

Developing the Performance of Heads of Scientific Departments at King Faisal University in the Light of the Transformational Leadership Approach from the point of view of the faculty members

Fahad Dhari Al-Shammari

Ministry of Education || Kuwait

Abstract: The study aimed to identify the degree of the practice of the heads of scientific departments of transformational leadership at King Faisal University from the point of view of the faculty members, and the requirements of developing the performance of the heads of scientific departments, and to provide a proposed vision to develop the administrative performance of heads of scientific departments in Saudi universities in the light of transformational leadership. To achieve the objectives of the study, the descriptive method was used in a manner appropriate to the nature of this study. The sample of the study consisted of (166) faculty members. The study reached several results, including that the degree of practicing the heads of the scientific departments of transformational leadership at King Faisal University from the point of view of the faculty members within the average grade of average medium average (3.61), and there were no statistically significant differences due to gender variables, and the number of years of experience, and academic rank, With the exception of the field of empowerment, where the results showed the presence of statistically significant differences for the benefit of the rank of professor, and the results showed that the most important requirements for the development of the performance of the heads of scientific departments in Saudi universities in the light of the transformative leadership approach from the viewpoint of faculty members, was the formation of a general To evaluate and suggestions of faculty members and staff in the department, and create an attractive environment based on communication between employees and touch their needs and concerns, and facilitate the work procedures to be clear to all without complication, and in the light of the theoretical literature of the study and the relevant scientific studies, and the results of the field study has been proposed to develop The performance of heads of scientific departments in the light of transformational leadership. In the light of the results of the study, several recommendations were made, including the provision of a favorable climate for the practice of stimulation and excitement at King Faisal University, and the university's call for the need to design a performance evaluation system for heads of scientific departments based on sound scientific bases, which has the ability to measure the performance of each department head and its contribution to achieving goals Department and College.

Keywords: Scientific Departments performance, transformational leadership, King Faisal University.

تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل
في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فهد ضاري الشمري

وزارة التربية || دولة الكويت

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (166) من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.61)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ما عدا مجال التمكين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الرتبة أستاذ، وأظهرت النتائج أن أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان تشكيل مجلس عام مهمته الاستماع إلى التقييم والاقتراحات من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في القسم، وتهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين وتلمس حاجاتهم وهمومهم، وتسهيل إجراءات العمل بحيث تكون واضحة للجميع دون تعقيد، وفي ضوء الأدب النظري للدراسة والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج الدراسة الميدانية تم تقديم تصوراً مقترحاً لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في ضوء القيادة التحويلية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت عدة توصيات منها توفير مناخ ملائم لممارسة عملية الحفز والاستثارة في جامعة الملك فيصل، ودعوة الجامعة إلى ضرورة تصميم نظام لتقويم الأداء لرؤساء الأقسام العلمية يُبنى على أسس علمية سليمة، لديه القدرة على قياس أداء كل رئيس قسم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف القسم والكلية على حدٍ سواء.

الكلمات المفتاحية: أداء رؤساء الأقسام، القيادة التحويلية، جامعة الملك فيصل.

مقدمة

تضطلع الجامعات بمسؤوليات ومهام متعددة ومهمة في مجال اعداد الكفايات المتخصصة للتهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال ايجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة، ومن ثم فإن الجامعات وسيلة رئيسة لتقدم المجتمع وعنوان نهضته.

ويشغل رئيس القسم موقع القلب من الجسد لأن الجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة؛ فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الأداء في الجامعة كما ونوعاً، ويعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دوراً فعالاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعات، كما أنه يتحمل عبء الاشراف على القسم ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، ويعتبر رئيس القسم ممثلاً للقسم في مختلف المسؤوليات والمهام الإدارية والمالية (مساعدة، 2014).

وتعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم، والتخطيط للأنشطة الجامعية وفعاليتها التربوية والعلمية والتنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل المنشود بين مدخلاتها، من خلال التأثير التفاعلي الذي يحدث بين القائد وتابعيه لتحقيق الأهداف المشتركة (Silva, 2016, 3).

وإزاء حال الجامعات اليوم وضرورة مواكبتها للتطورات وزيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة مثل القيادة التحويلية، التي تعتمد على التحفيز أساساً لها، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية لهم وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم وتشعرهم بالثقة والولاء والاعجاب والاحترام لقائدهم، وإيصال رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لهم، وإظهار سلوكيات أخلاقية عالية لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن أهدافها مكملة لأهدافهم، ومما لا شك فيه أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومقدار الجهود

التي يبذلها الأتباع، والرضا عن القائد، وتقييمات الأداء الوظيفي والفعالية، وللقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الكثير من جوانب السلوك التنظيمي ومنها: الالتزام التنظيمي في المنظمات، وسلوك القائد والمرؤوسين، وأن القيادة التحويلية تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة ترتقي بها القيادات والأتباع ببعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدوافع والأخلاق (Bass, 1998, Murphy, 2005, Dumdum, et., al, 2002, Barnett, et al, 2001, 3, Verma & Krishnan, 2014, Y.U.B.O., 2013, 29).

وتوصلت دراسة رودنيك (Rudnick, 2007) إلى أن نموذج القيادة التحويلية يشجع القادة على تجاوز الطموح الشخصي، وأن القادة التحويليين يلهمون أتباعهم من خلال تبادل رؤية المنظمة معهم، والتواصل بشكل واضح مع مستويات السلطة، والتمكين، وتوفير الموارد اللازمة والمتاحة لتحقيق الأهداف، وأشارت دراسة شان (Shane, 2014) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والمرونة القيادية في التعليم، كما أكدت دراسة سارجي وببهي (Sadeghi & Pihie, 2013) على أن زيادة ممارسات القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للأعضاء.

