

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية
للكيافة الإدارية التحويلية

«دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

Degree of Academic and Administrative Leadership
Practice for Transformative Management Leadership.
A practical Study on Saba Region University, Yemen.

د/حسين حسين علي التركي¹

Dr. Hussein Hussein Ali Al-Turki

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.42>

(1) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - جامعة إقليم سبأ - كلية التربية والعلوم الإنسانية والتطبيقية
- الجوف

عنوان التواصل: alturki76@gmail.com



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية. بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة والإدارية فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعة في العام الجامعي (2021-2022م)، البالغ عددهم (325) منهم (242) أكاديمياً، و(83) إدارياً. وتكونت عينة الدراسة من (107) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وهم يمثلون ما نسبته (33%) من مجموع مجتمع الدراسة، منهم (73) عضو هيئة تدريس، و(34) إدارياً، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية من مجتمع الدراسة. أما المنهج المستخدم، فهو المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، باستخدام برنامج (spss)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبار الفردي) جاءت متوسطة بشكل عام، وفقاً للمعيار الذي اعتمد في تصنيف درجة الممارسة في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (3.38)، وانحراف معياري (0.82). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ بشكل عام، وبين متغير الجنس، ولصالح الإناث، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ وبين متغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل، وسنوات الخبرة).

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بضرورة تعزيز امتلاك القيادات الجامعية لسمات وخصائص القيادة الإدارية التحويلية، وعقد الدورات والبرامج التدريبية لإعداد القادة في الجامعة في مجالات القيادة الإدارية التحويلية، وإنشاء معهد متخصص لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات، في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية التحويلية، القيادات الأكاديمية والإدارية، جامعة إقليم سبأ.





Abstract

The study aimed to identify the degree of academic and administrative leadership practice for transformative management leadership in Saba Region University from the point of view of academic and administrative staff in the university. The community of the study consisted of all academic and administrative workers in the university in the academic year 2021-2022. The total number reached (325), (242) were from academic staff, and (83) were from administrative staff. The sample of the study consisted of (107) members from academic and administrative staff who represents (33%) out of the total number of community of the study. (73) out of them from academic staff, (34) were from administrative staff. They have been chosen in a random and simple way from the community of the study. The study used survey and descriptive methodology due to its convenience to the nature and goals of the research. After data had gotten processed statistically with (SPSS) program, the results of the study showed that the degree of academic and administrative leadership for transformative management leadership in Saba Region University from the point of view of academic and administrative staff, and with its four fields (Ideal effect, inspired motivation, mental excitement and individual consideration) was median in general according to the certified criteria in classifying the degree of practice in this study.

The results also show that there are statistically significant differences between the degree of academic and administrative practice for transformative management leadership in general, sex variable and for females. Moreover, the study showed that there are no statistically significant differences between the degree of academic and administrative practice for transformative management leadership in Saba Region University and the variables (Job name, qualification, years of experience).

In the light of the results of the study, it is recommended that academic leadership must be reinforced with having the traits and characteristics transformative management leadership. Moreover, courses and training programs have to be held for preparing the leaders in the transformative management leadership in the university. Furthermore, it is recommended to establish a specialized institute for preparing leaders and to be trained on the modern administrative styles and how to lead the institutions at the time of subsequent technological developments.

Keywords: Transformative Management Leadership, academic and administrative staff, Saba Region University.





مقدمة

يشهد العصر الحاضر تحولات جديدة ومتجددة على كل المستويات: (الوطنية، والإقليمية، والعالمية)، وتبدو هذه التحولات بوضوح في مجال العلم والتكنولوجيا، اللذين شهدا تقدماً هائلاً، حيث أصبح العصر الذي نعيشه عصرًا سريع التغيير، يمجج بالتحديات المتعاضمة والثورات المتسارعة، فهناك ثورة الاتصالات، وثورة المعلومات، والتخصصات التكنولوجية، والتكتلات الاقتصادية، واستخدام التكنولوجيا عالية المستوى في مختلف ميادين العمل والإنتاج.

وتسارع المنظمات التي ترغب في البقاء، أو تريد زيادة في مقدرتها التنافسية، إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع تلك التحولات، الأمر الذي يحتم عليها المسارعة في تغيير ممارساتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وقد أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، وتجسير الهوة بين ما هي عليه، وما يجب أن تكون عليه. (عيابنة والطويل، 2009).

كما تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة - أيضاً - إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، بما يكسبها المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها، بما يخدم نظرتها المستقبلية، وخطتها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية. (اللوذي، 2002).

وتعد مؤسسات التعليم الرسمية وغير الرسمية وسيلة المجتمع لإعداد الأفراد لمواجهة تحديات المستقبل، (جمال الدين، 1982)، وهي وجه التنمية التي تسعى لها كافة الدول لتحقيق أفضل سبل الرقي المقنن لمجتمعاتها، والنمو المنظم الواعي بحاجات أفرادها، في سبيل تحقيق حياة كريمة وفعالة، (العجمي، 2007)، ويتطلب ذلك سعياً جاداً في البحث عن سبل تطويرها، من خلال تطبيق نظريات الإدارة الحديثة التي تعزز مكانتها، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفق بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها؛ فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز، هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها. (عمار، 1997).

ونظراً لما سبق فإن تطوير الإدارة التعليمية وتحديثها، والاستفادة من الاتجاهات الحديثة في هذا المجال أضحت أمراً مهماً في جميع المؤسسات التعليمية.

