

درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم

محمد زين العابدين عبدالفتاح * ضيف الله حمرون **

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ونظر رؤساء الأقسام أنفسهم، ومدى تأثير ذلك على تطوير الأداء، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك القيادى التحويلى الممارس من قبل رؤساء الأقسام تعزى للمتغيرات التالية عند أعضاء هيئة التدريس من: النوع، والخبرة، والدرجة العلمية. فى ضوء ذلك سعى البحث الحالى إلى: بيان المقصود بمصطلح القيادة التحويلية، وتوضيح أهمية القيادة بشكل عام وانعكاساتها على أداء المنظمات ومخرجاتها، وبيان مفهوم الأداء ومستوياته وكيفية تطويره، معرفة سمات القائد التحويلى وأبرز خصائصه. وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك يمارسون السلوك القيادى التحويلى بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرى الخبرة والدرجة العلمية فى درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فيما أظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية فى درجة الممارسة تعزى إلى النوع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفى ضوء النتائج أوصى الباحثان ببعض التوصيات التى تخدم العملية الإدارية فى جامعة تبوك.

مقدمة

بات من المسلمات أن الإدارة هى الشريان الذى يمد أى عمل فردى أو مؤسسى بالحياة، وأن نجاح المؤسسة مرهون بما يمتلك المدير من سمات قيادية، وأنها تنمو وتزدهر بقدر تعامل ذلك المدير القائد مع المواقف الإدارية بكفاءة وفاعلية، مراعيًا

* مدرس الإدارة والتخطيط التربوى بجامعة تبوك

** عميد مركز خدمة المجتمع بجامعة تبوك

المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠١٦.

كل جوانب القوة والضعف فى الموقف، ومراعياً الفروق الفردية بين فريق العمل معه، وقادراً على الاستفادة من العاملين بطريقة محببة، تشدهم وتجذبهم للتغيير والعمل الجاد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم تجاهل مصالح العاملين الشخصية، وتلبية حاجاتهم النفسية والمادية، كى ينعكس كل ذلك إيجابياً على روح العمل الجماعى فى المؤسسة التربوية.

مشكلة البحث

تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المؤسسات التربوية وفعاليتها، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل الديمغرافية والتنظيمية والبيئية التى تتداخل فيما بينها، لتؤثر على فعالية الأداء التربوى بشكل متفاوت، وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات الشخصية التى يتمتع بها العاملون فى النظام التربوى، إلا أن هذه القدرات والمهارات تظل كامنة غير مفعلة فى ظل غياب قيادات تحويلية تلهم العاملين وتحفزهم وتشجعهم على الإبداع والتميز فى الأداء، وتشركهم فى تحديد الرؤية وصنع القرارات التربوية، ووضع الأهداف، وتقاسمهم الطموحات وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة بينت نتائجها الأثر الإيجابى والفاعلية الحقيقية لنمط القيادة التحويلية فى المؤسسات العامة والمؤسسة التربوية على وجه الخصوص، حيث إن سلوكيات القائد التحويلي تزيد من رضا العاملين معه، مما يولد لديهم دافعية تنعكس على تطوير أدائهم، فالقائد التحويلي يشجعهم ويلهمهم ويحفزهم بما يعود على المؤسسة بالنفع وتحقيق الأهداف، ويتيح لهم فرص الإبداع والابتكار، بدلا من احتكار الأفكار على القائد الخالد الملهم الذى لا يدع مجالاً لغيره.

وهذا ما دفع الباحثين إلى دراسة الدور القيادى الذى يمارسه رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك فى ضوء فلسفة القيادة التحويلية.

وبناء على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في:

التساؤل الرئيس التالي:

ما السلوك القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام في جامعة تبوك في ضوء فلسفة القيادة التحويلية؟

يتفرع عن التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة تبوك بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم؟

٣- هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية : النوع، الخبرة، والدرجة العلمية؟

أهداف البحث

يسعى البحث التعرف على :

- القيادة والقيادة التحويلية وانعكاساتها على أداء المنظمات ومخرجاتها.
- درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية والإنسانية في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظرهم، ومن وجهة أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر العينة تعزى إلى متغيرات النوع، الخبرة، والدرجة العلمية.
- إضافة بحث جديد إلى المكتبة الإدارية فيما يتعلق بأهمية القائد التحويلي.

أهمية البحث

تعود أهمية البحث إلى عدة جوانب:

الأول : الجانب النظرى حيث لا يزال جانب القيادة بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث فى المملكة العربية السعودية.

الثانى : جانب تطبيقى وهو ما يزيد الأمر أهمية حيث تتناول الدراسة مؤسسة من أهم المؤسسات التعليمية

الثالث: معرفة التغيرات التى يشهدها التعليم الجامعى فى المملكة العربية السعودية مثل التزايد فى أعداد الجامعات والتوسع الكمى والكيفى فى التعليم.

الرابع: الوقوف على رؤية الباحثين بخصوص أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى أساليب قيادية متقدمة وناجعة تسعى إلى الوقوف فى وجه التحديات العالمية والعصرية التى تواجهها.

منهج البحث

يوظف الباحثان المنهج الوصفى الذى يستخدم لتشخيص الواقع، فالبحث يجمع بين الكم والكيف، ليتناول من خلاله فلسفات القيادة التربوية، ودراسة واقع الجهاز الإدارى فى جامعة تبوك للعمل على تطويره من خلال البدائل المطروحة فى ضوء فلسفة القيادة التحويلية، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية تقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلى فى جامعة تبوك.

أداة البحث

استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة من (١٦١) فردًا من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العاملين فى الكليات العلمية والإنسانية بجامعة تبوك، لمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلى فى جامعة تبوك.

حدود البحث

يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام فى أقسام جامعة تبوك، للعام الدراسى ٢٠١١-٢٠١٢.

الدراسات السابقة

الغرض من عرض الدراسات السابقة تحديد ما له علاقة بمشكلة الدراسة الحالية؛ مما يسهل فهم الإطار العام لتلك الدراسة بشكل منطقي؛ كى يستفيد منها الباحث فيما تم عمله، من حيث الأدوات المستخدمة إن وجدت، ومن الطريقة والإجراءات كما أن الدراسات السابقة تلقى الضوء على استراتيجيات الدراسة الحالية فيستفيد الباحث من الخبرات السابقة، وبيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة العوائد^(١)، بعنوان "تقويم أداء القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم فى سلطنة عمان فى ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون فى تلك المديريات" والتي هدفت إلى معرفة الممارسات القيادية، وما إذا كانت تختلف باختلاف الخبرة، والمؤهل العلمى، ونوع الوظيفة التى يمارسها العاملون. تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) مدير دائرة، ونائب مدير، ورئيس قسم، وبعد جمع البيانات وتحليلها من قبل الباحث أظهرت النتائج أن القادة الإداريين يمارسون مهماتهم بدرجة متوسطة، وقد احتلت المهارات الإنسانية المرتبة الأولى، وجاءت المهارات التصورية فى المرتبة الثانية، أما المهارات الفنية فقد جاءت فى المرتبة الأخيرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية فى ممارسة المهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

-دراسة العامري^(٢) بعنوان " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين" ، والتي هدفت إلى معرفة مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي التي حددها تيكي وديفانا، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجامعة، والتخصص، والوظيفة في تمتع القيادات الأكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٠٢/٢٠٠١ حيث بلغ عددهم ٢٩١٢ عضواً.

ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك القائد التحويلي تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

- دراسة العازمي^(٣) بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤالها الرئيس ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية؟ وهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر فرص الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين، ومدى توافر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادة المدنية في وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وما مدى التباين بين آراء العاملين تجاه توافر القدرات الإبداعية حسب ما يمتلكون من خصائص شخصية أو مسمى وظيفي وتوصلت النتائج إلى ما يلي :

- أن ٢٩ خاصة من خصائص القائد التحويلي متوفرة بدرجة كبيرة فى القيايين المدينين فى وزارة الداخلية .
- أن القادة لا يعترفون بالأخطاء عند اكتشافها، وأنهم لا يطلعون العاملين على الأهداف الكلية للمؤسسة، ولا يشجعون بدرجة كافية وعالية الأفكار التى تتعارض مع أفكارهم .
- وجود علاقة طردية بين امتلاك القائد لسمات وخصائص القائد التحويلي وبين امتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية.
- وجود فروق إحصائية فى امتلاك خصائص وسمات القائد التحويلي تعزى إلى المؤهل العلمى والخبرة.
- وأوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات فى وزارة الداخلية والمؤسسات العامة المشابهة لها لرفع مستوى الإداريين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Seltzer, and Bass)^(٤) بعنوان "القيادة التحويلية والرضا الوظيفى " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفى لدى العاملين، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرى الدراسة، وأن هناك علاقة طردية بين زيادة معدل الرضا الوظيفى للعاملين على كافة المستويات وزيادة استخدام النمط السلوكى التحويلي من القادة، حيث أظهرت النتائج أن التأثير كان واضحا ومميزا لدى أفراد العينة (Seltzer, and Bass:1990)
- دراسة (Zalenzink)^(٥) بعنوان "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية " حيث سعت الباحثة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، وأبرزت النتائج أن للقيادة التحويلية أثرا كبيرا على الثقافة التنظيمية والقيم لدى العاملين، وتحقيق فلسفة المؤسسة وأهدافها.