وفي هذا الإطار ركزت دراسة الديب (2012) على ضرورة قيام الجهات العليا بالجامعات بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية، كما أشارت دراسة مساعدة (2014) إلى ضرورة حث القادة على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، نظراً لتأثيرها على تحقيق الريادة والإبداع المؤسسي في الجامعات، كما دعت دراسة السبيعي (2013) إلى ضرورة استمرار عمداء كليات التربية في ممارسة سلوك القيادة التحويلية باعتباره أحد أهم مقومات تحقيق الجودة وربط برامج تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادة الجامعية بمبادئ ومتطلبات الجودة، وركزت دراسة خلف (2010) على ضرورة قيام الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة الوعي بالقيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.

وطور كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2014) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقية، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة.
- التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم.
- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

وفي هذا السياق أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030م على ضرورة التركيز على تأهيل وتدريب القيادات التربوية والأكاديمية، ومن ذلك التدريب على ممارسات القيادة التحويلية. وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من ممارسات وتطبيقات القيادة التحويلية، فالميدان بحاجة لقيادة من نوع خاص تتوافر فيهم القدرة على تنفيذ الرؤية المستقبلية للجامعة، والاتصاف بشخصية إلهامية تحويلية، ومما لا شك فيه أن القائد التحويلي يعد مطلباً

ملحا للجامعات الطموحة، باعتباره القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي في المنظمة وقادر على تنفيذ رؤيتها واستراتيجياتها.

مشكلة الدراسة:

شهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في التعليم الجامعي في العقود الأخيرة أدت إلى نشأة العديد من الجامعات في أنحاء المملكة، وقد أولت تلك الجامعات اهتماما ملحوظا بالقيادة، إدراكا منها أن الأسلوب القيادي التقليدي لم يعد قادرا على مواجهة وتذليل صعوبات العمل في ضوء التطورات الحديثة المتسارعة في علم القيادة، وأصبح لزاما ممارسة أساليب قيادية تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وقد توصلت الدراسات إلى ضرورة التركيز على دراسة مهام وأدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعوامل المؤثرة في أدائهم وممارساتهم المختلفة كما وكيفا الشامان (2015، 28)، وأكدت أن النمط الإداري التقليدي بالأقسام الأكاديمية لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا التغيير السبوعي (2013)، وأشار حويجي (2015) إلى أن الجامعات بحاجة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحديثة، وممارسة أدوار قيادية جديدة في ظل التطور الحالي وتعدد الأدوار المطلوبة وتعدد أهدافها.

ويشير واقع إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية إلى أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تواجهها مثل ضعف المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام (الثبتي، 2003)، وقلة خبراتهم بالشؤون الإدارية، وعدم تعاملهم مع المشكلات بدراية وحنكة وموضوعية، وكثرة الأعمال الإدارية الرتيبة (الشامان، 2015، 28)، وقلة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية والخارجية، وسيادة البيروقراطية، واستخدام أساليب إدارية تقليدية، (الحري، 2012، 332)، بما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية وبالتالي أهداف الجامعة. وتشير بعض الدراسات إلى أن واقع تكوين رؤساء الأقسام يكتنفه العديد من المشكلات من أهمها: الاستغراق في الجوانب الإدارية على حساب تطوير الأداء التدريسي وخدمة المجتمع (برقعان وسعيد وحسن، 2013، 13).

وبناء على ما سبق ولأهمية دور رئيس القسم في المتابعة والتأكد من أن العمل يسر وفق ما خطط له على مستوى إدارة الجامعة أو الكلية أو القسم، وباعتبار أن الأنشطة الجامعية متنوعة وتتطلب تهيئة البيئة الحافزة للمشاركة في المهام المنوطة بأعضاء هيئة التدريس، لذا فإن مشكلة الدراسة حددت في التعرف على ممارسات رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية باعتبارها من أنسب الأنماط القيادية، التي تتماشى مع طبيعة الأقسام العلمية بالجامعات، والعمل على تطوير هذا الأداء في ضوء مدخل القيادة التحويلية للوصول به إلى الكفاءة التي تجعل رئيس القسم قادر على القيام بمسؤولياته ومهامه على النحو المطلوب، وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص)؟

- ما متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية؟

أهداف الدراسة:

- سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بالجامعات السعودية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص).
- تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:
- تواكب هذه الدراسة الجهود المبذولة لتطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية بشكل عام فيما يتعلق بتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية.
- قد تسهم الدراسة في تكريس أهمية مدخل القيادة التحويلية في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، والقيام بدراسات ذات صلة لمعرفة الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للجامعات السعودية.
- الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة العربية.

الأهمية العملية:

- تسهم في تشخيص وتقويم ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، والتعرف على متطلبات ومعوقات الممارسة.
- تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية.
- تزويد رؤساء الأقسام العلمية بأفضل الممارسات الإدارية والقيادية ومتطلباتها في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

2- الدراسات السابقة:

تناول هذا الجانب من الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية، العربية منها والأجنبية، مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الحدث، كما يأتي:

- دراسة الجارودي (2011) ركزت على تصميم برنامج تدريب لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على عينة بلغ عددها 302 قائداً من جامعتي الملك سعود والملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة التدريب على القيادة التحويلية.
- دراسة مددين (2013) تناولت درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع لممارسات القيادة التحويلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة والكلية والرتبة العلمية وسنوات الخبرة.
- دراسة صديقي وبهبي (Sadeghi & Pihie, 2013) استهدفت التعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للمحاضرين في ظل التحديات التي تواجه الجامعات البحثية الماليزية، وتكونت عينة الدراسة من المحاضرين في ثلاث جامعات بحثية رائدة في ماليزيا، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد، وكشفت نتائجها أن أبعاد وممارسات القيادة التحويلية المستخدمة "الدافع الملهم" و "القائد المثالي" من قبل رؤساء الإدارات أدت إلى تحسن أداء المحاضرين أكثر من أساليب القيادة الأخرى.
- دراسة راشد وبن داود (Rashed, & Bin Daud, 2013) استهدفت اجراء مسح حول ممارسة القيادة التحويلية بالأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في ماليزيا من خلال التعرف على العلاقة بين نموذج كوزيس وبوسنر في القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
- دراسة حسين وزملاءه (Hussain, et al, 2014) حاولت تحديد تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الإداري والتسويقي في الجامعات العراقية الحكومية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تطبيقها على 821 عضو هيئة تدريس من جامعات عراقية حكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز كل من الإبداع الإداري والإبداع التسويقي في بيئة التعليم العالي.
- دراسة جيوتي وبهاو (Jyoti & Bhau, 2015) علي دور القائد كعضو في التغيير، وعلى العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، واختيار هذا النموذج في قطاع التعليم العالي، وقد استخدم التحليل العاملي والانحدار الهرمي لاختبار التماثل المعتدل، وأوضحت النتائج أن القائد يعمل كمنسق وكنموذج وليس كوسيط بين الأعضاء.
- دراسة حويحي (2015) استهدفت تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والوقوف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء الأسس النظرية للقيادة التحويلية وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة بلغت 181 عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