ولأجل ذلك فقد ظهر ما عرف بالقيادة التحويلية، حيث تمت صياغة هذا المصطلح لأول مرة من قبل داونتون (Downton) عام 1973، ولكن ظهوره كمدخل مهم في القيادة كان على يد بيرنز (Burns) عام 1978 في كتابه «القيادة» (Leadership)؛ حيث أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة





في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة، وغالباً لا تستمر طويلاً. (Burns, 1978)

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً، من خلال إسهامات «باس» (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية، هي: الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد، ثم أضاف (Bass and Avolio 1990) مكوناً رابعاً، أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة. كما أنها- أي القيادة التحويلية- تعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية. (الشريفي والتنع، 2010)

وبما أن الجامعات تعد محوراً أساسياً في النظم التعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، ويقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، مهما كانت درجة رقيه وتطوره، بالإضافة إلى أنها تمثل قمة الهرم التعليمي، وتعد بحق صاحبة الدور الريادي والتأثير القيادي في الحياة الاجتماعية؛ لأنها تشكل موقعاً مثالياً تختزل فيه معظم خصائص وصفات وتقاليد وأعراف المجتمع الأكبر بكل فئاته مهما تعددت وكثرت. فإن أسلوب القيادة المستخدم في الجامعات من أهم العوامل التي تؤثر في زيادة فاعليتها في عملية التغيير، وتحسين جودة مخرجاتها، والعمل على اختيار أفضل أساليب القيادة، من أجل أن تقدم أفضل وأجود أنواع التعليم. (الشريفي، 2013)

وفي ذات السياق يؤكد ووترز (Waters)، (2012) أن الاهتمام بموضوع القيادة في الجامعات يعزى إلى أهميتها في بقائها واستمرارها في تحقيق الأهداف المنشودة، إذ تدفع الجامعة الأفراد في أجهزتها المختلفة إلى العمل وبذل أقصى طاقاتهم لإنجاز الأهداف، من خلال رفع معنوياتهم، وتهيئة جميع الظروف المناسبة لكل فرد كي يعمل بجد ونشاط، ويكون أداؤه متوافقاً مع طموح الجامعة وأهدافها.

وفي ضوء ذلك فقد كان ظهور القيادة الإدارية التحويلية، بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، بهدف تحقيق الفاعلية في قيام الجامعة بوظائفها المناطة بها، وتطوير أداء العاملين فيها، ذلك أن القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المؤسسات التعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية. (الشمري، 2012)

وبناءً على ما تقدم، ولكي يكون النظام التعليمي الجامعي في اليمن ذو فاعلية، وقدرة، تمكنه من تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته المنشودة من التعليم ليواكب التطورات التي يشهدها العالم اليوم،





ونتيجة لل صعوبات والتحديات التي تواجهها المنظومة التعليمية في اليمن؛ فقد أصبح لزاماً عليها اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات. فهي مطالبة بضرورة التغيير، وعلى وجه التحديد ما يتعلق بالقيادة الإدارية، التي تمثل قاعدة انطلاق نحو هذا التغيير، فعملية التغيير في مجال الإدارة تعد أساساً للتنمية الإدارية، وارتقاءً بجودة الخدمة التعليمية، من خلال وضوح الرؤية والأهداف، وتحديد الاحتياجات المستقبلية؛ لمواجهة تحديات العولمة والمتغيرات التكنولوجية، التي تتطلب ضرورة البعد عن الإدارة التقليدية.

ومن هنا فإن تطبيق أسلوب القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات اليمنية، يمكن أن يساهم في تطوير الإدارة التعليمية فيها، باعتباره مدخلاً إدارياً معاصراً، يرمي إلى المشاركة والشفافية وتشجيع العاملين وتحفيزهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات اليمنية.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان الأكاديمي على وجه الخصوص، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان الأكاديمي بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل ظروف بناء المؤسسات اليمنية، ورفدها بالأفكار القيادية، ومن ثم تمحورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

س1: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي)؟

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي) تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر





- الهئية التدريسية والإدارية فيها تعزى لمتغيرات (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة, حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ, من وجهة نظر الهئية التدريسية والإدارية فيها, تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة, حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ, من وجهة نظر الهئية التدريسية والإدارية فيها تعزى لمتغيرات (المؤهل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة, حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ, من وجهة نظر الهئية التدريسية والإدارية فيها تعزى لمتغيرات (الخبرة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ, من وجهة نظر الهئية التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي, الدافعية الإلهامية, الاستشارة العقلية, الاعتبار الفردي)
- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة, حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ, من وجهة نظر الهئية التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي, الدافعية الإلهامية, الاستشارة العقلية, الاعتبار الفردي) بناءً على متغيرات (الجنس, المسمى الوظيفي, المؤهل, الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في أنها تبصر متخذي القرار على مستوى الجامعة بدرجة ممارسة القيادة الإدارية التحويلية فيها في ظل توجهات الجامعة حسب خطتها الاستراتيجية, لإحداث تغيير, يحقق رؤيتها ورسالتها, كما أنها تساهم في تقديم تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة عن سلوكهم القيادي, وتحقيق حالة من وعي الذات لممارستهم وحثهم لتحقيق مفهوم تنمية الذات في هذا المجال, وقد تشكل هذه الدراسة دافعاً للباحثين للقيام بإجراء دراسات مماثلة على الجامعات الأخرى.

حدود الدراسة





يتحدد نطاق هذه الدراسة موضوعياً في دراسة درجة ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في جامعة إقليم سبأ بأبعادها الأربعة (الجاذبية، الاستثارة العقلية، الحفز، الاعتبار الفردي)، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها؟

كما يتحدد نطاق هذه الدراسة مكانياً بـ (جامعة إقليم سبأ)

واقترنت الدراسة زمنياً على استقصاء آراء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين، بجامعة إقليم سبأ خلال العام الجامعي 2021-2022م.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة والإدارية في جامعة إقليم سبأ للعام الدراسي 2021/2022م. والبالغ عددهم (325) منهم (242) عضو الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة، و(83) إدارياً من واقع إحصائية الإدارة العامة للشئون الإدارية بالجامعة.¹

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (107) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة والإدارية، منهم (73) عضو هيئة تدريس وتدرّس مساعدة ومن الجنسين، و(34) إدارياً -أيضاً- من الجنسين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة لقياس واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات اليمنية، تطبيقاً على جامعة إقليم سبأ، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق، بالاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة، وخصوصاً استبانة Bass & Avolio 1990م.

وجاءت الاستبانة في جزأين الجزء الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية، إذ يتضمن معلومات شخصية ووظيفية عن المبحوث الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة

(1) اقتصر الباحث في مجتمع البحث من الإداريين على من يحمل الدرجة الوظيفية (رئيس قسم -إداري-، مدير إدارة، مدير عام).





