلاوة على ذلك؛ فإنّ الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع إحساساً بالهوية داخل المنظمة، وشعوراً بالفاعلية الذاتية.

٣- اختيار نموذج التغيير: التغيير هو (تحويل المنظمة) بمعنى إجراء تغيير جذري في كيانها وهذا التغيير يتميز بآته: كبير في حجمه وتأثيره، يحتاج إلى فترة زمنية طويلة (سنوات)، ينطوي عليه تغيير رسالة المنظمة وثقافتها واستراتيجيتها ونظم العمل بها وهياكلها التنظيمية ومواردها البشرية، فناعة الجميع من رأس الهرم الإداري إلى أصغر المرؤوسين بضرورة هذا التغيير.

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة: هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المنظمة على المدى الطويل، ويحدد فيها المسار الذي ترسمه المنظمة لتحقيق أهداف التغيير، ويجب أن تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية، والرسالة، ونموذج التغيير.

٥- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والقناعات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي يتم اكتسابها عن طريق العيش والتكيف مع هذه المنظمة باعتبارها الطرق الصحيحة لسير العمل، ودور القائد التحويلي أن يقوم بإدخال وترويج الأنماط، والسلوك، والعادات، والقيم، والمشاعر الجديدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد؛ لأنّه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة؛ لأنّ الوضع أصبح مختلفاً تماماً.

٦- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم، والوهم بعظمة هذا القديم، والتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة، لذلك يجب أن يضع القائد في حسابه أن هنالك مقاومة طبيعية للتغيير تحدث في أي منظمة تسعى إلى التغيير الجوهرى.

### القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالى:

أصبحت القيادة التحويلية من المتطلبات الرئيسية في مؤسسات التعليم العالى في الوقت الراهن، حيث أنّ إدارة التغيير المطلوبة لتطوير مستوى أداء الجامعات بصورة شاملة لا يتم إلا من خلال الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها القيادة التحويلية (بو بشيت، ٢٠١٣م، ص ٣٤١). ويؤكد توماس سيرجيوفاي (في الخوادة، وجرادات، ٢٠١١م، ص ١٠) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالى من قبل رؤساء الأقسام وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها في:

١. أنّها قيادة متينة تحوي أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
٢. أنّها تعمل على تعبئة الطاقات الفردية والاجتماعية لنشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم العالى.
٣. الحاجة إلى القيادة الرمزية والقيادة الثقافية لتوضيح وتعزيز القيم المؤسسية لتحويلها إلى مؤسسة أكثر فعالية.

ويضيف الشمري (٢٠١١م، ص ٤٧) أنّ أهمية تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالى تكمن من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية، والتأكيد على العمل الفريقى، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التربوية المشتركة.

### الدراسات السابقة:

يتناول هذا المحور الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "القيادة التحويلية"، حيث تم عرض هذه الدراسات بشكل منظم حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث. ثم التعليق على الدراسات السابقة وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف والتميز بينها وبين الدراسة الحالية.

-دراسة الجيفان (١٤٣٣هـ) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، ومعرفة أثر بعض المتغيرات مثل: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي على استجابة أفراد الدراسة. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقدمت استبانة استجاب لها (٣٠٥) عضوة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن

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

رئيسات الأقسام العلمية يمارسن نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية، وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥، بين وجهات نظر أفراد الدراسة في جميع المحاور تعزى إلى متغيرات: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي.

-دراسة الثويني (١٤٣٣هـ) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. حيث اتبع الباحث منهج البحث الوصفي مستخدماً أداة الاستبانة لعينة بلغت (٢٤٦) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، جاء مجال الدفع الإلهامي بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال التحفيز العقلي بالمرتبة الأخيرة، وبوجود فروق فردية في تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والتخصصات لصالح الذكور والتخصص العلمي، ولم تظهر الدراسة فروقاً فردية لاستجابة أفراد الدراسة لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تخرج منها أفراد العينة.

-دراسة مددين (١٤٣٣هـ) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لعينة بلغ عددها (٣١٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، قدمت من خلالها مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى الجامعات السعودية، وأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع، وبوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وبعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس، والجامعة، والكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة.