- دراسة (Howell & Avolio) ^(٦) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي للمنظمة" سعت الدراسة لبيان تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد أظهرت نتائج البحث بعد تحليل البيانات أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال درجة الدعم للإبداع والتجديد والتغيير لدى العاملين، وأن السيطرة الذاتية تقل لدى القائد التحويلي كلما ازداد في تطبيق مبادئ وفلسفة القيادة التحويلية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين سلوك القيادة التحويلية في المؤسسة وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة.

- دراسة (Bass) ^(٧) عن "القيادة التحويلية" حيث سعت الدراسة إلى معرفة مدى وعي العاملين بمبادئ القيادة التحويلية بشكل عام ومدى أهميتها للمؤسسات ومعرفة أدوار القائد التحويلي في نمو وتطور المنظمة، ومعرفة أثر السلوك القيادي التحويلي على أداء العاملين والمنظمة.

أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى الإدراك لديهم والتشجيع على قبول الرؤى الجماعية للمؤسسة وأهدافها وتوسيع إدراكهم واهتماماتهم لما هو أبعد من تحقيق المنافع الذاتية للصالح العام وأظهرت الدراسة أن ذلك يتحقق من خلال طرق عدة منها النظرة الكارزمايتيكية للقائد وإشباع الحاجات الاجتماعية والعاطفية لكل فرد في المؤسسة وتشجيع الإبداع لدى الموظفين وتوافر الدعم والدافعية والإلهام لدى القائد.

- دراسة (Barling and Kelloway) ^(٨) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عالية بين الجهود الإضافية للعاملين والرضا عن العمل وفاعلية المؤسسات التربوية وبين السلوك القيادي التحويلي، وأن القيادة التحويلية المدرسية ترتبط بصورة غير مباشرة بأداء الطلبة، فالقيادة التحويلية تحدث تغييرات جوهرية ملحوظة في أداء المنظمات.

- دراسة (Nischan) ^(٩) حول القيادة التحويلية كمؤشر للفاعلية وتقديم الجهود الإضافية وشعور طلبة كليات المجتمع بالرضا عن الأوضاع الأكاديمية في هذه الكليات . هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ملاءمة القيادة التحويلية والتبادلية والتراسلية لطبيعة العمل في كليات المجتمع الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (١٣٩) طالبا، استخدم الباحث استبيان القيادة متعدد العوامل، لقياس ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية والترسلية، والذي اشتمل على أبعاد القيادة التحويلية المتعلقة بالتأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد، ومتغيرات القيادة التبادلية المتصلة بالمكافأة المحتملة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية، ومتغيرات القيادة الترسلية، أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق نموذج القيادة التحويلية في كليات المجتمع، كما توصلت النتائج إلى أن متغيرات القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً وبدرجة عالية أكثر من غيرها من الأنماط القيادية الأخرى التي تناولتها الدراسة بالفاعلية وتقديم الجهود والرضا بين صفوف طلبة كليات المجتمع الأمريكية.

- دراسة (Aminuddin) ^(١٠) عن العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لمديري ومدربي الرياضة وشملت (٩٠٠) مشارك يعملون كمديرين ومدربين في منظمات رياضية كندية، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة القيادة التحويلية التي وضعها بود ساكوف وآخرون وذلك لقياس الممارسات التحويلية في سلوكيات مديري ومدربي الرياضة، كما استخدم استبيان جامعة منيسوتا لقياس الرضا الوظيفي الذي وضعه وايس وآخرون.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجب بين سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لعينة الدراسة وأن هذه العلاقة كانت واضحة لدى جميع من شملتهم الدراسة بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية والمتمثلة في النوع والعمر والمركز الوظيفي وسنوات الخدمة و بناء على هذه النتيجة أكد الباحث أن القيادة التحويلية ليست فاعلة في

منظمات الأعمال فحسب، بل كانت ذات فاعلية مهمة في المؤسسات الرياضية حيث اتضح أنه كلما زاد تصور المديرين الرياضيين على أنهم يمارسون خصائص القيادة التحويلية زاد الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين.

- دراسة (Pillia & Others) (١١) بعنوان "الإدراك المعتدل والثقة للقائد التحويلي" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الجوانب التنظيمية للمؤسسة من جميع جوانبها، وأظهرت النتائج أن تأثير القيادة لم يقتصر إيجابياً فقط على رؤية العاملين، بل امتد إلى تقوية الرضا الوظيفي والأداء لديهم، وأن هناك أثرًا واضحًا على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وأن السلوك القيادي التحويلي يعزز العدالة بين أفراد المؤسسة، ويبين الثقة بين العاملين والقائد، بالتالي يدفع المرؤوسين إلى القيام بعملهم بكفاءة عالية، وتجعله يقدم أفضل ما لديه وأكثر مما هو مكلف به ومطلوب منه رسمياً.

- دراسة (Mackenz & Richm) (١٢) بعنوان السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية حاولت الدراسة التعرف على مدى العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات وبينت النتائج أن القائد التحويلي يتمتع بسمات كارزمية تتيح الفرص للعاملين معه لأن يبدعوا أو يبتكروا ويجعلهم يقومون بنشاطات تطوعية بمحض اختيارهم وإرادتهم ترتقى بالعمل التنظيمي وتساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

التعليق على الدراسات السابقة ذات الصلة

الغرض من التعليق على الدراسات السابقة هو الاستفادة من الأهداف والنتائج، التي خرجت بها الدراسات السابقة، والأدوات والعينات التي استخدمها الباحثون من قبل، لبلورة مشكلة البحث ومعالجة البيانات بشكل علمي. وقد استفادت الدراسة الحالية من

الدراسات السابقة والمنهج والإجراءات، واستفادات من الأدوات والاستراتيجيات، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وأهدافها ونتائجها، وقد تبين للباحث مدى مساهمة القيادة التحويلية فى تطوير أداء العاملين فى المؤسسات العامة، وخلق روح التعاون والمشاركة بين الفريق، وتعزيز الثقة بالنفس وبالقائد، ورفع معنويات الأفراد، ومن أهم المؤسسات التى تحتاج إلى التطوير المستمر وخلق روح التعاون هى المؤسسات التربوية، وذلك تبعاً لطبيعة عملها وتعاملها مع العنصر البشرى، المعلم، الطالب، المدير، المشرف، والمجتمع المحلى.

الإطار النظرى للدراسة

يرتبط الأداء كما ذكره "العوامل"^(١٣) بمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات فى تأدية الوظائف وتحقيق الأهداف المنشودة من قيام المؤسسة بشتى مجالاتها وأنشطتها سواء كانت تعليمية أو تجارية أو خدمية، لذلك فقد تزايد الاهتمام برفع مستوى أداء المؤسسات لضمان الوصول إلى الأهداف وضمان نمو واستمرار وتطور المؤسسة.

مفهوم الأداء

لقد تحدد مفهوم الأداء نتيجة التطورات العديدة التى طرأت على الفكر الإدارى والممارسات الإدارية، ويظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر فى مدرسة العمليات الإدارية فالعملية الإدارية تتكون من عمليات فرعية متعاقبة تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة، وكان يشار إلى أداء العاملين ومدى إنجاز العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة عنصر التوظيف أو الرقابة .

أى أنه المخرج أو الناتج، وهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل والانتهاى منه^(١٤)، وقد عرفه Sastary^(١٥) أنه المخرجات ذات القيمة التى ينتجها النظام فى صورة سلع أو خدمات فهو مستوى الأداء كمًا وكيفًا، ويعبر عن

مدى التزام الأفراد والمؤسسة بمسئولياتهم ومدى تسخير واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل الصور الممكنة .

- من التعريفات السابقة نجد القواسم المشتركة بينها وجميعها يركز على تفاعل الفرد بين سلوكيات العمل والإنجاز ، أى أنه مجمل السلوكيات والنتائج المتحققة داخل المؤسسة . ويرى حسن^(١٦) أن الأداء الناجح يتحقق نتيجة تفاعل عدة عوامل منها :
- العوامل البيئية: وتتضمن ظروف العمل المعدات، والمواد والتعليم والإشراف، إضافة إلى السياسات وتصميم المؤسسة والتدريب .
 - الإمكانيات المتوفرة والقدرة على أداء العمل .
 - إدراك الأدوار والمهام .
 - الدافعية الفردية.

من خلال تفاعل كل تلك العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، وبالتالي ينعكس على عملية الإنتاج.