العمل، أما الجزء الثاني فيتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وهي عبارة عن أربعة أبعاد، تضمنت (33) فقرة، والأبعاد الأربعة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية وحسب ما تفتضيه هذه الدراسة يرى الباحث أن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة تمثل حاصل مجموع الأبعاد الأربعة وعلى النحو الآتي القيادة الإدارية التحويلية الشاملة = التأثير المثالي + التحفيز الإلهامي + الاستثارة الفكرية + الاعتبارات الفردية ولغايات التحليل الإحصائي تم اخذ المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة للتعبير عن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث (الرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات) وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، وهي: (المتوسط الحسابي لحساب قيمة رقمية للتوزيعات التكرارية _ النسب المئوية للمقارنة بين المتغيرات _ الاختبار التائي (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين مجموعتين _ معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات _ التحليل الأحادي (anova) لإيجاد دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين).

مصطلحات الدراسة

- القيادات الأكاديمية والإدارية

يعرف الباحث القيادات الأكاديمية والإدارية إجرائياً بأنهم: الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة، والمتمثل هنا في عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية، (على اعتبار أنهم في الأصل أكاديميين مثلهم مثل بقية أعضاء الهيئة التدريسية، إلا أنهم أنيط بهم القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية أو رئاسة القسم العلمي)، إضافة إلى الإداريين - من غير الأكاديميين - والمتمثل في المدراء العامون ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية.

- القيادة التحويلية:

يعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي تمارسه القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من أجل رفع درجة رضا العاملين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم؛ لتبني المهمات المطلوب إنجازها، وكما تقاس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية. باستجابات الباحثين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.





الدراسات السابقة

يحتل أدب القيادة التحويلية بالعديد من الأبحاث والدراسات المتنوعة، والتي تهدف إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها في نجاح المنظمات المختلفة، ومنها المنظمات التعليمية، وقد اهتم الباحثون والدارسون بالقيادة التحويلية وأثرها على بعض العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات، وفيما يلي يقدم الباحث بعضاً من هذه الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية في السياق الجامعي، على النحو الآتي:

دراسة الخوالدة وجردات (2011)

هدفت الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، البالغ عددهم (140) عضواً، وجميع طلبة الجامعة، والبالغ عددهم (3800) طالب وطالبة، واختيرت عينة عشوائية بمعدل (130) عضو هيئة تدريس و(380) طالباً وطالبة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاثة التأثير المثالي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية جاءت متوسطة، وفقاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ولاستجابات الطلبة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، و متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، و متغير الرتبة العلمية و متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

دراسة الديدب (2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية والصعوبات التي تواجه هذه الممارسة وأكثر السبل التي تسهم في تفعيلها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت على أربعة مجالات لقياس ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية، هي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام بالفرد، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية، تكونت من (284) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية متوسطة، وأن هناك بعض الصعوبات في هذه الممارسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية؛ تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والكلية، وسنوات الخدمة، والدرجة العلمية) في حين ظهرت فروق دالة إحصائية، تبعاً لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الأزهر في غزة.

دراسة سلمان (2013)





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لقيادة التحويلية بالجامعات السعودية، وكذا التعرف على مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، من وجهة نظر عينة الدراسة، وتحدد العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، وأيضاً تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية والروح المعنوية، تبعاً لمتغيرات: الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (311) عضواً من هيئة التدريس بالجامعات السعودية (جامعة أم القرى، جامعة تبوك، جامعة الملك خالد)، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، مكونة من جزأين: الجزء الأول خاص بأبعاد القيادة التحويلية، شملت (8) مجالات، وعدد بنودها (61) بند، والقسم الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية، وعدد بنوده (24) بند، كم استخدمت الباحثة لتحليل البيانات العديد من الأساليب الإحصائية، منها: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط برسون، واختبار «ت»، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار ((LSD للمقارنات البعدية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة (3,86).
مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة لتدريس مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة (4,14).

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية، وكذلك بين القيادة التحويلية ككل، تبعاً للجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات العمل.

دراسة الرقاد وأبو دية (2013)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة التحويلية، وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة، وأجريت الدراسة على عينة، تكونت من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة مؤتة، بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%)، واشتملت الدراسة على متغير مستقل هو درجة ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومتغير تابع هو درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى متغير وسيط، وهو مكان العمل. وتم تحليل بيانات الأداة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة توافر





عالية للقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودرجة توافر متوسطة لممارسة أعضاء هيئة التدريس للتمكين الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية، بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية، وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Boating 2014)

هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لقادة جامعة فالي فيو الغانية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها باس وأفوليو عام (1999) في جمع البيانات، ووزعت على (306) من القادة الأكاديميين، وكذلك على (33) من قيادات الطلبة، يمثلون كامل مجتمع الدراسة في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة أن القادة الأكاديميين يمتلكون خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، في حين كان امتلاك الطلبة لخصائص القيادة التحويلية ضعيفاً، وهم بحاجة لتدريب من أجل تصحيح نقاط الضعف.

عطافي (2015)

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء القسم الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وقد بلغت عينة الدراسة (191) عضو هيئة تدريس بجامعة صنعاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة، كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم معالجة البيانات ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء القسم الأكاديمية بجامعة صنعاء تتوافر بدرجة عالية بمتوسط (3,44)، كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي عالٍ لجامعتهم، حيث بلغ المتوسط العام للولاء التنظيمي (3,88).

كما توصلت الدراسة -أيضاً- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية بحسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، التخصص، بلد الحصول على الدكتوراه، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء ودرجة الولاء التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.





دراسة وادي (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف إلى الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومعوقاتها، فقد استخدمت الدراسة الاستبانة موزعة على خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، والتمكين، وطبقت على عينة عشوائية، تكونت من (150) فرداً من هيئة التدريس الدائمين. حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، وتفاوتت درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي باختلاف الأبعاد؛ إذ كان متوسطاً لبعدي التأثير المثالي والتمكين، وضعيفاً لأبعاد التحفيز والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية، تبعاً لمتغيرات: الجنس، والكلية، وسنوات العمل، والرتبة الوظيفية.