- دراسة العثماني (2017) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - القدرة الإلهامية - الاستثارة الفكرية - الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة و التعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظة غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من العينة التي تكونت من (274) مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظة غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة).
- دراسة الرشيد (2018) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وقد أجريت الدراسة ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.
- دراسة الشوابكة والشلي والخوالدة (2018) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز المهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم قائمة استبيان، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبياناً، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز المهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- الاتفاق: وجود جوانب اتفاق للدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات سواء من حيث المنهج المستخدم أو الأداة وكذلك بعض المتغيرات التي تناولها.
- الاختلاف: تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية لدى القادة وارتباطها ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في بيئات مختلفة تعليمية، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات خاصة في بيئة وعينة الدراسة جامعة الملك فيصل.
- الاستفادة: استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للتحقيق أهدافها، واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي والارتباطي لتحقيق أهدافها وقد استفادت الدراسة الحالية منها في ذلك.
- التميز: تميزت الدراسة الحالية في بيئة وعينة الدراسة حيث تناولت أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الملك فيصل للعام الدراسي 2019/2018م، والبالغ عددهم (2113) عضو تدريس من الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور (1248)، في حين بلغ عدد الإناث (865)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية).

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية)

الرتبة الأكاديمية	ذكور	إناث	المجموع
أستاذ	358	243	601
أستاذ مشارك	521	307	828
أستاذ مساعد	369	315	684
المجموع الكلي	1248	865	2113

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (166) من أعضاء الهيئة التدريسية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والرتبة الأكاديمية:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية)

الرتبة لأكاديمية	ذكور	إناث	المجموع
أستاذ	36	6	42
أستاذ مشارك	45	6	51
أستاذ مساعد	49	24	73
المجموع الكلي	130	36	166

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة؛ لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال مراجعة الأدب السابق، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واشتملت أداة الدراسة، بصورتها النهائية على (38) فقرة. واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

- إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة جداً)، تعطى العلامة(5).
- إذا كانت الإجابة (درجة كبيرة)، تعطى العلامة(4).
- إذا كانت الإجابة (متوسطة)، تعطى العلامة(3).
- إذا كانت الإجابة (قليلة)، تعطى العلامة(2).

- إذا كانت الإجابة (قليلة جداً)، تعطى العلامة(1).

صدق الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على خمسة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة الجامعية، والقياس والتقويم في جامعة الملك فيصل؛ لتحكيمها من حيث ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة، ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم الأخذ بجميع آراء المحكمين من حذف للفقرات، أو إضافة لها، أو تعديلها، وحدد لكل فقرة تدرج خماسي. وفي ضوء اقتراحات المحكمين المختصين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (38) فقرة- وقد كانت قبل التحكيم (42) فقرة حيث تم حذف أربعة فقرات لعدم ملاءمتها للموضوع، موزعة على أربعة مجالات، هي:

1. مجال الاعتبار الفردي، وتكون من (8) فقرات.

2. مجال الحفز والاستثارة، وتكون من (10) فقرات.

3. مجال التأثير المثالي، وتكون من (11) فقرة.

4. مجال التمكين، وتكون من (9) فقرات.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، طبقها الباحث على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس بأسلوب التطبيق وإعادة التطبيق بفاصل أسبوعين بين التطبيق الأول وإعادته. وتم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكان معامل ثبات الأداة كما هو مبين في الجدول(3):

جدول (3) قيم معاملات الثبات للأداة ومعامل كرونباخ ألفا

المجال	معامل ثبات الإعادة	معامل الاتساق الداخلي
الاعتبار الفردي	0.84	0.92
الحفز والاستثارة	0.83	0.91
التأثير المثالي	0.80	0.89
التمكين	0.81	0.92
الأداة ككل	0.89	0.92

إجراءات الدراسة:

1. قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، ومن ثم التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في جامعة الملك فيصل. ومن ثم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
2. قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة مكونة من (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة البحث وثباتها، قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات جامعة الملك فيصل المختلفة.
3. بعد جمع الاستبيانات قام الباحث بتفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

متغيرات الدراسة:

- أ- المتغيرات المستقلة:
- الجنس، وله فئتين (ذكر، أنثى).
 - التخصص، ولها مستويين (عالي، أدبي).
 - الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- ب- المتغير التابع: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمعبر عنه باستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام ما يلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي
- استخدام اختبار (ت)
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

4- نتائج الدراسة ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجالات الأداة، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير على مجالات الأداة والأداة ككل

الرقم	مضمون المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
4	التمكين	3.78	0.76	1	عالية
3	التأثير المثالي	3.71	0.74	2	عالية
1	الاعتبار الفردي	3.53	0.98	3	متوسطة
2	الحفز والاستثارة	3.45	0.98	4	متوسطة
	الأداة ككل	3.61	1.02		متوسطة

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن درجة تقدير متوسطة وبمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.02)، واحتل مجال التمكين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، في حين أن مجال الحفز والاستثارة جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.45).