-دراسة برقان، وحسن، وسعيد (٢٠١٣) والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر مهارات القيادة التحويلية عند رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث اتبع الباحثون المنهج الوصفي واستخدموا الاستبانة لجمع المعلومات لأفراد العينة الذين بلغ عددهم (٩٣) عضواً، قدمت على أثرها مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة القيادة التحويلية في بعض الجامعات السعودية كبيرة خصوصاً فيما يخص بعدي (نمذجة السلوك، القيم التنظيمية المرتبطة بقيادة التغيير).

-دراسة بوبشيت (٢٠١٣) والتي هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف أفضل السبل التي قد تساعد القيادات الإدارية الأكاديمية لزيادة ممارستهم للقيادة التحويلية، حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٢٠٩) عضواً، وتلخصت أبرز النتائج في أن القيادات الأكاديمية بجامعة الدمام يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن أفضل السبل التي قد تساعد القيادات الإدارية الأكاديمية لزيادة ممارستهم للقيادة التحويلية البدء بانتخاب القيادات الأكاديمية ضمن شروط تتعلق بالكفاءة والخبرة، وبناء معايير يتم تطبيقها عند اختيار القائد الإداري.

-دراسة السبيعي (٢٠١٣) والتي هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، وذلك من خلال تحديد درجة ممارسة عمداء كليات التربية لسلوك القيادة التحويلية، والتعرف على درجة التحول نحو الجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، بالإضافة إلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات: الرتبة العلمية، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة على عينة بلغت (٥٨) رئيس قسم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن عمداء كليات التربية يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن مستوى التحول نحو الجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة كان متوسطاً، وبعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لمتغيرات: الرتبة العلمية، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة.

-دراسة لوكس (Lucks, 2002) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لعينة بلغت (١٠٨٠) من المعلمين حيث دلت أبرز النتائج إلى أنه لا يوجد دليل على أن هنالك علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في مدارس المدينة، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

-دراسة لايتون (Layton, 2003) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا (Indiana) بالولايات المتحدة

الأمريكية ومستوى الرضا والوظيفي عند المعلمين، كما وهدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية ومستوى التحصيل لدى الطلبة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لعينة بلغت (١٢٥) مديراً. وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين، ورغبتهم في بذل جهد إضافي في العمل، وعدم وجود علاقة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التحصيل لدى الطلبة. كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية لديهم قدرة على التكيف أكثر من غيرهم.

—دراسة قريفت (Griffith, 2004) والتي هدفت إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية بمنطقة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية وبين رضا العاملين وأدائهم ومدى تأثير ذلك على تركهم العمل في المدرسة. وقد أجريت الدراسة على (١٥٠) مدرسة متفاوت فيما بينها في التركيبة الاجتماعية والديموغرافية وعدد الطلبة وخصائص المعلمين، حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن قيادة مدير المدرسة التحويلية لم تكن مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك الخدمة، إلا أن آثار غير مباشرة ظهرت من خلال الرضا الوظيفي الذي كان حلقة الوصل بين القيادة التحويلية المدرسية وأداء وترك المعلمين للمدرسة، حيث أن المعلمون الأكثر رضا كانوا أقل رغبة في ترك الخدمة، مما تسبب في انعكاس ذلك إيجابياً على الأداء المدرسي.

—دراسة سونق (Sung, 2007) والتي هدفت إلى معرفة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على معلمي التعليم العالي في تايوان، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر سمات القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي في تايوان بدرجة جيدة، وأن أبعاد القيادة التحويلية جاءت مرتبة كالتالي: الدافعية والإلهام، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي. كما توصلت إلى وجود علاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن المعلمين الذين يمارسون القيادة التحويلية أكثر رضا وظيفي ممن لا يمارسون القيادة التحويلية، وأن معلمي التعليم العالي الأكثر خبره هم أكثر رضا وظيفي.