دراسة العواودة (2018)

وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين فيهما، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي، إذ استخدمت الباحثة استبانة ضمت مجالات تقيس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، ومجالات تقيس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة، وزعت على عينة عشوائية طبقية، بلغ عدد أفرادها (130) موظفاً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: إن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر الأكاديميين فيهما جاءت عالية، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين، من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، فيما ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة التحويلية في الجامعة، من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعتين (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين).

دراسة الجبوري (2019)

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية في كليات وأقسام جامعة بابل، وذلك لمساعدة الجامعات في تطوير فهم أعمق من ممارسات القيادة التحويلية اللازمة لإعداد قادة على نحو أفضل لتوليد التغيير الإيجابي في منظماتهم التعليمية، وتحديد ممارسات القيادة التحويلية الفردية التي من شأنها تحسين الأداء. حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة قوامها (30) فرداً من المدرسين والمسؤولين العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في كليات التربية الأساسية والإدارة والاقتصاد





والتربية وعلوم القرآن. وأسفرت النتائج عن توافق إجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة التحويلية وبمتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما ثبت من النتائج وجود تأثير معنوي للسمات والخصائص الشخصية لأفراد العينة، في كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية.

دراسة Fullchis (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية القيادة التحويلية في الجامعات الإندونيسية، استناداً إلى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية نموذج، (Bass and Avolio 1990) والتي تتكون من تلك القيادة التحويلية المثالية التأثير، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، ولاعتبار الفردي، فقد تم الحصول على البيانات من الكتب المرجعية والدراسات التي تغطي القيادة التحويلية وإسقاطها على الجامعات في إندونيسيا، إذ توصلت الدراسة إلى أن للقادة التحويليين تأثيراً مثالياً على العاملين في بناء الثقة والفخر بالمؤسسة، كما يعمل القادة التحويليون على التحفيز الإلهامي للمرؤوسين في القضايا التنظيمية والعملية، وبالتالي تعمل القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين.

دراسة الزهراني (2020)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية، لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبه طبيعة الدراسة، وتمثل مجتمعها في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة البالغ عددهم (1689) عضو هيئة تدريس، وطبقت أداة الدراسة (استبانة) على عينة عشوائية بلغ حجمها (272) عضو هيئة تدريس بنسبة (16%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة من خلال الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وانحراف معياري قدره (0.89)

كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وللمجال ككل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، وملتغير الجنسية (سعودي/غير سعودي)، لصالح أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين، وملتغير سنوات الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس، ممن لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية، وملتغير التخصص (عموم طبيعية، عموم إنسانية)، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وانحراف معياري قدره (0.87)، كما توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

حول مستوى الروح المعنوية، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة لمتغير الجنس لصالح عينة أعضاء هيئة التدريس الذكور، وملتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول مستوى الروح المعنوية، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة لمتغيرات الجنسية والرتبة الأكاديمية والتخصص، كما توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية، لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

دراسة الحسيني والرامي (2021)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، من وجهة نظر العاملين، حيث- ولتحقيق أهداف الدراسة- استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت خمسة أبعاد تمثلت في المحاور الأربعة الرئيسية للقيادة التحويلية (استبانة القيادة متعددة العوامل)، بالإضافة لبعد التمكين، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونياً، ليحصل الباحثان على عينة متاحة قوامها 392 استجابة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية، من وجهة نظر العينة المستطلعة جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3,71)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية، تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، وطبيعة العمل)، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي لبعد التمكين لصالح فئة البكالوريوس، وسنوات الخبرة لبعدي الاستثارة الفكرية ولاعتبارات الفردية لصالح الفئات ذات الخبرات الأعلى. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بضرورة تعزيز امتلاك القيادات الجامعية لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وعقد الدورات والبرامج التدريبية لإعداد القادة الجامعيين في مجالات القيادة التحويلية.

وباستعراض الدراسات السابقة يتبين لنا أن معظمها قد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة الاستبانة التي وضعها كل من (Bass and Avolio) ذات الأبعاد الأربعة، وهذا ما اعتمده الباحث في دراسته هذه، في حين أضافت بعض الدراسات، كدراسة وادي (2017) بعد التمكين لتلك الأبعاد الأربعة، وقد أجمعت الدراسات السابقة التي تم تناولها على أهمية ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الجامعات، وخلص معظمها إلى ضرورة تدريب القادة فيها على سلوك القيادة التحويلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في الجامعات، والكشف عن واقع ممارسة القادة الجامعيين لسلوكيات القيادة التحويلية وامتلاكهم لخصائصها. وتعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي سبقتها، وتتميز عن سابقتها في أنها تناول الموضوع في جامعة إقليم





سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، كما أنه قد تم تعديل فقرات مقياس القيادة التحويلية الذي وضعه كل من (Bass and Avolio)؛ ليتناسب مع طبيعة الدراسة زماناً ومكاناً.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

بعد مصطلح القيادة التحويلية transformational leadership من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام 1978م بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي «جيمس بيرنز Jams Burns» في كتاب له بعنوان «القيادة» The Leadership حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية، وبعد Burns أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال -نقلاً عن (العتيبي، 2005)-: إن القيادة التحويلية «مفهوم يختص بالسلوك الذي يظهر عندما يدخل الأفراد قادة ومرؤوسين في علاقة ما فيما بينهم، بحيث يرتقي كل منهم بالآخر إلى مستويات أعلى من الدوافع والجوانب الأخلاقية والمعنوية».

وبعد Burns توالى الكثير من المؤلفات والأبحاث المتعمقة بالقيادة التحويلية ومن ذلك الجهد الذي قام به «باس» (Bass) والإضافة المعرفية التي برزت في كتابه Transformational leadership, حيث أضاف إلى جهد السابقين رأيه في أن القيادة التحويلية عملية تؤدي إلى تطوير قدرات الأتباع القيادية (Bass & Riggio, 2006)

كما عرفها العطييات بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي للمؤسسة إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة، بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمؤسسة، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء. (العطييات، 2006).

وعرفها الغامدي على أنها: عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (الغامدي، 2011).