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير على فقرات كل مجال من المجالات السابقة، قام الباحث باستخراجها، كما هو مبين في الجدول (5):

المجال الأول: الاعتبار الفردي:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال الاعتبار الفردي والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال الاعتبار الفردي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	التفاعل الايجابي مع مبادرات العاملين التطويرية	3.90	1.00	1	عالية
4	إجادة الاتصال الفعال مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.87	1.15	2	عالية
6	مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية	83.7	0.90	3	عالية
7	التركيز على نواحي القوة عند أعضاء الهيئة التدريسية	3.71	1.01	4	عالية
1	الالتزام بمبدأ المساواة في التعامل بالالتزام بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع العاملين	3.67	0.86	5	عالية
3	الاهتمام بالمشاعر الفردية للعاملين	3.52	1.03	6	عالية
8	الاهتمام بمشكلات أعضاء الهيئة التدريسية	3.38	1.02	7	متوسطة
5	المقدرة على توجيه أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لاحتياجاتهم	43.3	0.91	8	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.53	0.98		متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال الاعتبار الفردي، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.53) وانحراف معياري (0.98) ضمن درجة تقدير متوسطة، وأن الفقرة (2) والتي تنص على (التفاعل الايجابي مع مبادرات العاملين التطويرية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.00) ضمن درجة تقدير عالية، في حين أن الفقرة (5) والتي تنص على (المقدرة على توجيه أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لاحتياجاتهم) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.91)، ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثاني- الحفز والاستثارة:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال الحفز والاستثارة والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال الحفز والاستثارة

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تقدير أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم	1	3.73	1.01	عالية
3	تشجيع العاملين لتقديم أفكار جديدة لتطوير القسم	2	3.59	0.99	عالية
4	استثارة فكر العاملين للإبداع والتجديد والابتكار	3	3.57	1.04	عالية
8	التعبير عن أهداف العمل بأساليب بسيطة	4	3.54	0.94	عالية
9	القدرة على تحفيز العاملين بطرق متنوعة	5	3.50	0.92	عالية
2	تعزيز روح العمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم	6	3.46	0.95	متوسطة

الرقم	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
5	التخطيط لتحقيق طموحات العاملين في القسم	7	3.40	0.99	متوسطة
7	القدرة على ايصال التوقعات العالية للعاملين بأسلوب مناسب	8	3.38	1.09	متوسطة
10	استثارة العاملين على تقديم أسئلة إبداعية حول أعمال القسم	8	3.33	0.88	متوسطة
6	الحرص على التعرف على طموحات العاملين في القسم	10	3.26	0.98	متوسطة
	المتوسط العام للمجال		3.45	0.98	متوسطة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال الحفز والاستثارة، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.45) وانحراف معياري (0.98) ضمن درجة تقدير متوسطة، وأن الفقرة (1) والتي تنص على (تقدير أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.01) ضمن درجة تقدير عالية، في حين أن الفقرة (6) والتي تنص على (الحرص على التعرف على طموحات العاملين في القسم) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.98)، ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثالث: التأثير المثالي:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال التأثير المثالي والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التأثير المثالي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	تقديم مصلحة القسم على المصالح الذاتية	3.98	0.88	1	عالية
7	التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم بشفافية وموضوعية	3.82	0.99	2	عالية
9	المقدرة على اكتساب احترام العاملين في القسم	3.78	0.95	3	عالية
4	إظهار الثقة بإمكانات أعضاء الهيئة التدريسية	3.74	0.91	4	عالية
1	المقدرة العالية على الاقتناع	3.64	0.90	5	عالية
10	التركيز على الرسالة الجماعية للقسم	3.60	0.88	6	عالية
11	إثارة الوعي بالقضايا المهمة في القسم	3.58	1.02	7	عالية
8	امتلاك القدرة على تجاوز الازمات والصراع داخل القسم	3.57	0.96	8	عالية
6	غرس الفخر والاعتزاز بالعمل الأكاديمي بين أعضاء الهيئة التدريسية	3.52	0.87	9	عالية
2	إظهار القوة في المواقف المختلفة	3.51	0.93	10	عالية
5	العمل على جعل العاملين في القسم يشعرون بالانتماء للقسم	3.47	0.86	11	متوسطة
	المتوسط العام للمجال ككل	3.71	0.74		عالية

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال الرقابة والتوجيه، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.71) وانحراف معياري (0.74) ضمن درجة تقدير عالية، وبين الجدول كذلك أن الفقرة (3) والتي تنص على (تقديم مصلحة القسم على المصالح الذاتية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.88) ضمن درجة تقدير

عالية، في حين أن الفقرة (5) والتي تنص على (العمل على جعل العاملين في القسم يشعرون بالانتماء للقسم) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.47) وانحراف عياري (0.86)، ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الرابع- التمكين:

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات مجال التمكين والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التمكين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
8	تعزيز مهارات تحمل المسؤولية لدى العاملين في القسم	3.90	0.89	1	عالية
6	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في القسم	3.88	0.77	2	عالية
5	إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التغيير المنشود بالقسم	3.83	0.77	3	عالية
4	مناقشة أعضاء الهيئة التدريسية في متطلبات انجاز مهامهم الوظيفية	3.78	0.97	4	عالية
1	دعم عضو هيئة التدريس في ممارسة الصلاحيات الممنوحة له	3.76	1.04	5	عالية
9	تقديم المساعدة اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم	3.73	0.92	6	عالية
7	إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات	3.73	0.93	6	عالية
2	احترام قرارات أعضاء الهيئة التدريسية في الصلاحيات الممنوحة لهم	3.65	1.09	8	عالية
3	الدقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم في كل تغيير يُخطط له	3.54	1.13	9	عالية
	المتوسط العام للمجال ككل	3.78	0.76		عالية

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة على مجال التمكين، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المجال (3.78) وانحراف معياري (0.76) ضمن درجة تقدير عالية، وأن الفقرة (8) والتي تنص على (تعزيز مهارات تحمل المسؤولية لدى العاملين في القسم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.89) ضمن درجة تقدير عالية، في حين أن الفقرة (3) والتي تنص على (الدقة في اختيار أعضاء الهيئة التدريسية لأعمالهم في كل تغيير يُخطط له) حصلت على أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.13)، ضمن درجة تقدير عالية.