—دراسة داستور وقولدينق (Dastoor & Golding, 2009) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والقيم الثقافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات تايوان، حيث استخدمت أداة الاستبانة لعينة بلغت (٣٩٥) عضواً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أبرزها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والمرؤوسين من حيث، الجهد الإضافي، وفعالية القائد،

والارتياح مع القائد. واوصت الدراسة بأن يتم تفعيل وممارسة أسلوب القيادة التحويلية بشكل أوسع وبأن يمتد هذا البحث ليشمل شرائح أخرى من المجتمع.

### بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن أن نوجز الآتي:

- أغلب الدراسات السابقة تبحث في إطار التعليم العالي وهذا يعود لاختيار الباحث كون الدراسة الحالية في التعليم العالي.
- جميع المناهج المتبعة في الدراسات السابقة ركزت على المنهج الوصفي.
- كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجميع الدراسات.
- غالبية الدراسات السابقة كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بينما بعضها ركز على رؤساء الأقسام، ومديري المدارس، والمعلمين، والإداريين، والطلبة.
- اختلفت الدراسات السابقة من حيث نتائجها، فمنها ما أظهر ارتفاع في مستوى القيادة نتيجة ممارسة القيادة التحويلية ومنها ما أظهر ارتفاع متوسط، ومنها ما أظهر عدم وجود أي تأثير.
- أغلب الدراسات السابقة أظهرت تأثير بالمتغيرات المرتبطة بالقيادة التحويلية نحو الأفضل.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ٤٧).
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بأقسام جامعة حائل والبالغ عددهم (٧٤٦) عضواً (إحصاءات وزارة التعليم العالي، ١٤٣٣-١٤٣٤هـ)، وذلك في فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.
- **عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٢٤) عضو هيئة تدريس، أي ما يعادل ٣٠% من المجتمع الأصلي للدراسة، واسترجع الباحث منها (١٨٣) استبانة صالحة تمثل ما نسبته ٨٢% من الاستبانات الموزعة.

### أداة الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة، وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني:

### بناء أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين، الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستبانة فتكون من محور درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل وينقسم إلى أربعة أبعاد وهي: البعد الأول: التأثير المثالي ويشتمل على (٨) عبارات. البعد الثاني: الدافعية الإلهامية ويشتمل على (٧) عبارات. البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ويشتمل على (٧) عبارات. البعد الرابع: الاعتبار الفردي ويشتمل على (٧) عبارات.

وقد تم الاعتماد في إعداد المحاور الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وكانت الاستجابات في ضوء مقياس ليكرت الخماسي التالي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً وذلك على النحو التالي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، ضعيفة (٢) درجات، ضعيفة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل (ضعيفة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (ضعيفة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (كبيرة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

### صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٤)، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أ - **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الأداة على (١٠) من المحكمين ، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة لبعض العبارات وحذف بعضها حتى ظهرت بصورتها النهائية.

**ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) ( $\alpha$ ) (Cronbach' Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
التأثير المثالي (الجاذبية)	٨	٠.٩٣٩٨
الدافعية الإلهامية	٧	٠.٩٤٦٢
الاستثارة الفكرية	٧	٠.٩٤٣٢
الاعتبار الفردي	٧	٠.٩٤١٤
الثبات العام	٢٩	٠.٩٥٧٢

يتضح من الجدول أنّ معامل الثبات العام عالٍ إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا) الكلية (٠.٩٥٧٢) وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الحصول على خطاب تعريف بمهمة الباحث؛ قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (٢٢٤) استبانة تمثل ٣٠% من المجتمع الأصلي للحصول على أكبر عدد ممكن من العينة المستهدفة واستُرْجِعَ منها (١٨٣) استبانة صالحة أي بنسبة ٨٢% من الاستبانات الموزعة، وقد استغرق التوزيع فترة أسبوعين.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض النتائج، حيث جاء السؤال الرئيس حول:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل؟  
أولاً- درجة ممارسة التأثير المثالي:

لتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل فيما يتعلق بالتأثير المثالي (الجادبية) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول (٢) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعده التأثير المثالي (الجادبية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
١	٠.٧٦٢	٤.٥١	يكسب يتعامله احترام كل أعضاء هيئة التدريس.	١
٢	٠.٦٩٤	٤.٤٨	يتمتع بثقة ذاتية.	٣
٣	٠.٧٧١	٤.٣٦	يظهر صدق أقواله من خلال أفعاله.	٥
٤	٠.٨٦٥	٤.٣٣	يشارك في مواجهة المشاكل.	٧
٥	٠.٩٢١	٤.٣٣	يتصدى للمتعاب التي تواجه العمل بشجاعة.	٨
٦	٠.٩١٨	٤.٣١	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	٢
٧	٠.٨٨٦	٤.٢٠	يقدم احتياجات أعضاء هيئة التدريس على احتياجاته.	٦
٨	٠.٨٣٨	٤.٠٨	يتقبل الانتقادات بروح مرنة.	٤
٠.٧٠١			المتوسط العام	

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٢ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٤.٢١ و ٥)، وهذا يدل على أنّ هنالك موافقة في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبعده التأثير المثالي بدرجة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تعكس وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بالاهتمام بمحور القدوة والجادبية كونهم على رأس الهرم الإداري، وكونهم محط رؤية للجميع فيجب أن تعكس تصرفاتهم المكانة والمنصب الذي يحتلونه في القسم بأن يكسبوا احترام مرؤوسيهم ويتمتعوا بثقة عالية ويشاركونهم في واجهة المخاطر، وهذه النتيجة تتفق نسبياً مع دراسة (مددين، ١٤٣٣هـ) التي ترى بأنّ القيادات الأكاديمية يمارسون القدوة الحسنة بدرجة عالية، ودراسة (الشمري، ١٤٣٢هـ) التي أوضحت إلى إمكانية ممارسة بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة جداً، ودراسة (الجيفان، ١٤٣٣هـ) التي تشير إلى أنّ رئيسات الأقسام يولين عضوات هيئة التدريس وموظفاتهن اهتماماً ممتلئاً بذلك قدوة في الاخلاق والقيم، ودراسة (الثويني، ١٤٣٣هـ) التي أشارت إلى أنّ رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود يمارسون هذا النمط القيادي بمبادرة شخصية منهم بالإضافة إلى تبني الجامعة نشر ثقافة الجودة التي تستدعي تبني مثل هذه الأنماط القيادية، كما وتتفق مع دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٩م) التي

أظهرت نتائجها وجود ممارسة بدرجة كبيرة وأن هذا يعطي انطباعاً عن مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لهذه القيادات كقدوة لهم في ممارسة أعمالهم، وتختلف عن دراسة ( الغامدي، ١٤٢١هـ) التي ترى بأنّ عنصر التأثير القيادي يمارس بدرجة متوسطة من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، كما وتختلف عن دراسة (القلاب، ٢٠١٠م) التي أوضحت بأنّ القادة الأكاديميين يمارسون بعد التأثير المثالي بدرجة متوسطة.

### ثانياً - درجة ممارسة الدافعية الإلهامية:

لتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (٣) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية

فيما يتعلق ببعدها الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٩	يُدمع أسلوب العمل بروح الفريق الواحد.	٤.٤٤	٠.٨٨١	١
١٣	يُقدم الدعم اللازم للأعضاء لإنجاز أعمالهم.	٤.٣٣	٠.٩٢١	٢
١٤	يعطي معنى للعمل من خلال تشجيعه.	٤.٢٨	٠.٨٣٥	٣
١٢	يعبر بوضوح عن توقعاته التي يرغب من أعضاء هيئة التدريس الوفاء بها.	٤.٢٣	٠.٨٧٨	٤
١٥	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	٤.١٦	٠.٨١٦	٥
١١	يستثير الحماسة نحو التغيير.	٤.١٥	٠.٨٦٨	٦
١٠	يثير التحدي.	٤.١٥	٠.٨٨٦	٧
المتوسط العام		٤.٢٥	٠.٧٥٦	