وعرفها كيركان المشار له في القطوانة على أنها: نمط القيادة المستخدم من قبل القادة لتغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل للمؤسسة، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وبناء رؤية واضحة للتعرف على الأهداف المشتركة. (Alqatawenh, 2018)

انطلاقاً لما تم عرضه من مفاهيم حول القيادة التحويلية يمكننا القول إن مفهوم القيادة التحويلية يتمركز حول تأثير القيادات بالمؤسسات المختلفة على العاملين معهم وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهدافها، كما أنها





تؤكد على أن القيادات تلهم الأتباع نحو الأعمال الإبداعية التي تكون ذات طابع مختلف عن المؤسسات النظرية؛ بما يحقق الميزة التنافسية لمؤسساتهم، كما أنها تركز على الاهتمام بالتابعين، وتحقيق طموحاتهم، وتلبية احتياجاتهم؛ بما يستثير دافعيتهم، نحو تحقيق أعلى معدلات الأداء.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية، كبقية أنماط القيادة، إلى منظومة قيادة تتكون من القائد والأتباع والمواقف، فإذا ما كان التأثير بينها إيجابياً وتبادلياً كلما ساعد ذلك على نجاح العملية القيادية والاستفادة منها في توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بفاعلية وكفاءة. هذا التأثير الذي يملكه القادة التحويليون يستمد قوته وأثره الإيجابي من الأبعاد الآتية:

1- القدوة الحسنة والشخصية الجذابة للقائد التحويلي:

فكلما كان قدوةً صادقاً أميناً في قوله وعمله، مؤثراً مصلحة المؤسسة ومصالح الآخرين وحاجاتهم على مصلحته الشخصية، منضبطاً في عمله وقيمه، لا يتوانى عن تلبية احتياجات أتباعه وتطويرهم وترفيهم، يحاول جاهداً مد جسور المحبة والصدقة والتقدير والاحترام فيما بينهم، كلما زاد من ثقته بنفسه وثقة الآخرين به، ويضاف إلى ذلك اهتمامه بشخصيته وهندامه، فيصبح في نظر أتباعه ذلك الشخص الملهم الجدير بالسمع والطاعة يعدل فيما بينهم بما يراه. يحاور ويسمع وينصت لكل فرد منهم. يتحلى بالصبر عليهم والعزم والمثابرة على العمل. يتحمل المسؤولية، ويلتزم بالآداب والقيم كمصدر لسلوكه وتعامله مع الآخرين. يشاطر الأتباع في مناسباتهم، لا يستغل سلطته ومركزه إلا فيما يعود بالنفع على الجميع.

2- الدوافع والحوافز والتشجيع:

يقوم القائد التحويلي بتحفيز أتباعه ومرؤوسيه، وشحذ همهم، وبث روح الحماسة والتعاون والرفع من معنوياتهم، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية لهم، ويحرص على مساعدتهم في التقدم في السلم الوظيفي، وتطوير قدراتهم، وإثبات وجودهم الوظيفي والإنساني. كل ذلك مما يدفعهم نحو إجداد العمل والإبداع فيه، والسعي لتحقيق رؤية القائد، وتحقيق أهدافها.

3- الاستشارة العقلية:

يستطيع القائد التحويلي زيادة تأثيره فيهم بما يهيئه لهم من جوٍّ مناسب للإبداع، وتقديم الحلول المبتكرة لما قد يظهر لهم من إشكالات في أعمالهم، والاستفادة من الأسلوب العلمي في التعامل معها، ويتيح لهم المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، دون تسفيه، ولا انتقاص من شخصياتهم، مع حرصه على زيادة ثقافتهم، وتوسيع مداركهم، بالمعرفة والاتصال بالعالم الخارجي بما يعود





بالنفع عليهم، ويطور قدراتهم.

4- الاعتبارات الفردية:

لكل فرد من الأتباع شخصيته وميوله ورغباته واحتياجاته الخاصة التي قد تختلف عن غيره، والقائد الملهم هو الذي يقدر الاختلاف والتباين بين مرؤوسيه، يتعامل مع كل فرد وفق شخصيته، يوظف ذكائه العاطفي للتعامل الإيجابي معهم ويعمل على تحقيق احتياجاتهم فرادى ومجتمعين، ينصح ويوجه كل فرد على حدة، يعرف نفسه أولاً، ويتعرف على نفسيات أتباعه، وما يميز كل واحد عن غيره، باعتبار الفروق الفردية التي خص الله بها خلقه؛ ليميز كل واحد عن سواه. كما أنه يعمل على زيادة ثقته العاملين بأنفسهم وتمكينهم من القيام بمهامهم وأعمالهم، دون تدخل مباشر من القائد، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، ورسم سياسة العمل، مما يساعد على اكتشاف القيادات الواعدة، وإعطائهم الفرصة لإثبات وجودهم، وإطلاق القدرات الكامنة لديهم، فعندما يمكن القائد أتباعه، فهو يدفعهم للعمل الجاد، والإبداع فيه، ويصبح كل فرد في المجموعة حريص على مصلحة المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهدافها، وتجويد مخرجاتها، مقدماً مصلحتها على مصلحته الشخصية. (الغامدي، 1440هـ)

الطريقة والإجراءات

لتحقيق هدف الدراسة الذي يتمثل في استقصاء درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية. «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإداريّة فيها، أُتبعت الطريقة والإجراءات الآتية:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة والإدارية في جامعة إقليم سبأ للعام الدراسي 2021/2022م. والبالغ عددهم (325) منهم (242) عضو الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة، و(83) إدارياً، من واقع إحصائية الإدارة العامة للشئون الإدارية بالجامعة.

أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (107) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية المساعدة والإدارية، وهم يمثلون ما نسبته (33%) من مجموع مجتمع الدراسة، منهم (73) عضو هيئة تدريس وتدرّيس مساعدة ومن الجنسين، و(34) إدارياً -أيضاً- من الجنسين، تم اختيارهم بطريقة طبقية من مجتمع الدراسة.





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

جدول (2) يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة الدراسية حسب: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	80	75%
	إناث	27	25%
المسمى الوظيفي	أكاديمي	73	68%
	إداري	34	32%
المؤهل العلمي	دكتوراه	53	50%
	ماجستير	15	14%
	بكالوريوس	39	36%
الخبرة	من 1 إلى 5	65	61%
	من 6 إلى 10	24	22%
	من 11 إلى 15	18	17%

أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة لقياس واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات اليمنية، تطبيقاً على جامعة إقليم سبأ، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق، بالاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة، وخصوصاً استبانة Bass & Avolio 1990م.