وبينت النتائج إن أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة كان التمكين. وهو سلوك ناتج عن القوة التأثيرية للقائد، وإحساس الفرد بأهمية هذا القائد الذي يمتلك القدرة على استثارة الجهود التفكيرية، والتحليلية المبدعة لمن يعملون معه وتحت قيادته لتكون جهوداً إبداعية خلاقة. وينمي فهم روح التنافس الإيجابي، ويمكنهم من ممارسة السلطة بالقدر اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في صنع القرارات. ولعل مثل هذه الأمور هي التي طورت مثل هذا الشعور عند أعضاء الهيئة التدريسية ودفعتهم للتعبير عنه بإيجابية، وساهمت في احتلال هذا المجال الترتيب الأول في هذه الدراسة. وحل مجال التأثير المثالي في المرتبة الثانية كسلوك يمارسه رؤساء الأقسام العلمية. وقد يكون ذلك عائداً إلى أن هذا السلوك قائم على القدوة. فربيس القسم يمتلك قدرة كبيرة على التأثير في العاملين في القسم بحيث يصبح نموذجاً يُقتدى به، ويحوز على احترامهم، وثقتهم، وإعجابهم.

أما بالنسبة لمجال الاعتبار الفردي وعلى الرغم من احتلاله المرتبة الثالثة بين مجالات القيادة التحويلية، فهو سلوك يمارسه رئيس القسم بدرجة متوسطة كغيره من سلوكيات القيادة التحويلية الأخرى. ويسعى رئيس القسم من خلاله إلى تحقيق رغبات العاملين الشخصية، وحاجاتهم للإنجاز، وتحقيق الذات. ويعامل كل عضو هيئة تدريس بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية، ويحرص على إيجاد نظام فعّال بينه وبينهم، ويصغي جيداً لمن يتحدث إليه منهم. وفيما يتعلق بالحفز والاستثارة فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الممارسة. وهو سلوك يستطيع رئيس القسم من خلاله إثارة حب التحدي في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويزودهم بصورة واضحة للأهداف العامة للفريق ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

واتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة العثماني (2017) التي بينت ان ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة. كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيدي (2018) التي توصلت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملمم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تمارس بمستوى مرتفع. واتفقت كذلك النتيجة مع نتيجة دراسة الشوابكة والشليبي والخوالدة (2018) التي بينت أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملمم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي).

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، الجنس، التخصص).

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اختباراً على متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص:

متغير الرتبة العلمية:

تمت الإجابة على هذا المتغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وعلى مجالات الدراسة لمتغير الرتبة العلمية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (9):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الرتبة العلمية بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال	أستاذ دكتور		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الاعتبار الفردي	3.84	0.95	3.49	1.11	3.93	0.74
الحفز والاستثارة	2.31	0.65	2.26	0.80	2.39	1.09
التأثير المثالي	2.36	0.61	2.39	0.94	2.28	0.67
التمكين	3.47	0.89	3.17	1.23	3.53	0.71
الأداة ككل	3.67	0.67	3.62	0.84	3.59	0.76

يتضح من الجدول (9) وجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الرتبة العلمية على مجالات الدراسة والأداة ككل.

متغير الجنس:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس على مجالات الدراسة والأداة

الجنس				المجال
أنثى		ذكر		
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.73	4.69	1.22	4.73	الاعتبار الفردي
0.74	2.85	1.18	2.94	الحفز والاستثارة
0.73	2.51	1.34	2.46	التأثير المثالي
1.07	4.22	1.27	4.28	التمكين
1.01	3.65	0.91	3.71	الأداة ككل

يبين الجدول (10) فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنس لصالح الذكور، على مجالات الدراسة، والأداة ككل. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار (ت). وهذا ما يبينه جدول رقم (11):

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة والأداة ككل تعزى لمتغيري الجنس والتخصص

المجال	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاعتبار الفردي	ذكر	130	4.73	1.22	165	0.977	0.378
	أنثى	36	4.69	0.73			
الحفز والاستثارة	ذكر	130	2.94	1.18	165	0.929	0.397
	أنثى	36	2.85	0.74			
التأثير المثالي	ذكر	130	2.46	1.34	165	0.596	0.554
	أنثى	36	2.51	0.73			
التمكين	ذكر	130	4.28	1.27	165	0.492	0.612
	أنثى	36	4.22	1.07			
الأداة ككل	ذكر	130	3.71	0.91	165	0.748	0.485
	أنثى	36	3.65	1.01			
المجال	التخصص	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاعتبار الفردي	علمي	73	4.69	0.73	165	0.281	0.617
	أدبي	93	4.66	0.70			
الحفز والاستثارة	علمي	73	2.91	0.92	165	0.053	0.755
	أدبي	93	2.87	0.97			
التأثير المثالي	علمي	73	2.47	1.14	165	1.117	0.949
	أدبي	93	2.49	0.98			
التمكين	علمي	73	4.21	0.98	165	0.701	0.329
	أدبي	93	4.10	0.96			

المجال	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأداة ككل	علمي	73	3.93	0.92	165	0.538	0.662
	أدبي	93	3.86	0.97			

يُظهر الجدول (11) نتائج اختبار (ت) لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل عند جميع المجالات والأداة ككل تعزى لاختلاف متغيري الجنس والتخصص عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=0$)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند جميع المجالات والأداة ككل.