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٥ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٤.٢١ و ٥)، وهذا يدل على أنّ هنالك موافقة في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبعدها الدافعية الإلهامية بدرجة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تعكس وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بالاهتمام وتركيز اهتمامهم على نجاح العمل الأكاديمي بتحقيق أهدافهم عن طريق التشجيع والتحفيز لأعضاء هيئة التدريس والدفع والإلهام لهم من خلال إثارة التحدي بين الأعضاء وتشجيعهم على إنجاز مهامهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشمري، ١٤٣٢هـ) التي أوضحت إلى إمكانية تطبيق بعد الدافعية الإلهامية من قبل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بدرجة كبيرة جداً، وتتفق نسبياً مع دراسة (مددين، ١٤٣٣هـ) التي ترى بأنّ الدافعية الإلهامية تتوفر بدرجة كبيرة لدى القيادات الأكاديمية، كما وتتفق مع دراسة (الجيفان، ١٤٣٣هـ) التي أشارت إلى ممارسة رئيسات الأقسام العلمية للتحفيز والإلهام بدرجة كبيرة، وأنهن يتصرفن بطريقة

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

حماسية متفائلة تدفع وتحرك العضوات للعمل بجد ومثابرة للوصول إلى الغايات المنشودة، كذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٩) حيث أظهرت النتائج أنّ ممارسة بعد الحفز والإلهام تتم بدرجة كبيرة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بوشيت، ٢٠١٣م) التي انتهت إلى أنّ القيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام يمارسون الحفز الإلهامي بدرجة متوسطة، كما واختلفت مع دراسة (الفرجاني، ٢٠١٤م) حيث أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة من قبل رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي حول هذا البعد.

### ثالثاً- درجة ممارسة الاستثارة الفكرية:

لتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية

فيما يتعلق ببعد الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٦	يستثير رؤوسيه نحو الإبداع.	٤.٢١	٠.٩٤٥	١
٢١	يشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار.	٤.١٦	٠.٩١١	٢
٢٠	يعطي الوقت الكافي للاستماع للمقترحات.	٤.١٦	٠.٩٢٩	٣
١٩	يشارك الجميع في عملية التغيير	٤.١٦	٠.٩٤٧	٤
١٧	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	٤.١٦	٠.٩٦٤	٥
٢٢	يوضح رؤيته بطريقة جذابة	٤.٠٧	٠.٩٠٥	٦
١٨	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	٤.٠٥	١.٠٠٢	٧
المتوسط العام		٤.١٤	٠.٨١٥	

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.١٤ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٤،٤١ و ٤،٢٠)، وهذا يدل على أنّ هنالك موافقة في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبعد الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، وهذه النتيجة تعكس وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بأهمية استثارة أعضاء هيئة التدريس نحو الإبداع وعلى تشجيعهم لحل المشكلات بطرق مبتكرة، كما وتعكس قدرة رئيس القسم على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار وعملية التغيير من خلال توضيح رؤيته وأهدافه بطريقة جذابة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحيفان، ١٤٣٣هـ) التي ترى بأنّ رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة يمارسن بعد الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، وأنّ هذا الأسلوب يتفق مع المتطلبات المرجوة

من داخل مؤسسات التعليم العالي، كما واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (السبيعي، ٢٠١٣م) التي أظهرت أنّ عمداء كليات التربية في الجامعات السعودية الناشئة يمارسون سلوك القيادة التحويلية في بعد الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (الشمري، ١٤٣٢هـ) حيث أظهرت النتائج أنّ ممارسة سلوك القيادة التحويلية في هذا البعد من قبل رؤساء الأقسام يتم بدرجة متوسطة، كذلك اختلفت مع دراسة (الثويني، ١٤٣٣هـ) حيث أظهرت النتائج أنّ هنالك ضعفاً في البحث عن إيجاد بدائل لحل المشكلات التي تواجه القسم في تشجيع رؤساء الأقسام لأعضاء هيئة التدريس على البحث عما استجد من أساليب حديثة في العملية التعليمية.