أبعاد الأداء

حدد مخيم وآخرون^(١٧) أبعاد الأداء فيما يلي :

- مستوى وحدة التحليل: وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة فى التنظيم أو الجماعة الصغيرة، مستوى التنظيم لكل المؤسسة .
- مقاييس الأداء : تتمثل فى العناصر القابلة للقياس فى أى مجال من مجالات الأداء، وقد تشمل هذه العناصر واحداً أو أكثر من: الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة النوعية، تحقيق الربح، النمو، رضا العاملين، رضا الجمهور(العملاء المستفيدين)، والتجديد والابتكار .
- قياس الأداء : ويتوقف قياس الأداء على مدى موضوعية المقياس أو المطبق له، فعليه أن يتجنب الذاتية فى قياس الأداء .

- الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس للأداء .
- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء : وهنا يبرز دور الإبقاء على الأداء أو العمل على تحسينه أو تطويره أو تغييره من خلال جهود الإصلاح المتبعة في المؤسسة.
- ويرى **السلمي** ^(١٨) أن الأداء المتقدم والفاعل يجب أن يتسم بالخصائص التالية :
- النجاح المستمر للمؤسسات في السوق ، وتحقيق أهداف التنظيم داخلها .
- الإبداع والابتكار والتميز في نوعية المخرجات والخدمات المقدمة للمجتمع لكسب رضا العملاء .
- استخدام فرق عمل قادرة على إدارة نفسها ذاتيًا .
- إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى .
- دعم التعلم الفردي بجانب التعلم المؤسسي داخل التنظيم.
- ويوضح **درة** ^(١٩) أن الأداء المتقدم يجب أن يتحلى بالخصائص التالية :
- وجود هياكل تنظيمية مرنة منبسطة، لا تلتزم بالترج الهرمي وتركز على العمل بروح الفريق الواحد .
- استقلالية العمل القائم على الثقة، والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية الرقابة الداخلية للعاملين .
- قوة الاتصال وإشراك العاملين ودمجهم في اتخاذ القرار .
- الحرص على استقطاب العمالة الماهرة المدربة الراغبة في التعليم المستمر وتحسين المهارات وخاصة في المؤسسات التربوية.

مستويات الأداء

يقسم مخيمر وآخرون الأداء إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

- **الأداء الفردى** : ويتمثل فى الأعمال التى يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته الموكلة إليه فى الوحدة التنظيمية فى المؤسسة، حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه بمقياس من مقاييس الأداء المتنوعة المتوفرة فى المؤسسة، ويشمل القياس العام : الوقت المستنفد، والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردى فهى تتمثل فى الوقت المعيارى والتكلفة المعيارية ودرجة تحقق الأهداف المعيارية .
- **الأداء التنظيمى ويتضمن** : الأعمال التى تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها المطلوب تنفيذه فى المؤسسة وصولاً إلى الأهداف التى وضعت لها فى ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها وفلسفتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية وتشمل موضوعات القياس تلك، الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهى درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال .
- **الأداء المؤسسى** : ويعنى المنظومة المتكاملة لمخرجات المؤسسة فى ضوء التفاعل مع العناصر البيئية داخل المنظمة وخارجها^(٢٠).

عناصر الأداء

للأداء عنصرين أساسيين هما : الفاعلية والكفاءة ، وفيما يلى تفصيلاً لكل منها .
الفاعلية

اختلفت جهات النظر فى تعريف وتحديد مفهوم الفاعلية، كما اختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها وعلى الرغم من الغموض الذى يشوب المفهوم إلا أنه يتلخص فى مدى

قدرة المؤسسة العامة على تحقيق الأهداف، أى أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشرى، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية وغير ذلك من المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف^(٢١).

وقد عرفت الفاعلية بأنها أداء الأعمال الصحيحة، حيث يشترط معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها كى تتمكن المؤسسة من تحقيق الفاعلية . ويمكن القول إن الفاعلية هى مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيقها بأفضل صورة وفى حدود الإمكانيات والمعايير المتاحة والمتوفرة^(٢٢).

وتعتبر فاعلية الأداء فى المؤسسات العامة من المؤشرات الإدارية الحيوية فى تقييم قدراتها على إنجاز الأهداف والمسئوليات المحددة لها وحتى تكون المنظمة فاعلة لا بد من وجود أهداف^(٢٣) .

الكفاءة

يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف إضافة إلى تحقيق رضا العاملين^(٢٤).

وقد عرف الخزامى الكفاءة على أنها تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة^(٢٥) . ويعرفها بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة^(٢٦)

مما سبق يتبين أن الكفاءة تهتم وتركز على الكم والكيف فى آن واحد، وتعنى بحسن استخدام عناصر الإنتاج من جميع جوانبها وتوضح أهمية الكفاءة فى الأداء الفردى، وأثرها على الكفاءة الكلية للمنظمة المتمثلة فى كفاءة العاملين وعناصر الإنتاج الأخرى، أو يتضح مبدأ كفاءة الإدارة فى زيادة المخرجات عن المدخلات فى العملية الإنتاجية حيث نجاح المؤسسة وربحها وسبب البقاء لها بين المؤسسات العامة والخاصة ومدى القدرة على تلبية حاجات المجتمع المستهدف .

العوامل المؤثرة فى الأداء

يتأثر الأداء بعاملين أساسيين هما:

- عوامل فنية : وتتضمن التقدم التكنولوجى، والمواد الخام، والهيكل التنظيمى، وطرق العمل وأساليبه، مما يجعل سير العملية التعليمية يتم على أفضل وجه، وبالتالي يسهم فى مخرجات كفاء.
- عوامل إنسانية : وتتضمن القدرة على الأداء الفعلى للعمل وتحدد القدرة على الأداء بامتلاك المؤسسة للمعرفة والتعليم والخبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة الشخصية كما تتضمن العوامل الإنسانية الذاتية فى العمل التى تشمل ظروف العمل المادية، والاجتماعية وتلبية حاجات ورغبات الأفراد^(٢٧).

علاقة القيادة التحويلية بالأداء

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين جودة المخرجات ، وتحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين.

وتفترض الدراسات وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء فى المنظمة حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً فى تشكيل قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وتحديد أهدافهم وتحقيق طموحاتهم من خلال اقتدائهم بقادتهم وبما يمتلكون من معتقدات.

نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر "تيكس" و"ديفانا" عام ١٩٨٦" ويكل عام(١٩٩٤) ، حيث قاموا بدراسة القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند بيرن وأجروا عليها كثيراً من التعديلات، أما باس وأفوليو فقد قدما نظرية للقيادة التحويلية تضمنت الكثير من العناصر التى أشار إليها بيرنز، وقد كانت معظم الجهود موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة، يمكن من خلالها تحديد تأثير القيادة على أداء المنظمات^(٢٨).

فالإدارة بالمقام الأول عملية قيادية تمتلك القدرة على التأثير فى الآخرين، وتحفزهم وتدفعهم إلى العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتسعى دائماً إلى تطوير أولوياتها، فالعمليات الإدارية لا تتطور ولا تتغير وحدها، إنما يسعى الناس ويتعلمون ويغيرون ويطورون ويتطورون لتحسين سبل وأساليب التواصل مع المرؤوسين، ومشاركتهم فى صنع السياسة التعليمية واتخاذ القرارات التربوية، وتطبيق نموذج الإدارة على مستوى المدرسة والاعتراف بتغيير طبيعة العلاقات بين مدير المدرسة وجميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية^(٢٩).

وقد أكدت الأبحاث العالمية الحديثة على أهمية القيادة التى تميل إلى التغيير على اعتبار أنها النمط القيادى الذى يمكن أن ينتقل بالمؤسسة التربوية إلى مجتمع المعرفة فى القرن الحادى والعشرين والتعايش مع المستجدات والتفاعل معها والاستجابة بشكل أفضل مع تحدياته وتقنياته^(٣٠).

إن قيادة التغيير نمط قيادى يخلق الحماس والدافعية فى نفوس العاملين فى المؤسسات التربوية ويدفعهم إلى التغيير ويزرع الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط الناجح، وتشجع على العمل التعاونى وإعادة بناء النظم والقواعد العامة للمؤسسة التربوية على أساس من المشاركة الفاعلة^(٣١).

فلقد أصبح العالم فى هذا القرن وأواخر القرن السابق قرية صغيرة، تعاطمت فيها استخدامات التقنيات والمعلوماتية والتكنولوجيا، من خلال شبكة الإنترنت حيث أصبحت تحتك بشكل أو بآخر بنظم المعلومات واتخاذ القرار وترشيده، وتطورت فيها برامج الذكاء الصناعى وتقنية الهندسة الوراثية، وتنمية التفكير الإبداعى، وتضاعف فيها الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، فقد أصبحت المعلومة مصدراً جديداً للسلطة^(٣٢).

وتشكل القيادة الإدارية أحد أهم المجالات التى تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات فى هذا العالم الصغير، على مستوى الدولة والمؤسسات والأفراد، وقد فرضت

هذه الضرورة الملحة على المؤسسات بشتى أشكالها، خاصة المؤسسات التربوية منها، التميز فى الأسلوب القيادى والتفوق فى مجالات البحث، والتطوير والتدريب، والاهتمام بمعايير الجودة الشاملة فى إنتاج المخرجات الكفوءة، والانتقال من أسلوب الإدارة المحلى والتقليدى إلى الأسلوب العالمى المتطور، وذلك بتوسيع الدائرة أو فتحها على العالم الخارجى، لتوفير فرص عمل واقتصاد نامٍ وعيش كريم^(٣٣).

مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة فى الفكر الإدارى، فقد ظهر فى نهاية السبعينيات من القرن العشرين على يد بيرنز فى كتابه القيادة وقد أكد فيه على أن هناك حاجة عالمية ملحة إلى وجود قيادة إبداعية مؤثرة تحل مكان القيادة التقليدية التى تعتمد على تبادل المنفعة الذى يجعلها غير ثابتة ولا تتصف بالديمومة لارتباطها بالمصلحة^(٣٤).

لذلك نجد بيرنز يركز على نمط القيادة التحويلية الذى يسعى المدير خلال تطبيقه الوصول إلى دوافع العاملين الكامنة، حيث يقاس السلوك القيادى التحويلى بما يعرف بمقياس (MLQ) الذى تضمن عناصر ثلاثة لا بد أن يتصف بها القائد التحويلى هى الكارزمية والزعامة، وتشجيع المرؤوسين، والاهتمام بالأفراد وحاجاتهم، ثم أضاف باس عام ١٩٩٠مكوناً رابعاً تمثل فى توفر الدافعية المستوحاة وفى عام ١٩٩٣ قدم باس أوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية تضمن سبعة عناصر منها ثلاثة تختص بالقيادة الإجرائية وأربعة للقيادة التحويلية^(٣٥).

ورغم انتشار المفهوم فى الآونة الأخيرة إلا أن الغموض لا يزال يكتنفه، وقد فسر جوهر القيادة التحويلية على أنه القدرة على مواءمة الوسائل والإمكانيات المتاحة مع الغايات لتحقيق أهداف المؤسسة. ويركز القائد التحويلى على إدراك الحاجات

الظاهرة والخفية للعاملين ويعمل على إشباعها ويستثمر أقصى طاقاتهم فى تحقيق غايات إنسانية عظيمة وسامية تصب فى المصلحة العامة^(٣٦).

ويرى كولفن أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة وتسعى إلى تطوير قدرات العاملين وتحقيق الأهداف العامة الكبيرة فهى تعمل دائماً لخدمة التغيير إلى الأفضل^(٣٧).

من خلال ما ورد من تعريفات نجد بينها قوائم مشتركة وسمات وخصائص يجب أن تتوفر فى القائد التحويلي تتمثل فى الخصائص الكارزمية، الإلهام، الدافعية، التحفيز، التشجيع على التفكير والإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الذات للعاملين ما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ومضاغفة جهودهم وشعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة وتحقيق المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

عناصر القيادة التحويلية

عرض باس أربعة عناصر لا بد من توفرها فى القائد التحويلي أطلق عليها four'ii's حيث تبدأ كل كلمة منها بالحرف اللاتيني (I) كما يلى :

١- التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية

وهذه الخاصية تجعل القائد نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح محلاً للإعجاب والاحترام والثقة المتبادلة، ومن الأشياء التى يفعلها القائد كى يصفه المرؤوسون بالمثالى، أن يأخذ حاجات الأفراد بنظر الاعتبار^(٣٨).

٢- الدافعية الملهمه

وتعنى تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم للعطاء والتحدى وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يفكرون فى خلق رؤى مستقبلية متعددة وجذابة^(٣٩).

٣- المحاكاة (الفكرية) الذهنية

وتشير إلى تصرف القائد بطريقة تدفع العاملين للعمل بجد وابتكار وتزيد من وعيهم بحجم التحديات، والعمل على خلق طرق لحلها وتناول المواقف القديمة بطرق مختلفة^(٤٠).

٤-الاهتمام الفردي

القائد هنا يعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه وبيّنكر ويخلق فرصاً جديدة لتعليمهم ويأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين وينظر إلى من يعمل معه على أنه المكمل للمنظمة لا مجرد مرؤوس أو عامل يفرض عليه سلطته^(٤١).

خلاصة القول إن الخصائص المذكورة سابقاً، تسهم في تحويل المؤسسة من مجرد آليات تعمل بضغطة على مفتاح، إلى مشاعر وأحاسيس تتحرك بفاعلية مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المشتركة.

صفات القائد التحويلي

يجب أن يتحلّى القائد التحويلي بعدة سمات كي يتمكن من إدارة التغيير وتطوير المنظمة نحو الأفضل من هذه السمات ما يلي:^(٤٢).

- أن يكون قادراً على وضع رؤى ورسالة للمنظمة، وأن يجعل هذه الرؤى تثير وتدفع هم المرؤوسين لتبنيها.
- أن يكون في وجوده هدف سام يتمثل في نقل من معه في المنظمة نقلة حضارية وأن يتمتع بثقة عالية في نفسه وأن يكون لديه وعى خال من الصراعات الداخلية .
- أن يكون حضوره واضحاً ومؤثراً في مؤسسته فهو يتسم بنشاط مدنى فعال وبشارك الناس في مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة لها.
- أن يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة .

- أن يسعى إلى الوصول إلى تحقيق أعلى مخرجات تفوق الأهداف المرسومة والمتوخاة .
- أن يكون لديه حب ورغبة فى التغيير الدائم وأن يكون مستعداً لمواجهة المخاطر ويحسب حسابها قبل وقوعها .
- كما حدد كل من "نيكى، وديفانا" الخصائص التى يتمتع بها القائد التحويلى فى المنظمات بما يلى :
- أن يعتبر نفسه وكيلاً للتغيير، همه الشخصى والمهنى هو إحداث التطوير والتميز المنشود للمنظمة .
- أن يكون شجاعاً يحب المغامرة المحسوبة ولا يتردد فى قول الحقيقة .
- أن يثق فى قدرات الآخرين ويشعر تجاههم بالمودة وأن يراعى مشاعرهم ولا يكون تسلطياً .
- أن يتمتع بالتعليم المستمر مدى الحياة فهو دائم الاستفادة من الأخطاء التى يقع فيها .
- أن يكون موجهاً بالقيم ويعمل بموجبها وأن يمتلك القدرة على إظهارها فى الوقت الملائم وبما يتناسب مع قيم الآخرين، ووظائفهم .
- أن يكون صاحب رؤى وعلم ويتخيل وينترجم ذلك إلى الحقائق .
- وحدد كل من "كوزس، وبوستر" خمسة خصائص يجب أن تتوفر فى القائد التحويلى، وهذه الصفات مثالية للغاية وقد لا تتوفر فى شخص واحد (القائد) لكنها تتوفر مجتمعة فى أفراد المجموعة، فعلى القائد أن يعمل على إشراك المرؤوسين فى كل شىء، خاصة المجال التربوى، فهو أحوج ما يكون إلى القرار الصائب والمجمع عليه من الجميع، هذه الخصائص كما يلى:

١ - رسم نماذج عملية واقعية

يجب أن يكون القائد التحويلي واضحاً فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، وأن تكون معاييرهم مفهومة للجميع، وأن يتناغم سلوكه مع قيم العاملين، بذلك يجعل من يعمل معه يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخلقون الفرص لتحقيقه.

٢ - الإلهام والرؤى الجماعية

يتطلع القائد التحويلي إلى ما وراء الأفق كما أنه يستشرف المستقبل، ويتخيل الفرص التي يمكن أن تحقق له أهداف وتطلعات المنظمة ويؤمن بأن العمل الجماعي والرؤى المشتركة هي السبيل الوحيد لتحقيق المستحيل.

٣ - تحدى العملية

إن القائد التحويلي يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والمدروسة، ويرغب في التحدى الذى يدفعه إلى الإبداع والتجديد، ودائماً يميل إلى الخروج عن المألوف إلى استكشاف المبهم والغامض ويؤمن بقدرات الآخرين، وأن الأفكار الجيدة ليست حكراً عليه، بل قد تأتي من أحد العاملين معه، ويدرك أن التطوير والتغيير يحتمل التجربة والخطأ والنجاح والفشل، ولا يستهين بالنجاح الصغير لأنه يعتقد أنه بداية الطريق لمواجهة التحديات.

٤ - تمكين الآخرين ومنحهم الصلاحيات

يؤمن القائد التحويلي بأن الأحلام والآمال والأهداف التنظيمية لا يمكن أن تتحقق بجهود فرد واحد بل تعتمد على العمل الجماعي، لذلك يسعى إلى تمكين الآخرين من التصرف والمشاركة فى اتخاذ القرار، ويمنحهم الصلاحيات ويفوض لهم السلطة الجزئية التى تمكنهم من الإبداع والابتكار.

٥-التشجيع

إن تحقيق الأهداف السامية تحتاج إلى عمل شاق وطويل، ولا يتأتى ذلك بالسهل اليسير، فعلى العاملين بالمنظمة أن يتسموا بالصبر والمثابرة، وإذا ما شعر أحدهم بالإحباط واليأس أو أصابه التعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، فدور القائد التحويلي يبرز في استثارة همم المرؤوسين وتشجيعهم ودفعتهم إلى مواصلة العمل وتحقيق النجاح.