وجاءت الاستبانة في جزأين الجزء الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية، إذ يتضمن معلومات شخصية ووظيفية عن المبحوث الذي يقوم بتعبئة الاستبانة، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، أما الجزء الثاني فيتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وهي عبارة عن أربعة أبعاد، تضمنت (33) فقرة، والأبعاد الأربعة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وحسب ما تقتضيه هذه الدراسة يرى الباحث أن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة تمثل حاصل مجموع الأبعاد الأربعة، على النحو الآتي:

القيادة الإدارية التحويلية الشاملة = التأثير المثالي + التحفيز الإلهامي + الاستشارة الفكرية + الاعتبارات الفردية ولغايات التحليل الإحصائي تم أخذ المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة للتعبير عن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة.





صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك للتحقق من صدقها ظاهرياً.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبانة، فكان معامل الثبات (0,96) وبناء عليه تمتاز الاستبانة بدرجة ثبات مرتفعة، وثبات الاختبار يشير إلى صدقه.

تفريغ البيانات:

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبيانات قام الباحث بترميز البيانات الواردة فيها، حيث تمت ترجمة مستويات درجات الاستجابة إلى درجات حسابية، فأعطيت خمس درجات للبدليل (مرتفعة جداً)، وأربع درجات للبدليل (مرتفعة)، وثلاث درجات للبدليل (متوسطة)، ودرجتين للبدليل (منخفضة)، ودرجة واحدة للبدليل (منخفضة جداً).

ومن أجل التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ تم تحديد مستوى الدلالة لفظياً للحكم على طبيعة تلك الأوضاع ودرجتها بناءً على سلم الإجابة الخماسي للفقرات، حسب تصنيف Likert حيث تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي:

الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة = $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية:
 $0,80 = 5/4$ وقسمت المستويات على النحو التالي:

جدول (3) يوضح الحدود الحقيقية واللفظية لقيم بدائل فقرات الاستبانة

م	الحدود الحقيقية	قيمة البدليل	الحدود اللفظية
1	1 - 1.80	1	منخفضة جداً
2	1.81 - 2.60	2	منخفضة
3	2.61 - 3.40	3	متوسطة
4	3.41 - 4.20	4	مرتفعة
5	4.21 - 5	5	مرتفعة جداً





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبار الفردي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة المستطلعة، لمجالات القيادة الإدارية التحويلية والدرجة الكلية، حسب الجدول (4)

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الممارسة ككل.

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسطة	1.05	3.36	يتخذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بالعمل اليومي.	التأثير المثالي
مرتفعة	1.03	3.41	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	الجذاب
مرتفعة	1.02	3.52	يحظى باحترام الآخرين وتقنتهم وإعجابهم.	
متوسطة	1.10	3.26	يقوم بتلبية احتياجات فريق العمل معه قبل تلبية احتياجاته الشخصية.	
مرتفعة	1.15	3.63	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته وتعاملاته.	
متوسطة	930.	3.28	يملك رؤية واضحة للمستقبل.	
متوسطة	1.08	3.40	يملك قيماً واتجاهات إيجابية تجعله مؤثراً في الآخرين.	
متوسطة	1.07	3.38	يملك مهارات القيادة التي تعزز الثقة به.	
متوسطة	1.01	3.29	يولي اهتماماً كبيراً ببرامج التنمية المهنية للفريق العامل معه وتطويرهم.	
متوسطة	0.85	3.39	الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي	



درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية
«دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»



د. حسين حسين علي التركي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
مرتفعة	1.03	3.43	يبث روح التفاؤل بالمستقبل لدى فريق العمل معه.	الدا فعية الإلهامية
مرتفعة	1.03	3.46	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.	
مرتفعة	970.	3.63	يثق بقدرات الفريق العامل معه.	
متوسطة	1.05	3.23	يثير دافعية الفريق العامل معه نحو الإبداع والابتكار بأساليب متنوعة.	
متوسطة	1.00	3.28	يحفز الفريق العامل معه على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار	
مرتفعة	1.07	3.70	يسعى للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.	
متوسطة	1.04	3.22	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	
متوسطة	940.	3.39	يشجع الفريق العامل معه على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	
متوسطة	1.02	3.35	يقدم العون والمساعدة للفريق العامل معه لتطبيق الأفكار الجديدة.	
مرتفعة	0.84	3.41	الدرجة الكلية لمجال التحفيز الإلهامي	
مرتفعة	1,10	3,45	تتسجم أقواله مع أفعاله.	الاستشارة العقلية
مرتفعة	0,99	3,41	يستطيع التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة.	
مرتفعة	0,91	3,68	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.	
متوسطة	0,90	3,20	يعمل على استئارة روح التحدي بين الفريق العامل معه.	
متوسطة	1,04	3,31	يعمل على تهيئة الفريق العامل معه ليكونوا قادة جدد.	
متوسطة	0,89	3,12	يمكنه تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	
متوسطة	1,07	3,37	بواجه الصعوبات والتحديات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل لدى أعضاء الفريق العامل معه.	
متوسطة	0,81	3,36	الدرجة الكلية لمجال الاستشارة العقلية	





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	البعد
متوسطة	1.06	3.39	يحرص على تلبية احتياجات الفريق العامل معه.	الاعتبار الفردى
مرتفعة	950.	3.53	يراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق العامل معه.	
مرتفعة	1.08	3.85	يستمتع جيداً لمن يتحدث معه من أعضاء الفريق العامل معه.	
متوسطة	1.11	3.32	يشجع الفريق العامل معه على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.	
متوسطة	1.05	3.37	يظهر اهتماماً شخصياً بكل عضو في فريقه.	
متوسطة	1.08	3.29	يغرس الحماس والثقة لدى أعضاء الفريق العامل معه.	
مرتفعة	1.11	3.61	يقدر مجهودات الفريق العامل معه، ويعترف بها.	
متوسطة	1.17	3.13	يهتم بالمناسبات الخاصة بالعاملين معه.	
مرتفعة	0.86	3.44	الدرجة الكلية لمجال الاعتبار لفردى.	
متوسطة	0.82	3.38	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية.	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبار الفردي) جاءت متوسطة بشكل عام، وفقاً للمعيار الذي اعتمد في تصنيف درجة الممارسة في هذه الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (3.38) وانحراف معياري (0.82).