**رابعاً- درجة ممارسة الاعتبار الفردي:**

لتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل فيما يتعلق بالاعتبار الفردي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول :

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعده الاعتبار الفردي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
٢٩	يعامل المرؤوسين كافة باحترام.	٤.٤٦	٠.٩٠٠	١
٢٥	يعمل على تحقيق العدل بين الأعضاء.	٤.٣٠	٠.٩٤٩	٢
٢٨	يوفر التعزيز الإيجابي مما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتقدير.	٤.٢٨	٠.٩٨٠	٣
٢٧	يشعر كل فرد من أعضاء هيئة التدريس بأهميته.	٤.٢٨	٠.٩١٠	٤
٢٦	يعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس معه.	٤.٢٠	٠.٨٨٦	٥
٢٣	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	٤.١٦	٠.٨٥٥	٦
٢٤	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	٤.١٦	٠.٨٥٥	٧
المتوسط العام		٤.٢٦	٠.٧٨٠	

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٦ من ٥)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٤.٢١ و ٥)، وهذا يدل على أنّ هنالك موافقة في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لبعده الاعتبار الفردي بدرجة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تعكس وعي رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل بأهمية ممارسة بعد الاعتبار الفردي فهم يحرصون على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيهم، كما ويعملون على تطويرهم وتعزيز النواحي الإيجابية فيهم، كذلك يشعرونهم بمدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى انعكاس هذا التعامل إيجابياً على العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السميح، ١٤٣٠هـ) حيث أظهرت النتائج وجود ممارسة لبعده الاعتبار الفردي من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام بدرجة كبيرة جداً، كذلك تتفق

نسبياً مع دراسة (خلف، ٢٠١٠م) التي أوضحت بأن ممارسة بعد الاعتبار الفردي يتم بدرجة كبيرة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الغامدي، ١٤٢١هـ) التي أظهرت أن جانب الاعتبار الفردي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارس بدرجة متوسطة، ومع ما أسفرت عنه دراسة (الشمري، ١٤٣٢هـ) التي أشارت إلى أن القيادات الجامعية تمارس أحياناً سلوكيات القيادة التحويلية في بعد الاعتبار الفردي بدرجة متوسطة.

### توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تقدم الدراسة بعض التوصيات التي يؤمل أن تساهم في تطوير ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل وهي كالتالي:

١. العمل على كل ما يساهم في رفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
٢. تهيئة الفرص أمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لمواكبة المستجدات التقنية وذلك عن طريق تدريبهم وتوفير جميع المتطلبات لتفعيلها.
٣. تحديد معايير شاملة لتطبيقها عند اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل وتضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن هذه المعايير.
٤. نشر ثقافة القيادة التحويلية بجامعة حائل.
٥. تطوير نظام الحوافز فيما يتعلق برئاسة الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
٦. تعزيز التطوير المهني الذاتي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
٧. حث القيادات الجامعية رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل على التنوع في أساليب الإدارة والاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة وخصوصاً القيادة التحويلية.
٨. تطوير اللوائح التنظيمية بجامعة حائل المتعلقة بتحفيز رؤساء الأقسام للتحويل نحو الأفضل.
٩. دعم التدريب المستمر لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل وتضمين خصائص ومهارات القيادة التحويلية فيها.
١٠. توفير الشفافية في معايير ترشيح رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.
١١. نشر ثقافة العمل الجماعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل.

١٢. تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.
١٣. إعطاء رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات وعدم الرجوع إلى الإدارة للوصول إلى موافقتها لحل المشكلات.
١٤. الاهتمام بحاجات أعضاء هيئة التدريس الشخصية والعلمية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادات الإدارية في جامعة حائل.
١٥. تعزيز ثقافة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم الأفكار والآراء المبدعة التي تعزز فهم أعضاء هيئة التدريس لطبيعة المشاكل التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها.
١٦. إسناد الأعمال والمهام للأفراد القادرين على إنجازها ومراعات الفروق الفردية بينهم.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:**
١. القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة، أو الإدارة الإلكترونية.
  ٢. دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية في إحدى الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة مع ما هو مُتَّبَع في الجامعات السعودية.
  ٣. القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد.
  ٤. واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
  ٥. تصور مقترح للكفايات الأساسية التي يجب أن تتوافر لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