وظائف التغيير

- ١- أن يدير العمليات المرتبطة بأنشطة المؤسسة ويهتم بجميع المعلومات وينمى قدرة العاملين على استخدامها ليزيد الميزة التنافسية من خلال:
 - وضع معايير النجاح وبشكل شمولي .
 - وضع نظم للمعلومات الشخصية ونظم المعلومات التنظيمية وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب.
- ٢- أن يمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات الكثيرة التي تواجه المؤسسة دفعة واحدة بصرف النظر عن درجة التغيير والاختلاف وذلك من خلال:
 - إدارة العلاقات بحسب طبيعة وحاجة كل طرف.
 - محاولة تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المعينة مهما كانت درجة التباين بينها .
- ٣- أن يكون قادرًا على تكيف مؤسسته مع التوجهات الحديثة والعالمية، وعليه أن يدير الصراع القائم بين العاملين، فإن لم يوجد الصراع خلقه في المنظمة وأحسن إدارته، فالصراع حالة صحية في أى نظام، شريطة ألا يتحول إلى سلوكيات سلبية على المنظمة أو العاملين.

٤ - أن يعمل على توفير أجواء من النظام التعاوني، وأن يعمل على تدريب العاملين بشكل مستمر تدريباً ينمى قدرتهم على مواجهة التغيرات والتعامل مع المفاجآت التي يتعرضون لها أثناء العمل .

وبرى الهوارى^(٤٣) أن على القائد التحويلي أن يتحلى بست خصال رئيسة

هى:

أ- أن يدرك حاجة المؤسسة للتغيير المستمر فهو داعية تغيير يعمل على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير والتطوير وأن يعمل على التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أناس ناضجين فكرياً.

ب- صياغة الطموح والرسالة والرؤى التي يرغب من خلالها تحقيق النقلة الحضارية للجميع .

ج - على القائد التحويلي أن يختار النموذج الملائم لتغيير المنظمة من بين النماذج المتاحة، حسب ما يتوقع أن يثبت نجاحه ومواءمة ظروف العمل .

د- على القائد التحويلي أن يكيف سلوكيات العاملين وعاداتهم وقيمهم السائدة بينهم بما يتناسب مع البرنامج الجديد، حيث لا يمكن حدوث التغيير فى ظل الثقافة التنظيمية التقليدية السائدة.

هـ- أن يدير الفترة الانتقالية بحكمة واستراتيجية مناسبة لأنها تمثل عقبة أمام القائد، حيث تتطلب منه التخلص من كل ما هو قديم.

و- لا بد من أن يمتلك القائد التحويلي مهارات شخصية ومهنية تمكنه من لعب دور محورى فى صياغة القيم والثقافات للمؤسسة لذلك يجب إعداد وبناء القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية التي تتجاوب مع التوجهات العالمية وتتعامل مع التحديات المستقبلية.

وقد عرض جيمس أوفولو مجموعة من الصفات اللازمة للقائد التحويلي تضم النزاهة، الثقة، الاستماع واحترام الآخرين. ويقترح آخرون مجموعات مختلفة من

المهارات الأكثر تفصيلاً، واعتبروها ضرورية لجعل المرؤوسين أكثر التزامًا تجاه العمل والمؤسسة بشكل عام منها:

- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي.
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات التواصل الاجتماعي وانتشار العلاقات.
- مهارات الالتزام والتكامل.

من خلال هذه المهارات يمتلك الفرد القدرة على إدراك ذاته، فبدون إدراك الذات لا يستطيع الإنسان قياس وتضييق الفجوة في الموقف الذي يعيشه بدقة . ويعنى التنظيم الذاتى قدرة الفرد على السيطرة والتحكم فى سلوكياته والسعى إلى تغييرها.

وترتبط الطاقة الإيجابية بنظرة الفرد التفاؤلية والتي تعد عاملاً مهماً فى استثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم وأن يوصف بالهمة والحسم والتكامل والالتزام حيث ينال القائد احترام الآخرين من خلال امتلاكه لتلك الخصائص.

ويرى الباحثان أن على القائد التحويلي أن يتمتع بسمات رئيسة مثل:

- الثقة بالنفس، المرونة، المرح وبشاشة الوجه، الطلاقة الفكرية، الطلاقة اللغوية، كسب ثقة الآخرين، بناء علاقات شخصية مع جميع العاملين، تلمس مشاكل الفريق فرداً فرداً.
- الطموح، الرؤية الثاقبة، الضمير والموضوعية والحيادية، الحزم، الوعي، السيطرة، التواضع، الحماسة، والعدل.
- أن يكون شفوفاً رحيماً روحانياً صاحب مصداقية، يراعى مشاعر وأحاسيس العاملين معه. يلمس نقاط قوته فيستخدمها فى الموقف المناسب، ويعرف نقاط ضعفه ويعمل جاهداً على تقويتها. لا يقبل الإهانة، حكيم فى تعامله مع المواقف .

الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة

١- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك خلال فترة إجراء الدراسة للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٦١) فردًا، قسمت كما يلي: (٢٥) رئيس قسم، (١٣٦) عضو هيئة تدريس، (١٣٩) ذكور، (٢٥) إناث، وقد تم توزيع (٣٥٠) استبانة على مجتمع الدراسة، عاد منها (١٦١) استبانة وقد رأى الباحثان أن العينة صالحة للتحليل الإحصائي وتفي بغرض إجراء الدراسة وممثلة للمجتمع.

٢- أداة الدراسة

تم بناء مقياس (استبانة) لمعرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي، وقد تم الاعتماد في بناء الأداة على محاور الإطار النظري الذي طرحته الدراسة والمتعلق بسمات القائد التحويلي مثل: التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين، والتغيير، وقد تم عرضها بعد إعدادها على مجموعة خبراء متخصصين في مجالات الإدارة والتطوير والبحث وتحكيمها من قبلهم، والتأكد من الصدق الظاهري للمقياس بتعديله وفق آراء وتوصيات المحكمين، ومن ثم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية .

٣- درجة الثبات والاتساق الداخلي

بلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا ٠,٨٩، مما يشير إلى قوة الترابط الداخلي بين الفقرات، ولمعرفة درجة الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المقياس والمقياس الكلي، وجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١)

معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المقياس والمقياس الكلى

معامل ارتباط	البعد
بيرسون	
٠,٩٢	التأثير المثالى
٠,٩٠	الاستثارة الفكرية
٠,٩٥	الاعتبارية الفردية
٠,٨٩	التمكين
٠,٩٦	التغيير

نتائج الدراسة

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسى وفقا للتقديرات : بدرجة عالية جداً (٥) ، بدرجة عالية (٤) بدرجة متوسطة (٣) ، بدرجة ضعيفة (٢) ، بدرجة ضعيفة جداً (١) وجاء تفسير النتائج وفقا للنسب ، وللمتوسط الحسابى وفق التقديرات التالية :

جدول (٢)

مدى المتوسط الحسابى

مستوى الاستجابة	مدى المتوسط
(الممارسة)	
ضعيفة جداً	١,٨٠ - ١,٠٠
ضعيفة	٢,٦٠ - ١,٨١
متوسطة	٣,٤٠ - ٢,٦١
عالية	٤,٢٠ - ٣,٤١
عالية جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١

وفيما يلي عرضًا لنتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : نص السؤال على ما يلي "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام فى جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا، حسب الفقرات.

الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الممارسة
يوضح للعاملين معه أهمية وجوده فى القسم	4.96	1.0	عالية جدًا
يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية	4.26	91.	عالية جدًا
يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل	4.26	4.06	عالية جدًا
يحظى بشخصية محببة لدى العاملين معه	4.2	90.	عالية
يثير فى العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي	4.2	95.	عالية
يحدد بدقة مهام وواجبات العاملين لضمان إحداث عملية التغيير	4.2	90.	عالية
يقدم تصورًا شاملاً للعمل تاركًا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ	4.16	97.	عالية
يمارس عملية تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية	4.15	86.	عالية
يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات	4.13	90.	عالية
يترجم رؤاه إلى حقائق على أرض الواقع	4.11	96.	عالية
يعطى أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة داخل المؤسسة	4.1	87.	عالية
يشجع على العمل بروح الفريق الواحد	4.1	83.	عالية
يسعى إلى رفع مستوى اهتمام العاملين بالتطوير التربوي	4.1	91.	عالية
يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	4.03	1.07	عالية
يتفهم ويراعى مشاعر العاملين معه	4.02	95.	عالية
يحرص على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين	4.01	92.	عالية
يعمل على إيجاد حس جماعى بالمهام التربوية	4.0	93.	عالية