متغير التخصص:

تمت الإجابة على هذا المتغير من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل وعلى مجالات الدراسة لمتغير التخصص وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12):
جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التخصص بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال	تخصص علمي		تخصص أدبي	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الاعتبار الفردي	4.69	0.73	4.66	0.70
الحفز والاستثارة	2.91	0.92	2.87	0.97
التأثير المثالي	2.47	1.14	2.49	0.98
التمكين	4.21	0.98	4.10	0.96
الأداة ككل	3.93	0.92	3.86	0.97

يتضح من الجدول (12) أن هنالك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير التخصص على مجالات الدراسة والأداة ككل. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وهذا ما يبينه جدول رقم (13):
جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب المجالات الرئيسية على متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	.528	2	0.264	1.048	0.372
	داخل المجموعات	32.533	164	0.198		
	الكلي	33.060	166			
الحفز والاستثارة	بين المجموعات	5.811	2	2.906	0.620	0.603
	داخل المجموعات	40.778	164	0.248		
	الكلي	46.589	166			
التأثير المثالي	بين المجموعات	7.934	2	3.967	2.125	0.098

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	59.258	164	0.361		
	الكلية	67.192	166			
التمكين	بين المجموعات	6.904	2	3.452	3.192	*0.025
	داخل المجموعات	57.226	164	0.348		
	الكلية	64.131	166			
الأداة ككل	بين المجموعات	4.898	2	2.449	1.870	0.421
	داخل المجموعات	49.283	164	0.300		
	الكلية	54.181	166			

يظهر الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). على كل مجال من مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ما عدا مجال التمكين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولمعرفة مصادر الفروق بين المتوسطات قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
التمكين	المتوسط الحسابي	3.53	3.47	3.17
	أستاذ	3.53		
	أستاذ مشارك	3.47	0.06	
	أستاذ مساعد	3.17	*0.36	0.30

يبين الجدول السابق نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (90%)، بين ذوي الرتبة أستاذ من جهة وأستاذ مشارك من جهة أخرى وذلك لصالح ذوي الرتبة أستاذ. وتعزى هذه النتيجة إلى الخبرة الأكاديمية لذوي الرتبة أستاذ نظراً لطول عهدهم بالحياة الجامعية، وتوليمهم لمناصب متعددة كرئيس قسم أو نائب عميد لأكثر من مرة، وخضوعهم لدورات تدريبية متعددة. وهذا الأمر مرده إلى أن أعضاء هيئة التدريس جميعاً يتعايشون في ميدان العمل جنباً إلى جنب، فلذلك ليس من الغريب أن تكون استجابات الذكور والإناث متقاربة بشكل كبير، ويمكن عزو هذه النتائج من وجهة نظر الباحث إلى الاختلاف الفكري ما بين أعضاء هيئة التدريس، نتيجة الخبرات والمعارف التي يحصلونها من خلال تدريسهم ومطالعتهم المستمرة، الأمر الذي يسهل عليهم ممارسة عملية الاتصال مع رؤساء الأقسام العلمية بكل سهولة ويسر.

واتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة العثماني (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تعزى للمتغيرات الجنس. كما اتفقت الدراسة مع نتيجة دراسة مدين (2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
أظهرت النتائج أن متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كانت كالآتي:

- تشكيل مجلس عام مهمته الاستماع إلى التقييم والاقتراحات من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في القسم، وتشكيل لجنة داخل القسم من أعضاء الهيئة التدريسية للبحث في مشاكل القسم وتقديم حلول لها.
- تهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين وتلمس حاجاتهم وهمومهم.
- تسهيل إجراءات العمل بحيث تكون واضحة للجميع دون تعقيد.
- تشجيع العاملين في القسم على المشاركة في أعمال القسم وأنشطته.
- عمل صفحة او مدونة على الانترنت والموقع الالكتروني للجامعة يتم فيها بحث المستجدات من الأنظمة والتعليمات والقوانين.

وتعتبر هذه المتطلبات ضرورية كونها تعد من متطلبات تطبيق القيادة التحويلية حيث يجب أن يكون هنالك الإدراك الكافي لدى رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية بأهمية القيادة التحويلية، وذلك لأن إدراك رئيس القسم بأهميتها وبتأثيرها الإيجابي يؤدي إلى تشجيع العاملين على المشاركة في طرح الآراء والانتماء للعمل وزيادة الإنتاجية مما يوجد درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين، وتعزيز قيمة المساءلة الإدارية في القسم لمراقبة أداء أعضاء الهيئة التدريسية، ونشر الوعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتعريفهم بحقوقهم في مجال القيادة التحويلية ونتائجها، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية ودعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على التعاون المشترك، والحرص على تهيئة بيئة عمل مهنية لإرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبث روح الجماعة، وتبني مبدأ المساواة في التعيين والتقييم والترقية والبعد عن المحسوبية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: ما التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية؟

في ضوء الأدب النظري للدراسة والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج الدراسة الميدانية والتي أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تمارس أحيانا وليست سلوكا دائما لرؤساء الأقسام العلمية، يأتي هذا التصور سعياً لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمعطيات القيادة التحويلية التي أكدت الدراسة أهميتها:

منطلقات التصور المقترح:

يتمثل الأساس الفكري للتصور المقترح فيما يلي:

- تعزز القيادة التحويلية من بعدها الإداري باعتباره الأداة الأساسية في تخصيص وإدارة الموارد ووضع الضوابط التنظيمية والنظم والإجراءات الكفيلة بتحقيق الاتساق في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- لكي تنشر الجامعة معايير أخلاقية عالية على نحو متسق، فإن رؤساء الأقسام العلمية يجب أن يكونوا منفتحين وملتزمين دون مواربة أو مراوغة بالتصرف والسلوك الأخلاقي.
- المديرون لن يكونوا فعالين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية دون أن يكونوا مدركين للعلاقات والتحالفات السياسية بالقسم العلمي، وأن يكونوا بارعين في المناورة السياسية، إذ تؤدي السياسة دوراً عملياً دائماً في صياغة الخطة الاستراتيجية.

- تتسم البيئات المحيطة بالمؤسسات التعليمية بحالة من الغموض والتعقيد وبحمل معلوماتي زائد مما يستوجب وجود قيادة مؤسسية ذات رؤية وتوجه استراتيجي ليقود عمليات التغيير والمواءمة المستمرة للبيئة المتغيرة.
- النجاح في النموذج التحويلي للقيادة يعتمد على كيف يستجيب القسم العلمي ويعيد تكييف نفسه بكفاءة للسياق المتطور على الدوام، وكيف يجد القائد الفعّال باستمرار أنظمة التعلم داخل الجامعة.