## المراجع

- أبو النور، محمد؛ ومحمد، أمال. (٢٠١٥). مهارات القيادة في الألفية الثالثة. مكتبة المتنبى، المملكة العربية السعودية: الدمام.
- الأغا، بلال فوزي. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- برقعان، أحمد؛ وحسن، صلاح؛ وسعيد، عبد الكريم. (٢٠١٣). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية. العدد العاشر: المجلد (٥).
- البهلال، ماجد. (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا: الرياض.
- بو بشيت، الجوهرة. (٢٠١٣). مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بجامعة الدمام للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، العدد ٣٧، الجزء ٢.
- التلباني، نهاية؛ وبدير، رامي؛ والرقب، أحمد. (٢٠١٣). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). المجلد ٢٧ (٤).
- النتيان، نوف. (١٤٣٢هـ). القيادة التحويلية لدى مشرفات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الثويني، طارق. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة رسالة التربية وعلم النفس. العدد ٤٤: الرياض.
- الجارودي، ماجدة. (١٤٢٧هـ). برنامج مقترح لإعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود: الرياض.
- الجيفان، تهاني. (١٤٣٣هـ). درجة ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة للقيادة التحويلية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

- الحراشة، محمد عبود. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. رسالة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان "التربية - آفاق مستقبلية".
- الحماد، مي. (١٤٣٣هـ). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الحماد، ناصر. (١٤٣٠هـ). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- خلف، حسني. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة: قسم إدارة الأعمال: غزة.
- خلف، محمد كريم. (١٤٣١هـ). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الخالدة، عايد؛ وجرادات، محمد. (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلك القيادة التحويلية. مجلة بحوث التربية النوعية. عدد (٢٣). الجزء الأول: جامعة المنصورة.
- داوني، كمال. (٢٠١٣). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
- الديب، سامر. (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر: غزة.
- الرقاد، هناء؛ وأبو دية، عزيزة. (٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢٦ (٥).
- الزعبي، حسن علي (٢٠٠٩). دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة. عمان: الأردن.

- السبيعي، عبيد. (٢٠١٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة. مجلة كلية التربية. العدد (١٥٣). الجزء الأول. جامعة القاهرة.
- سليمان، حنان. (٢٠١٥). القيادة التربوية. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- السميح، عبد المحسن. (٢٠٠٩). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن): الرياض.
- السيد، محمود. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي. دار ماس للطباعة: القاهرة.
- الشمري، غربي. (١٤٣٢هـ). إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي. العدد الخامس.
- الصيداوي، أحمد. (٢٠٠١). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الطويل، هاني. (٢٠٠٥). إبدال في إدارة النظم التربوية: الإدارة بالإيمان، الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي.
- الطويل، هاني. (٢٠٠٦). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيجاب، عمان: المكتبة الوطنية.
- ذوقان، عبيدات، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد. (٢٠٠٥م). البحث العلمي: مفهومه-أدواته-أساليبه. ط٣، الرياض، دار أسامة للنشر.
- عطا، سالم. (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القياذتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحترق النفسي والعلاقات البين شخصية عند المعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة التربوية. جامعة عمان.
- العمر، أمينة. (١٤٢٩هـ). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العمرى، مشهور. (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود: الرياض.

- عواد، أحمد رياض. (٢٠١٢). القيادة التحولية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- العودة، إبراهيم سليمان. (١٤٢٨هـ). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عياصرة، علي. (٢٠٠٣). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جماعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الغامدي، إيمان. (١٤٣٣هـ). ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي بمدينة الطائف لأدوارهن القيادية في ضوء مدخل القيادة التحولية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الغامدي، جمعان. (١٤٣٢هـ). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- الغامدي، حمدان. (١٤٣١هـ). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط٣. مكتبة الرشد للنشر: الرياض.
- الغامدي، سعيد. (١٤٢١هـ). القيادة التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وإملاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية "دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- غنيم، جمال. (د.ت). القيادة التحولية مفهوم جديد للقيادة. مجلة المدير الناجح.
- الفرجاني، فاطمة. (٢٠١٤). أثر القيادة التحولية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- فلاته، عائشة. (١٤٢٩هـ). فعالية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس. كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية. جامعة أم القرى.
- القلاب، هناء. (٢٠١٠). درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحولية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت: الأردن.