عالية	94.	4.0	يتعامل مع القضايا التربوية على أسس علمية ومنظمة
عالية	97.	4.0	تعزز قيادته للقسم ثقة العاملين بالقيادة
عالية	97.	4.0	يرغب العاملين في الاستمرار بالقسم، رغم إتاحة فرص الانتقال إلى أقسام أخرى
عالية	99.	4.0	يتفرد بأساليب قيادية في تعامله الإداري يميزه عن غيره
عالية	1.0	4.0	يهتم بالمصلحة العامة ويقدمها على المصلحة الشخصية
عالية	1.0	4.0	يوفر للعاملين مناخًا يجنبهم بالاستمرار تحت قيادته
عالية	1.0	4.0	يعمل على تفعيل إمكانيات وقدرات العاملين
عالية	87.	4.0	يهتم بتحفيز العاملين معه لتحقيق رؤية الجامعة
عالية	87.	4.0	يرسخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
عالية	86.	4.0	يزود العاملين بالطرق الجديدة للتعامل مع مشكلات القسم
عالية	90.	4.0	يحرص على توضيح الأهداف التربوية للعاملين معه
عالية	1.08	4.0	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين معه
عالية	1.0	4.0	يعبر عن تقديره وامتنانه للعاملين والمتميزين في أداء الواجبات المهنية
عالية	96.	4.0	يحرص على التزام العاملين بعملية التغيير أثناء تنفيذها
عالية	89.	3.99	يوضح للعاملين ما يجب عليهم فعله
عالية	1.0	3.99	يحترم الفئات التربوية لدى العاملين معه
عالية	99	3.99	يرسخ المفاهيم التي تؤدي إلى نجاح عملية التغيير
عالية	93.	3.98	يشجع العاملين على تحقيق أكثر مما يتوقعون تحقيقه من أنفسهم
عالية	97.	3.98	يساعد العاملين على إيجاد معنى للعمل التربوي
عالية	96.	3.98	يحرص على إيصال رؤيته التربوية للعاملين معه
عالية	1.0	3.98	يحرص على إشباع الحاجات النفسية للعاملين
عالية	97.	3.98	قادر على إقناع العاملين معه بضرورة التغيير
عالية	1.012	3.97	يحرص على شعور كل عامل معه بأهمية وجوده في القسم
عالية	1.0	3.97	يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتحقيق
عالية	1.0	3.97	يعمل على تكييف سلوك العاملين بما يناسب مع برنامج التغيير
عالية	94.	3.96	يحرص على إخراج أقصى ما لدى العاملين من أداء
عالية	90.	3.96	يحفز العاملين على مناقشة الأفكار الجديدة
عالية	1.0	3.96	يشجع العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
عالية	1.0	3.96	يدعم كل فرد للقيام بمهامه الموكلة إليه
عالية	1.02	3.96	يأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية لمن يفوض لهم الصلاحيات
عالية	91.	3.96	يمتلك القدرة على تحديد رسالة المؤسسة
عالية	1.02	3.96	يؤمن أن للمدير دورًا فاعلاً في إحداث التغيير الإيجابي
عالية	1.0	3.95	يحترم إنسانية العاملين معه

عالية	1.04	3.95	قادر على اختيار النموذج الملائم لتغيير المؤسسة
عالية	99.	3.95	يحرص على مشاركة العاملين في عملية التغيير
عالية	95.	3.93	يحرص على أن تتطابق ممارسته للرؤى التي يمتلكها
عالية	1.0	3.93	يتعامل مع كل العاملين بالطريقة المناسبة
عالية	97.	3.93	يدرك أن هناك مبررات قوية لتغيير الأوضاع التربوية
عالية	94.	3.91	يشعر بالارتياح عند تحقيق معدلات أداء عالية
عالية	93.	3.9	يجسد قدوة ونموذجًا يحتذى في ممارساته الإدارية
عالية	93.	3.9	يتميز بقدرته على استشراف المستقبل
عالية	1.0	3.9	يثق بإمكانيات العاملين معه
عالية	1.0	3.9	يجسد النجاح بالمؤسسة مما يدفع العاملين إلى تحقيق المزيد من الإنجاز
عالية	1.05	3.88	يناقش العاملين في متطلبات إنجاز أدوارهم الوظيفية
عالية	1.0	3.87	يثرى الأهداف الجديدة في قسمه
عالية	1.10	3.86	يعمل على إشباع حاجات المرؤوسين لضمان التزامهم بعملية التغيير
عالية	1.0	3.85	ينصت لأراء العاملين معه باهتمام
عالية	1.8	3.85	يعمل على تزويد القسم بالوسائل والأدوات اللازمة لإتمام عملية التغيير واستمراره
عالية	1.11	3.84	يوفر مناخًا واستراتيجيات مناسبة لإتمام عملية التغيير واستمراره
عالية	1.0	3.82	يبدى اهتمامًا شخصيًا لجميع العاملين معه
عالية	1.06	3.82	يبدى تعاونه بغض النظر عن حجم الجهود المبذولة من العاملين
عالية	1.0	3.81	يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء
عالية	98.	3.80	يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار التربوي
عالية	1.07	3.79	يمتلك رؤى جديدة تحقق أهداف المؤسسة
عالية	99.	3.77	يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتنفيذ
متوسطة	1.12	3.60	قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير
متوسطة	96.	3.56	يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية
متوسطة	94.	3.18	قادر على تحديد أهداف المؤسسة

يتضح من جدول (٣) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات ترواح بين (٣,١-٤,٩٦) من 5 وتمثل كل المتوسطات درجة ممارسة عالية جدًا وعالية عدا الفقرات الثلاث الأخيرة الواردة بالجدول جاءت بدرجة متوسطة، ونلاحظ من الجدول أيضا أن أعلى الفقرات ممارسة كانت:

- يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم
- يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية
- يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل .
- تلتها الفقرات:
- يحظى بشخصية محببة لدى العاملين معه
- يثير في العاملين روح الحماس تجاه العمل التربوي
- يحدد بدقة مهام وواجبات العاملين لضمان إحداث عملية التغيير
- يقدم تصورًا شاملاً للعمل تاركًا المساحة الأكبر للعاملين ليقوموا بالتنفيذ
- يمارس عملية تفويض الصلاحيات وفق أسس علمية
- يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
- يترجم رؤاه إلى حقائق على أرض الواقع
- وأدناها ممارسة كانت:
- يوفر مناخًا واستراتيجيات مناسبة لإتمام عملية التغيير واستمراره
- يبدي اهتمامًا شخصيًا لجميع العاملين معه
- يبدي تعاونه بغض النظر عن حجم الجهود المبذولة من العاملين
- يشجع العاملين على تحقيق التميز في الأداء
- يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار التربوي
- يمتلك رؤى جديدة تحقق أهداف المؤسسة
- يضع للعاملين معايير إنجاز قابلة للتنفيذ
- قادر على تكييف المؤسسة مع عملية التغيير
- يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية
- قادر على تحديد أهداف المؤسسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى: والذى مضمونه هل توجد فروق دالة إحصائياً بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم؟ وللاجابة ولحساب الفروق تم استخدام اختبار (ت) لبيان الفروق، وجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤)

يبين الفروق بين درجة الممارسة من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام

المتغير	العينة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الاحصائية
رئيس قسم	٢٥	٣.٠١	٣٥.٩٥	١٠.٧٩	١٥٩	١.٣٣	٠.٢٤٩
عضو هيئة تدريس	١٣٦	٢.٨٩	٥٨.٩١	٥.٠٥	٥٣,٣٧		

يتضح من جدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، فى درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، حيث بلغ المتوسط الحسابى لأعضاء هيئة التدريس (٢.٨٩) ولرؤساء الأقسام (٣.٠١) وبلغت قيمة ت (١.٣٣) ومستوى دلالة (٠.٢٤٩) وهى قيمة غير دالة إحصائياً.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذى ينص السؤال فيه على: هل توجد فروق دالة إحصائياً بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية : النوع، الخبرة، والدرجة العلمية؟

أولاً : متغير النوع : تم استخدام اختبار (ت) لبيان الفروق بين وجهتى نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع فى إجاباتهم عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك وجدول (٥) يبين ذلك .

جدول (٥)

اختبار (ت) لبيان الفروق بين وجهتى نظر أعضاء هيئة التدريس

تعزى لمتغير الجنس						
الجنس	العينة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) الاحصائية
ذكر	139	2.92	55.11	4.67	159	8.85
أنثى	22	2.58	76.11	16.22	24.60	0.249

يتضح من جدول (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع بمتوسط حسابى بلغ (2.92) لصالح الذكور، وبلغت قيمة ت (8.85) ومستوى دلالة (0.003) وهى قيمة دالة إحصائياً.

ثانياً : متغير الخبرة : تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة فى إجاباتهم عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك، وجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦)

اختبار تحليل التباين الأحادى ANOVA لبيان الفروق بين وجهتى نظر

أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	452.213	2	2260.606		
داخل المجموعات	537223.818	158	3400.151	.665	.516
الكلى	-	160			

بالنظر إلى جدول (٦) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) بين متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك

القائد التحويلي فى جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة إذ بلغت قيمة ف (0.665) وبمستوى دلالة بلغ (0.516) وهى غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: متغير الدرجة العلمية: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية فى إجاباتهم عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك، وجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧)

اختبار تحليل التباين الأحادى ANOVA لبيان الفروق بين وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	811.053	2	2260.606		
داخل المجموعات	540933.979	158	3400.151	.188	.888
الكلى	-	160			

بالنظر إلى جدول (٧) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي فى جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الدرجة العلمية إذ بلغت قيمة ف (0.118) وبمستوى دلالة بلغ (0.888) وهى غير دالة إحصائياً.