وترتبت مجالات استبانة قياس درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة كما يلي:

- جاء الاهتمام بالفرد (الاعتبار الفردي) في المرتبة الأولى، إذ حصل على درجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.86).
- يليه مجال (الدافعية الإلهامية)؛ إذ حصل على درجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.84).
- أما مجال (التأثير المثالي الجذاب) فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.85).
- وجاء في المرتبة الرابعة مجال (الاستشارة العقلية)، إذ حصل على درجة ممارسة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.81).





من خلال المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة نلاحظ أن هناك تقارب فيما بينها، وهذا يعني أن أي من المجالات الأربعة لم يأخذ درجة شاذة، والسبب أن هذه الأبعاد متكاملة ومرتبطة إلى حد كبير.

وقد جاءت نتائج السؤال الأول الخاص بمجالات القيادة التحويلية الأربعة متفقة مع دراسة (الحوالدة وجرادات 2011)، و(الديب 2012)، و(Boating 2014).

ويستخلص الباحث أن أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، يرون أن القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، يمارسون القيادة الإدارية التحويلية بمجالاته الأربعة، بدرجة متوسطة في المجمل، ولعل ذلك يعود إلى الآتي:

- تبادل مدخلات النظام التعليمي الجامعي، من خلال عمليتي التأثير والتأثر، إذ العاملون - بمختلف المسميات والمستويات - يتأثرون بطبيعة الممارسة القيادية في تعاملهم مع مرؤوسيه، وبما أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ جاءت متوسطة، فهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تسري في جميع الممارسات الإدارية في الجامعة بفعل عمليتي التأثير والتأثر.
- طبيعة إدراكات رؤساء العمل بأن أدوارهم تنفيذية، ومن ثم فهم يؤكدون على أن تسير العمليات الإدارية وفق منهجيات العمل التقليدية، الأمر الذي انعكس على أدائهم القيادي.
- غياب نظام تأهيل وتدريب مؤسسي للارتقاء بممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة للقيادة الإدارية التحويلية، لذا فإن ممارستهم تأتي حسب اطلاعهم وتنميتهم الذاتية لأنفسهم، مما جعل ممارستهم القيادية متوسطة حسب النتائج.
- أن كثير ممن يتولون القيادات الأكاديمية والإدارية لا يملكون الخبرة القيادية اللازمة، وهذا ما أظهرته الدراسة حيث بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 (60%) من إجمالي عدد الباحثين.

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

س2: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبار الفردي)، تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة)؟

نتائج الفرضية الصفرية الأولى:





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها تعزى لمتغير (الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) Independent Sample T-test لعينتين مستقلتين بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5)

جدول (5) يوضح نتائج اختبار (T) لفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي الجذاب	ذكور	3,27	0,89	2,55	5,04	0,04
	إناث	3,75	0,63			
الدافعية الإلهامية	ذكور	3,33	0,89	1,79	3,00	0,07
	إناث	3,66	0,61			
الاستشارة العقلية	ذكور	3,33	0,90	0,97	10,16	0,36
	إناث	3,46	0,46			
الاعتبار الفردي	ذكور	3,31	0,93	2,74	10,25	0,00
	إناث	3,82	0,44			
كل الممارسة	ذكور	3,29	0,89	2,10	10,97	0,00
	إناث	3,67	0,45			

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بشكل عام، وبين متغير الجنس، ولصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للممارسة ككل عند الإناث (3,67)، وعند الذكور (3,29) وبدلالة إحصائية بلغت (0,00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية في هذا الخصوص وقبول الفرضية البديلة. إلا إنه ومن خلال الجدول (5) يتضح أن مجالي (الدافعية الإلهامية، والاستشارة العقلية) لا توجد فيهما فروق ذات دلالة إحصائية إذ جاءت قيم مستوى الدلالة المحسوبة في هذين المجالين أكبر من (0,05)، في حين أن مجالي (التأثير المثالي الجذاب، والاعتبار الفردي) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية





والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، وبين متغير الجنس، ولصالح الإناث. وتنفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخوالدة وجردات (2011)، ودراسة سلمان (2013)، وتختلف مع ما توصلت إليه بقية الدراسات السابقة الواردة في هذه، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى أن الإناث هن الأكثر التزاماً وانضباطاً في الجوانب الإدارية والأدائية، وهذا يساعد رؤساء العمل على المتابعة والتحفيز أكثر، وهذا قد لا يتوفر لدى العاملين الذكور، وهذا بطبيعة الحال ربما قد انعكس على استجاباتهم.

نتائج الفرضية الصفوية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) Independent Sample T-test لعينتين مستقلتين بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6)

جدول (6) يوضح نتائج اختبار (T) الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة التائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع	المحور
0,054	0,00	1,94	0.81	3.28	الأكاديميين	التأثير المثالي الجذاب
			0.91	3.63	الإداريين	
0,405	0,39	0,83	0.79	3.36	الأكاديميين	الدافعية الإلهامية
			0.92	3.51	الإداريين	
0,123	0,72	1,55	0.82	3.28	الأكاديميين	الاستشارة العقلية
			0.77	3.54	الإداريين	
0,061	2,58	1,89	0.90	3.33	الأكاديميين	الاعتبار الفردي
			0.73	3.67	الإداريين	
0,102	0,27	1,64	0.81	3.29	الأكاديميين	كل الممارسة
			0.81	3.57	الإداريين	





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، وبين متغير المسمى الوظيفي (أكاديمي - إداري)، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0,05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عطافي (2015) ودراسة وادي (2017).

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، تعزى لمتغيرات (المؤهل).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، بمهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير المؤهل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (7)

جدول (7) يوضح اختبار ANOVA لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير المؤهل.