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

- المبيض، علي محمود. (٢٠٠٠). مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادة الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس: القاهرة، مجلد رم (٢)، العدد الأول.
- المخلافي، محمد سرحان خالد. (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح: الكويت. مدين، سحر. (١٤٣٣هـ). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة. المعجم العربي الأساسي. (١٩٨٨م). المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.
- نجم، عبود نجم. (٢٠١١م). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط١، عمان: دار صفاء. النفيعي، فيصل. (١٤٣٣هـ). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين "دراسة ميدانية في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- النمر، سعود؛ خاشقجي، هاني؛ محمود، محمد؛ حمزاوي محمد. (٢٠١١). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط ٧. مكتبة الشقدي: الرياض.
- نورث هاوس، بيتج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الإدارة العامة: الرياض.
- الهالي، الشربيني. (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية. العدد (٢١). المجلد السادس: الإسكندرية.
- الهوري، سيد. (١٩٩٦). ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي- رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهوري، سيد. (١٩٩٩). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال ٢١، ط٢، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الوطبان، فهد. (١٤٣١هـ). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. كلية التربية: الرياض.

Bass, Bernard. (1990). **Handbook of Leadership: A survey of research**, New York: Free Press.

Bass, B. M. & Avolio. B. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. U. S. A. Sage Publication.

- 
- Bass, B. M. & Ronald, E. R. (2006). **"Transformational Leadership"**. Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah: New Jersey London.
- Ciullal, Joanne. (1998). **Ethics, The Heart of Leadership**, London: Preager.
- Dastoor, B. &Golding, A. (2009). **Transformational Leadership and Cultural Values in Thailand**: Faculty Perceptions of University Administrators, Paper Presented to the ALB-SE (USA) Annual Meeting.
- Griffith, Stephen. (2007). **Servant Leadership Ethics and the Domains of Leadership**, U.S.A: Indiana Wesleyan University.
- Griffith. J. (2004). **Relation of Principal Transformation Leadership to school job satisfaction turnover and school performance**. Journal of educational administration, 42 (13), 333-356.
- Hanson, Mark. (1990). **Educational Administrative and organizational Behavior sanded Boston**, Allyn Bacon inc.
- Jossey, Bath. (1998). **Business Leadership, Cambridge**: Harvard Business.
- John, D. (2008). **"An Analysis of the Relationship between Job Satisfactions. Leadership and Intent to leave within an Engineering Consulting Firm**. Unpublished PHD. Dissertation". Capella University.
- Kent. & others. (1993). **The move toward Transformational Leadership, Educational Leadership**, Vo1. 49, No s.
- Leithwood, K.A. (1993). **"Contributions are Transformational Leadership to School Restructuring"**. Educational Administration. Houston. TX. ERIC: 367061.
- Leithwood, Kenneth and others. (1999). **Changing Leadership for Changing Times, London**: Open University press.
- Lucks, H, J. (2002). **Transformational Leadership through Payers**. Briggs Analysis: Personality Style of Principles and teacher at the Secondary Level, Dissertation Abstract International, A62/11, B3642.
- Layton, J. K. (2003). **Transformational Leadership and the middle school principal, Dissertation**, AA13108364.

- 
- Robert, Vecchio. (1997). **Leadership, Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organization**, Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Roth, Kathleen. (2004), **Executive Leadership Attributes Relating to Transformed Organizational HR services Dissertation**, USA: Boca Raton.
- Sung, C. (2007). **Relationship among Supervisors' Transformational and Transformational Leadership Styles, and Teachers' Job Satisfaction in Taiwan Higher Education**. Unpublished PH.D Thesis, Lynn University.
- Southworth, Geoff. (1998). **Leading Improving Primary Schools, The Work of Head teachers and deputy Heads**, Flamer Press, London.
- Trofino, A. j. (2000). **Transformational Leadership Moving Total Quality Management to World Class Organizations**, International Nursing Review, Dec, Vol 47, Issue 4.
- Wern, Thomas. (2000). **Leader's Companion, Insights on Leadership through the Ages**, New York: The Free Press.
- Wright, P. L. & Taylor, D. S. (1994). **Improving leadership Performance**, London: Prentice Hall International Ltd, PP.
- Yukl, Gary. (2002). **Leadership in Organization**, New Jersey: Prentice Hall.