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم في الجامعة نفسها.

وقد استخدم الباحثان أداة عبارة عن استبانة تضمنت (75) فقرة ذات علاقة بموضوع الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، قام الباحثان بتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم جمعها، وتفرغ البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي سبق ذكرها وقد قام الباحثان بمناقشتها كما يلي :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

وينص على " ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟ أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (3).

وقد كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم (عالية) في معظم فقرات الاستبانة عدا ثلاث فقرات جاءت بدرجة عالية جدًا وثلاث فقرات أخرى جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطات الإجابات بين (3.18-4.96) من (5) ، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة في مؤسسات التعليم العالي تختلف عن الإدارات في المدارس، حيث إن إدارة الأقسام في الجامعات تتميز بتعاملها مع أعضاء هيئة تدريس جميعهم من حملة الشهادات العليا وهم فئة ناضجة فكريًا بالقدر الذي يلزم رؤساء الأقسام باحترام وجهات نظرهم وأخذ رأيهم والمرونة في التعامل معهم بما يتناسب ونضوج عقليتهم.

وقد كانت أعلى الفقرات (يوضح للعاملين معه أهمية وجوده في القسم، يستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية، يؤمن أن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل) بمتوسطات حسابية 4.96، 4.26، 4.26 وتشير إلى درجة ممارسة عالية جداً، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الدور المأمول من عضو هيئة تدريس كونه عنصرًا فاعلاً في عملية التغيير والتطوير، وكذلك يعزى إلى أهمية التطوير والتغيير الدائم والمستمر في المؤسسات التربوية في عالم دائم التغيير، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرات (قادر على تكيف المؤسسة مع عملية التغيير، يحترم وجهات النظر المتبادلة عند تعامله مع القضايا التربوية، قادر على تحديد أهداف المؤسسة) بمتوسطات 3.60، 3.56، 3.18 وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى صعوبة عملية التغيير في المؤسسات التربوية رغم أهميتها وذلك نظراً لما للنظام التربوي من خصوصية عن غيره من باقي الأنظمة، فعملية التغيير وتحديد الأهداف فيه تشكل عبئاً وعناء وثقلاً على كاهل الإدارة لأنها تتطلب الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المجتمعية مثل: العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم والأخلاق إلى جانب العوامل التطويرية ومواكبة المتغيرات، فهو معنى بالحفاظ على أصالة المجتمع ومواكبة الحداثة في آن واحد، فالمسئول التربوي معنى بالجمع والتوفيق بين الموروث الاجتماعي وأصالة وحضارة المجتمع وبين مواكبة الحداثة والمتغيرات التي تزداد يوماً بعد آخر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

وينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام؟ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام حسب اختبار (ت) على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (٤) إلى أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الاستجابات، وقد يعزى ذلك إلى توافق الرؤى بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي، وأن رؤساء الأقسام يدركون من يتعاملون معهم من حيث مؤهلاتهم التي يحملونها ومن حيث الدرجات العلمية، وقد يعزى إلى أنه قد يوجد من رؤساء الأقسام من هو أقل مؤهلاً أو درجة علمية من العاملين معهم، مما يدفعهم لاحترام وجهات نظرهم ومشاركتهم في صنع القرار التربوي نظراً لما يحملون من مؤهلات عليا ولما لهم من خبرة قد تفوق رؤساء الأقسام أنفسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

وينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، والدرجة العلمية؟

أولاً: متغير الجنس: أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار (ت) على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (٥) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لصالح الذكور بمتوسط حسابي (2.92)، وقد تعزى الفروق إلى أن رؤساء الأقسام من الذكور، يمتلكون استقلالية أكثر في عملية اتخاذ القرار، وغالباً ما يستخدمون روح النص وليس النص الحرفي، مستمدين كارزمتهم من قوة المجتمع الذكوري الذي يعيشونه، خاصة في المجتمعات الشرقية، مما يجعلهم لا يتقيدون بما يتخذ من قرارات بالتطوير والتغيير حرفياً وذلك يؤدي إلى حرية التغيير والتطوير أكثر من الإدارة الأنثوية التي ترجع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة المركزية والقيادات العليا للموافقة على إجراء أى تغيير أو تعديل،

لذلك لا يحدث لدى رؤساء الأقسام من الذكور تقيد حرفي بعملية التطوير والتغيير، كما هو الحال عند رؤساء الأقسام من الإناث، لذلك نلاحظ فروقاً في استجابات أعضاء هيئة التدريس من الإناث بممارسة العملية القيادية خاصة جوانب التغيير والتطوير منها، فيرين أن رؤساء الأقسام الإناث لا يمتلكن رؤى مستقلة أو أهدافاً مستقلة لارتباطهن بالذكور، مما أوجد فروقاً دالة إحصائياً، وقد يعزى أيضاً إلى أن الإناث أكثر موضوعية في استجاباتهم على الفقرات من الذكور، وقد يعزى أيضاً إلى عدم الوعي الكافي عند الإناث بوظائف القائد التحويلي، وقد يعزى إلى أن الذكور يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير التربوي أكثر من الإناث في جامعة تبوك، وذلك قد يعود إلى ثقافة المجتمع، وعدم مشاركة المرأة بفاعلية في اتخاذ القرار.

ثانياً : متغير الخبرة : أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA على أبعاد الاستبانة الخمسة كما في جدول (٦) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس يترك أثراً فاعلاً وكبيراً على نضوج عقلية الأعضاء وأن الخبرة تزيد من ذلك إلا أنها لا تؤثر في نظرة عضو هيئة التدريس، حيث إن عضو هيئة التدريس يكفيه 5 سنوات إلى جانب المؤهل لتكتمل عنده الصورة ويستطيع تقييم رئيس قسمه بما يلزم، لذلك نلمس عدم وجود فروق بين مستوى الخبرات الثلاث من ١-٥ سنوات، ٦-١١ سنة، و ١١ سنة فما فوق في عملية التقييم ودرجة الاستجابة على فقرات الأداة، وقد يعزى أيضاً إلى أن الأعضاء عينة الدراسة لا تقل خبراتهم عن 5 سنوات بل لوحظ من قبل الباحثين

أن معظم أفراد العينة تزيد خبرتهم على خمس سنوات مما يدل على استقطاب الكفاءات ذات الخبرات العالية من قبل الجامعة.

ثالثاً : متغير الدرجة العلمية: أشارت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حسب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA على أبعاد الاستبانة الخمسة كما فى جدول (٧) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فى استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وقد يعزى ذلك إلى أن الحصول على الدرجة العلمية يمكن عضو هيئة التدريس من القدرة على تقييم السلوك القيادى الذى يمارسه رئيس قسمه، وأن الحاصل على درجة دكتوراه أصبح فاعلاً وناضجاً عقلياً بما لا يدع مجالاً لوجود فروق بين استجاباتهم على فقرات الأداة، وقد يعزى أيضاً إلى أن الأعضاء عينة الدراسة لا تقل مؤهلاتهم عن درجة الدكتوراه، وهذه درجة علمية قادرة على تمكين أفراد العينة من فهم السلوك القيادى وتقييمه.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العوائد (٢٠٠١)، حيث أظهرت النتائج فى دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية فى ممارسة المهام الموكلة إليهم تعزى إلى المؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة، دراسة العامرى (٢٠٠٢) وأظهرت النتائج حاجة المؤسسات العربية إلى قادة تحويليين يقودون مؤسساتهم بفاعلية، كما أبرزت النتائج الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على المؤسسة فى مختلف جوانبها التنظيمية مثل الرضا الوظيفى للعاملين، والأداء التنظيمى للمؤسسة بشكل عام وتقوية سلوك المواطنة التنظيمية واتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من :

- (Seltzer, J and Bass 1990)
- (Howell, JU. And Avolio 1993)
- (Zalenzinka 1990)
- (Barling, J. Weber, J and Kelloway 1996)
- (Bass, Bernord 1994)
- (Aminuddin, Y 1998)

(Nischan, 1997)
(Pillia, R. and others, 1999)
(Mackenz, S, and others 2001)

ودراسة العازمي (٢٠٠٦) في أن القائد التحويلي يتمتع بسمات كارزمية تتيح الفرص للعاملين معه لأن يبدعوا أو يبتكروا ويجعلهم يقومون بنشاطات تطوعية بمحض اختيارهم وإرادتهم ترتقى بالعمل التنظيمي وتسببهم في تحسين أداء المنظمة بشكل عام، ووجود علاقة طردية بين امتلاك القائد لسمات وخصائص القائد التحويلي وبين امتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العوائد (٢٠٠١)، حيث أظهرت النتائج في دراسته أن القادة الإداريين يمارسون مهامهم بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الغامدى (٢٠٠١) حيث أظهرت النتائج في دراسته وجود فروق دالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة واختلفت مع دراسة العازمي (٢٠٠٦) حيث أظهرت النتائج في دراسته وجود فروق دالة إحصائية في امتلاك خصائص وسمات القائد التحويلي تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

الخاتمة

بات من المسلمات أن الإدارة هي شريان الحياة الذي يغذى أى عمل فردى أو مؤسسى وأنها بمثابة طوق النجاة له، فنجاح أى مؤسسة مرهون بما يمتلك المدير من سمات قيادية، وأنها تنمو وتزدهر بقدر تعامله مع المواقف الإدارية بكفاءة وفاعلية، مراعيًا كل جوانب القوة والضعف فى الموقف، ومراعيًا الفروق الفردية بين فريق العمل، قادرًا على الاستفادة من الطاقات الكامنة لدى العاملين تشدهم وتجذبهم للتغيير والعمل الجاد من أجل تحقيق المصلحة العامة، مراعيًا تحقيق المصالح الشخصية للعاملين، ملبيًا للحاجات النفسية والمادية لهم، آخذًا بعين الاعتبار كل جوانب العاملين الإنسانية والمهنية والأخلاقية.