مستوى الدلالة	F	الانحراف	المتوسط	المؤهل	المحور
0,20	1,61	0,82	3.26	دكتوراه	التأثير المثالي
		0,92	3.46	ماجستير	
		0,87	3.58	بكالوريوس	
0,63	0,45	0,70	3.41	دكتوراه	الدافعية الإلهامية
		1,19	3.19	ماجستير	
		0,92	3.47	بكالوريوس	
0,27	1,31	0,86	3.21	دكتوراه	الاستثارة العقلية
		1,14	3.09	ماجستير	
		0,90	3.48	بكالوريوس	
0,25	1,37	0,84	3.32	دكتوراه	الاعتبار الفردي
		1,30	3.44	ماجستير	
		0,72	3.62	بكالوريوس	





0,37	0,99	0,77	3,30	دكتوراه	كل الممارسة
		1,11	3,30	ماجستير	
		0,80	3,53	بكالوريوس	

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، وبين متغير المؤهل، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0,05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع أيًا من الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة؛ كونها لم تورد هذا المتغير (المؤهل) في تساؤلات البحث، عدا دراسة الحسيني والرامي (2021) حيث كانت الفروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي؛ لبعد التمكين ولصالح فئة البكالوريوس، وهي نتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، تعزى لمتغيرات (الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة وجاءت النتائج، كما يوضحها الجدول (8)





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية
«دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

جدول (8) يوضح يوضع اختبار ANOVA لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	F	الانحراف	المتوسط	الخبرة	المحور
0,12	2,16	0,94	3,27	من 1 إلى 5	التأثير المتغالي
		0,64	3,49	من 6 إلى 10	
		0,71	3,72	أكثر من 10	
0,49	71.	0,86	3,34	من 1 إلى 5	الدافعية الإلهامية
		0,61	3,48	من 6 إلى 10	
		1,02	3,59	أكثر من 10	
0,32	1,29	0,95	3,18	من 1 إلى 5	الاستثارة العقلية
		0,70	3,45	من 6 إلى 10	
		0,98	3,49	أكثر من 10	
0,58	53.	0,92	3,37	من 1 إلى 5	الاعتبار الفردي
		0,54	3,49	من 6 إلى 10	
		1,01	3,60	أكثر من 10	
0,30	1,19	0,87	3,29	من 1 إلى 5	كل الممارسة
		0,58	3,48	من 6 إلى 10	
		0,90	3,60	أكثر من 10	

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها، وبين متغير الخبرة، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0,05)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الديب (2012) ودراسة عطافي (2015)، ودراسة وادي (2017).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية فيها بمجالاتها الأربعة (التأثير المتغالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي)، تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل، الخبرة). إلى أن الأكاديميين والإداريين باختلاف مؤهلاتهم أو سنوات خبرتهم، يعملون في نفس الظروف الإدارية في الجامعة، ويخضعون





لنفس المعاملة، كما أنها ناتجة عن مدى تطابق وتقارب ثقافة أفراد عينة الدراسة.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، تم صياغة بعض التوصيات تمثلت بالآتي:
- أن تقوم الجهات المسؤولة بالجامعة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
 - إنشاء معهد متخصص لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات، في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
 - ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية والإدارية، في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية، لدى رؤوسهم.
 - عقد ورشات عمل للقادة الأكاديميين والإداريين تتضمن التدريب على مبادئ القيادة التحويلية.
 - العمل على بناء معايير واضحة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الجبوري، مهدي عطية (2019). تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من المسؤولين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)، 684-706.
- جمال الدين، نادية يوسف (1982). الاختيار للتعليم الجامعي في مصر ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 5(5)، 206-224.
- الحسيني، ميرفت ربحي والرامي، الحسين (2021). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، من وجهة نظر العاملين «دراسة تحليلية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(15)، 10-29.
- الخوالدة، غايد وجرادات، محمد (2011) درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 1(23)، 1-32.
- الديب، سامر كمال (2012). مدى ممارسة القيادة الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز (2013). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، 56(5)، 192-216.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، 29(29)، 1-71.
- سلمان، سحر خلف (2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس





درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الإدارية التحويلية «دراسة تطبيقية على جامعة إقليم سبأ اليمنية»

د. حسين حسين علي التركي

بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إم القرى.

- الشريفي، عباس (2013). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (2)، 329-295.
- الشريفي، عباس والتتح، منال (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، WWW.ULUM.NL، 7(45)، 91-73.
- الشمري، أحمد مطر (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء كليات جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثيل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، سعد (2005). دور القيادات التحويلية في إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة.
- العجمي، محمد حسنين (2007). التعليم الموازي لضمان تكافؤ الفرص التعليمية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عطافي، جميلة ناجي أحمد (2015). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية - صنعاء - اليمن.
- العطيات، محمد يوسف النمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عمار، حامد (1997). في التوظيف الاجتماعي للتعليم، سلسلة دراسات في التربية والثقافة، القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- العوادة، انتصار طالب (2018). علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، (26)، 89-76.
- عيابه، صالح أحمد والطويل، هاني عبد الرحمن (2009). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي أنموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، (36)، 95 - 76.
- الغامدي، جمعان خلف جمعان (2011). ممارسة مديري مدارس التعميم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، سعيد بن عبد الله (1440هـ). استراتيجيات القيادة التحويلية، (ط1)، جدة، كنوز المعرفة.
- اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.





- الهلالي، الشربيني (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، 6(21)، ص9.
- وادي، أمين (2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية للسلوكيات القيادية التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، (7)، 144-157.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alqatawenh, A. Sulieman. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management, Business: Theory and Practice, 19, P. 17–24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>.
- Bass, B. M. and Avolio, B. (1990). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Sage Publications
- Boating, I. (2014). A Quantitative Case Study of Transformational Leadership Charecteristics of Vally View University in Gana. Unpublished doctoral dissertation, Andrews University, Michigan, USA
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Kindle Edition. New York: Open Road
- Fullchis Nurtjahjani, Noermijati Noermijati, Djumilah Hadiwidjojo, Dodi Wirawan Irawanto, (2019), Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities), Advances in Economics, Business and Management Research, volume 135, pp95-101
- Waters, E. (2012). Balanced Leadership over 30 years. Journal of Leadership, 3(2): 11-156.