أهداف التصور المقترح:

- يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية باعتبارهم وكلاء التغيير الرئيسيين في الأقسام العلمية.
- تحديد بعض المتطلبات الضرورية لنجاح الرؤية التطويرية في تحقيق أهدافها، بالانتقال برئاسة القسم من الممارسات التقليدية إلى القيادة التحويلية.
- إظهار التكامل الذي تحدته الرؤية التطويرية وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية في علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية للقسم، وفي علاقة الجوانب السياسية بالإجراءات والضوابط التنظيمية، كذلك في علاقة البعد الإداري بالبعد التحويلي، في الممارسات التنظيمية داخل وخارج القسم.

آليات تنفيذ أهداف التصور المقترح:

يمكن تقسيم آليات تنفيذ التصور المقترح وفقاً لأهدافه في ضوء أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

أولاً- الاعتبار الفردي:

- تتمثل أبرز آليات تنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بالاعتبار الفردي للقيادة التحويلية، في أن القائد التحويلي يجب أن يقوم بما يلي:
- إيصال صورة واضحة لمستقبل القسم، هذه الصورة هي الحقيقة التي يسعى إليها القسم (ما يريد أن تكون عليه في المستقبل)، والتي يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم لكل العاملين بالقسم وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي.
- ربط استراتيجيات العمل الجامعي برؤية وقيم الجامعة، وتعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل مستويات القسم العلمي لإنجاز الأهداف الاستراتيجية. وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات المادية الموجودة بالقسم.
- ربط مهام وخطط التطوير بالقسم بالحاجات الحالية والمستقبلية للجامعة (كما هي محددة في الخطة الاستراتيجية). كذلك تقديم برامج تطويرية للعاملين بالقسم لترقية الكفايات الجوهرية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز والمتوافقة مع الاحتياجات المستقبلية.
- تعزيز الرقابة الاستراتيجية في العمل الجامعي، تلك الرقابة التي تكامل بين الضوابط الاستراتيجية والحكم الذاتي. حيث تعزز القيادة التحويلية الاستخدام المتزامن للضوابط الاستراتيجية والحكم الذاتي، مما يتيح قدراً من المرونة والإبداع اللازمين للعاملين بالقسم للاستفادة من الفرص المتاحة أمامهم.

- تركيز الانتباه على العمليات والأنشطة في القسم وكذلك على النتائج والمخرجات، فالقادة التحويليين لا يهتمون ويدعمون فقط الآخرين نحو انجاز الرؤية، لكن يجندون العاملين بالقسم لتحويل الاستراتيجية إلى عمل وفعل، بمعنى وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ثانياً- الحفز والاستثارة:

تتمثل أبرز آليات تنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بالحفز والاستثارة في أن القائد التحويلي يجب أن يقوم بما يلي:

- إدماج العاملين بالقسم والمستفيدين منه في عملية تشكيل التوجه المستقبلي للقسم، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع وتمكين كل الأعضاء على كل المستويات للاعتقاد في المسعى الاستراتيجي والحاجة للتغيير والتطوير ذو المغزى بالنسبة لهم. إذ أنّ من مسؤوليات القادة التحويليين تمكين الآخرين من ابتكار التغيير كما هو مطلوب.
- تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى العاملين بالقسم، وبناء صف ثان من القيادات، من خلال إيجاد مناخ يعزز ويشجع تطوير قدرات قيادية تحويلية لدى الآخرين.
- تشجيع وتدعيم التعلم التنظيمي، بحيث يصبح القسم بيئة للتعلم والنمو لجميع العاملين بالقسم، من خلال تشجيع مناقشة الآراء والمقترحات المختلفة وفتح قنوات العمل المشترك بين جميع العاملين بالقسم.
- بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار، تراعي وتنمي الأفكار والرؤى الجديدة للمستقبل وتشجع روح المبادرة وتساعد على تدفق المعلومات بحرية ودون عوائق.
- بناء فرق عمل من عاملين مختلفين بمهارات واهتمامات وخبرات مختلفة، وترك المجال لهم ليفكروا بحرية وتتصادم أفكارهم وتتلاقح لتوليد أفكار مثيرة لتوسيع تشكيلة المداخل ووجهات النظر الجديدة بالاعتبار.

ثالثاً- التأثير المثالي:

تتمثل أبرز آليات تنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بالتأثير المثالي للقيادة التحويلية في أن القائد التحويلي يجب أن يقوم بما يلي:

- تقديم برامج تحفيزية مادية ومعنوية للعاملين الذين يحققون الأداء العالي والذين يلتزمون بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للقسم، والذين يقدمون رؤى تطويرية ابتكارية لأعمالهم ومهامهم الوظيفية.
- تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي داخل القسم، من خلال تعزيز الثقة والتضامن والتعاون بين جميع العاملين بالقسم، وإدارة الصراع التنظيمي من خلال الاستراتيجيات التي تعزز وحدة التنظيم وتماسكه.
- التحول بالعاملين بالقسم من الإذعان للرؤية إلى الالتزام بها، من خلال التفاوض والحوار والإقناع والتأثير الشخصي.
- تعزيز قنوات التواصل وتبادل المعلومات ووجهات النظر بين القيادة وجميع المستويات التنظيمية لبناء حالة من التوافق على الرؤى والأهداف الاستراتيجية للعمل وآليات تنفيذها.
- الحصول على دعم ومساندة عمادة الكلية للجهود والمشاريع التطويرية داخل القسم، من خلال التواصل معهم وتوضيح أهداف ومرامي تلك الجهود والنتائج المترتبة عليها، وتبيان مقدرة القسم على إنفاذها والدعم المطلوب لها.

رابعاً- التمكين:

تتمثل أبرز آليات تنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بالتمكين للقيادة التحويلية في أن القائد التحويلي يجب أن يقوم بما يلي:

- تطوير علاقات تنظيمية تستند إلى قيم العدالة واحترام آراء وحقوق الآخرين والشفافية، والعمل من أجل الصالح العام، وربط التغييرات بالمعتقدات التنظيمية، وعمل الأشياء بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح.
- مساعدة العاملين بالقسم على الوفاء بالتزاماتهم وتحمل مسؤولياتهم، وتطوير علاقات أخلاقية فيما بينهم وبين زملائهم، وبينهم وبين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي.
- التزام أخلاقيات القيادة في سلوكياته وممارساته، بحيث يكون نموذجاً يحتذى في النزاهة والاستقامة، والوفاء بالوعد، وتحمل مسؤولياته عن التزاماته، والعمل من أجل الصالح العام، والتزام القيم التنظيمية في كل قراراته وتصرفاته.