لقد ازداد الاهتمام فى العقود الأخيرة من القرن الماضى بأمر القيادة وتأثيرها على نجاح المنظمات التربوية، وذلك بسبب ما طرأ على المؤسسات التربوية من تحولات كبيرة، خاصة فى فترة التسعينيات من القرن المنصرم، جعلت المؤسسات تعمل بشكل لم يسبقه نظير فى الحضارات السابقة، وذلك بسبب تنوع المناخ الثقافى والتنظيمى لتلك المؤسسات، من هذا المنطلق اجتهد المختصون فى علم الإدارة والباحثون فيه، بتحديد دور القيادة ووظيفتها تمهيداً لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وأنجح أثرًا، للاستعداد للتحولات التى تطرأ يومًا بعد آخر على العالم من حولنا.

التوصيات

فى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بما يلى:

- تدريب أعضاء هيئة التدريس من الإناث على سلوك القائد التحويلى.
- إشراك العنصر النسائى مشاركة فاعلة فى صنع القرار التربوى.
- عقد الدورات التدريبية التى تمكن رؤساء الأقسام من تحديد أهداف المؤسسة التربوية تحديداً دقيقاً، حيث جاءت فقرة (قادر على تحديد أهداف المؤسسة) فى المرتبة الأخيرة وحصلت على درجة ممارسة متوسطة.
- عقد الدورات التى من شأنها رفع وعى الأعضاء من الإناث بعملية التغيير والتطوير فى العملية التربوية.
- عقد دورات تدريبية تركز على استخدام الأساليب الحديثة لرفع مهارات الإداريين القيادية تنحصر فى التغيير والتطوير الانتقالى، وأهمية الاعتناء بالعنصر البشرى فى عملية التغيير.
- وأوصى الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات فى المؤسسات التربوية المشابهة لجامعة تبوك لرفع مستوى الإداريين فيها.

المراجع

- ١- مسعود سعيد مسلم العوائد، تقويم أداء القيادات الإدارية فى مديريات التربية والتعليم فى سلطنة عمان فى ضوء المهمات الموكلة لهم كما يراها العاملون فى تلك المديريات، إرد، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، ٢٠٠١.
- ٢- أحمد بن سالم العامرى، السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية، مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية عدد ٩، ٢٠٠٢، ص ص ١٩-٣٩.
- ٣- محمد تريخ حامد تولى العازمى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارى، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦.
- ٤- Seltzer, J and Bass, B. Transformational leadership , Transactional leadership, locus of control, and support for innovation , journal of applied psychology, .Vol. 39, No. 78, 1990
- ٥- Zalenzink A, The Leadership gap, The Exeutive,4, 1990
- ٦- Howell, J.U. & Avolio, B.J. Transformational Leadership Transactional Leadership, locus of control and support for innovation. Journal of Applied .Psychology, Vol. 78: 1993
- ٧- Bass, Bernard, Improving organizational effectiveness through transformational .Leadership, (I ed). London Sage Publications.1994
- ٨- Barling, J. Weber, J. and Kelloway, E. Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. Journal of Applied Psychology, 81 (6), 1996 .
- ٩- Nischan. Transformational Leadership as a Predictor of Effectiveness Extra Effort and Satisfaction in a Community College classroom Environment .Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, USA: 1997

- 10- Aminuddin, Y. The Relationship between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction: A Field Study, .Physical Educator, Canada, 55 (4), 1998
- 11- Pillia, R, Schriesheim, C.&Williams, E.Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership, Journal of mangment, 9 (2):1999
- 12- Mackenz, S, Podsakoffm O. & Richm, G. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson performance. Academy of Marketing Science , Jornal, 2001.
- 13- نائل العواملة، مبادئ في الإدارة العامة، عمان، الأردن، مركز أحمد ياسين، ط٢، ١٩٩٦.
- 14- عبدالبارى درة، تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية البشرية، ط١، ٢٠٠٣.
- 15- Sastary, k. Performance Evaluation Model For Public Enterprises the :Nanaqement Account j ournal, 23, (6), 1988 p. 44.
- 16- حسن، دراية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠١.
- 17- عبدالعزيز جميل، مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط١، ٢٠٠٠.
- 18- على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ط٣، ١٩٨٥.
- 19- عبدالبارى درة، تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات، مرجع سابق.
- 20- عبدالعزيز جميل، مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسى ، مرجع سابق.
- 21- نائل العواملة، مرجع سابق.
- 22- Daft, richardi, Organizational theory and desing, 818 ed thomson learning U.S.A. 2004
- 23- على السلمى، إدارة الأفراد ، مرجع سابق.
- 24- Daft, richardi, Op.

- ٢٥- عبدالحكيم الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة، مكتبة بن سينا، ط٢، ١٩٨٨.
- ٢٦- Sastary, k.OP. : p 433.
- ٢٧- على السلمى، مرجع سابق، ص ٨٥.
- ٢٨- Howell, J.U. & Avolio, B.J,OP: Pp 21 – 27.
- ٢٩- yee, D, InSaskatchewan: Chalk, Chips, and Children, Educational Leadership,55 (7), 1998:PP 57-59.
- ٣٠- Leith wood, Keeneth, Leadership For the school Restructuring Educational 498:Administration Quarterly, 30 (4) 1994
- ٣١- Roberts, N. Transforming Leadership: APO ccess of collective Action, Human Relation, 1985: 1024.
- ٣٢- سالم القحطاني، القيادة الإدارية : بناء القوى الحيوية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ص ١١١-١١٨.
- ٣٣- فريد النجار، آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية، القيادات الإدارية فى القرن (٢١)، المؤتمر السنوى الثانى لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٨، ص ١١٢.
- ٣٤- مشهور بن ناصر العمرى، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الرياض: المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤، ص ٢٧.
- ٣٥- الشربيني الهالى الهالى، استخدام نظريتى القيادة التحويلية والإجرائية فى بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، القاهرة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد السابع العدد ٢١، أبريل لسنة ٢٠٠١، المكتب الجامعى الحديث، ص ١٩.
- ٣٦- أحمد بن سالم العامرى، القيادة التحويلية فى المؤسسات العامة :دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، المملكة العربية السعودية الرياض، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمى، ٢٠٠١/١٤٢١، ص٧٢.
- ٣٧- Colvin, Ropper, Transformational Leadership : a prescription for contemporary organizations, Leadership quarterly, 9 (1), 1999:P1.

- ٣٨- أفوليو بروس، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبدالحكم الخزامى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٧٢.
- ٣٩- أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص ٨.
- ٤٠- أفوليو بروس، تنمية القيادة ، مرجع سابق، ص ٧٤.
- ٤١- المرجع السابق، ص ٣٩.
- ٤٢- أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص ٣٣.
- ٤٣- سيد الهوارى، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن(٢١)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩، ص ٧٦.

Abstract

THE DEGREE OF THE PRACTICE OF THE HEAD OF DEPARTMENTS AT TABUK UNIVERSITY OF THE BEHAVIOUR OF TRANSFORMATIVE LEADER FROM THE PERSPECTIVE OF FACULTY STAFF MEMBERS AND THE HEADS OF DEPARTMENTS

Mohamed Zin El-Abdeen

Daif Allah Hamron

The Purpose of the current research is to define the degree of the practice of the head of departments at Tabuk university & the behavior of transformative leader from the perspective of faculty members and its impact on performance development, and whether there are statistically significant differences between practice degree of transformative leadership of the heads of departments in terms of: gender, experience and degree. The current research tries to elaborate: the concept of transformational leadership, importance of leadership generally and its impact on organizational performance and its outputs, performance concept and its levels, characteristics of transformative leader and its prominent properties.

The results revealed that heads of departments at Tabuk University practice transformative leadership behavior very well degree from the perspectives of faculty members and heads of departments themselves, and there are no statistically significant differences in terms of experience and degree, however, the results revealed statistically significant differences in terms of gender from the perspective of faculty members. The research comes up with some recommendations that serve the administrative process at Tabuk University.