متطلبات تحقيق التصور المقترح

حتى يحقق التصور المقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية وفقاً للقيادة التحويلية أهدافه على الوجه الأمثل، فإن هناك مجموع من المتطلبات يجب وضعها في الاعتبار، منها:

- تطوير مهارات رؤساء الأقسام العلمية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير التحويلي بخاصة، وعلى معالجة التعقيد والغموض من خلال الفكر المنطومي ورؤية الصورة الكبيرة للقسم بما فيها من تعقيدات وتحالفات داخلية وما لها من علاقات وتفاعلات خارجية.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة التحويلية بأبعادها ومهاراتها المختلفة، كذلك دورات في التخطيط والقيادة التحويلية، وفي إدارة التغيير وفنون التفاوض والحوار، على أن تتعدى هذه الدورات مرحلة الشكلية إلى مرحلة الفعلية.
- منح رؤساء الأقسام العلمية المزيد من الصلاحيات والسلطات، ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة وعلى الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.
- توفير الدعم المادي والمعنوي والمساندة لرؤساء الأقسام العلمية من قبل عمادة الكلية ورئاسة الجامعة.
- توفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم الذي يتيح لرؤساء الأقسام العلمية فتح قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية، للحصول على الدعم المجتمعي لأنشطة القسم.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة فإنه يوصي بما يلي:
- نظراً لأن الباحث توصل إلى أن مجال الاعتبار الفردي والحفز والاستثارة حصلاً على درجة ممارسة متوسطة فإنه يوصي بضرورة توفير مناخ ملائم لممارسة عملية الحفز والاستثارة في جامعة الملك فيصل، وأهم عناصر هذا المناخ مساندة الرؤساء وتأييدهم لمروستهم.
- إنشاء جائزة على مستوى الجامعة تخصص للتميز والإبداع في مجال القيادة التحويلية.
- العمل على استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في العمليات القيادية المختلفة، لوجود العديد من الدراسات التي أشارت إلى أهمية تطبيق هذا النظام، ومدى فاعليته.
- دعوة الجامعة لرصد الخبرات والتجارب للقيادات المتميزة وتعميمها للاستفادة منها.

- إجراء دراسة حول علاقة القيادة التحويلية بجودة أداء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- برقعان، أحمد محمد أحمد، سعيد، عبد الحكيم رضوان، حسن، صلاح عبد الله محمد (2013): القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية، مجلة الأندلس للعلوم التطبيقية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، مج 1، ع 21.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (2003) تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية: السعودية، ع 33، 209-278.
- الجارودي، ماجدة (2011). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 1 ع (6).
- حويجي، محمد أحمد غريب السيد (2015). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية كلية التربية، جامعة الأزهر، مج 6 ع(16)، 232-264.
- خلف، محمد كريم حس (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الديب، سامر كمال حامد (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر. غزة.
- الرشيد، علي ضبيان (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج 33 ع(71)، 3-40.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحت (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
- الشامان، أمل بنت سلامة(2015). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكيلات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، مج 1 ع(2)، 81-130.
- الشوابكة، زياد والشلي، فراس، والخوالدة، رياض (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 38 ع(4)، 145-166.
- العثماني، عزام (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مدين، سحر بنت خلف سلمان (2013). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2014). أثر القيادات التحويلية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الثقافة والتنمية، مج 4 ع(12)، 137-159.

- المملكة العربية السعودية (2019). رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
- نظام مجلس التعليم العالي (1994). وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Barnett, K. et al (2001). Transformational Leadership In School Panacea Placebo or Problem? **Journal of Education Administration**. vol 39, 1, pp.24-64
- Bass, B., Avolio. B. (2014): **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA, vol 50, pp 77- 85
- Bass, Bernard M. (1998). **Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dumdum, U.R., et al (2002). A Meta-Analysis Of Transformational Leadership Correlates Of Effectiveness And Satisfaction, **Transformational And Charismatic Leadership**, pp. 35-66. Oxford: JAI.
- Hussein, K. Hussein et al (2014). Transformational Leadership: A Case For Innovation In Iraqi Public Universities, **International Journal Research**, Vol. (2) 7.
- Jyoti, Jeevan & Bhau, Sonia (2015). **Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification**, SAGE Open October-December, 1-13
- Murphy, L. (2005). **Transformational Leadership: A Cascading Transformational Leadership on Organizational Commitment at University Departmental Level**, 2nd International Seminar on Quality, Faculty of Education, University Technology, Malaysia.
- Oxford Advanced Learners Dictionary, **Definition of development Noun From The Oxford Advanced Learners**.
- Rashed, Fatemeh & Bin Daud, Khadijah (2013). Effects of Chain Reaction, **Journal of Nursing Management**, Vol. 13, No2.
- Rudnick, Jr. (2007). Transformational Leadership Model Encourages Leaders to transcend personal ambition, **Health Progress**, May-June, 36-37.
- Sadeghi, Amir & Pihie, Zaidatol (2013). The Role OF Transformational Leadership Style In Enhancing Lecturers, Job Satisfaction, Vol. 4 No. 8.
- Shane, T. Wasden (2014). **A Correlational Study On Transformational Leadership and Resilience in Higher Education Leadership**, PH D, University of Idaho.
- Silva, Alberto (2016). What Is Leadership? **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol 8, No. 1.
- Verma, Shikha & Krishnan, Venkat R. (2014). Transformational Leadership and Flowers Gender, **NMIMS**, Vol XXIII, October-November.

- Winston, Bruce E. & Patterson, Kathleen (2006). An Integrative Definition of Leadership, **International Journal of leadership**, Vol. 1, Iss. 2, pp. 6-66
- YU, Bo (2013).The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers, **Canadian Social Science**, Vol. 9, No. 4.