



وحدة النشر العلمي

بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم الإنسانية والاجتماعية

المجلد ٢ العدد ٨ أغسطس ٢٠٢٢ - الجزء ١

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.
مجالات النشر: اللغات وآدابها (اللغة العربية – اللغة الإنجليزية – اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع – علم النفس – الفلسفة – التاريخ – الجغرافيا).
العلوم التربوية (أصول التربية – المناهج وطرق التدريس- علم النفس التعليمي – تكنولوجيا التعليم – تربية الطفل)
التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على ٧ درجات (أعلى درجة في تقييم

المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

❖ حصول المجلة على ٧ درجات (أعلى درجة في تقييم

المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية.

تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:

دار المنظومة – شعبة

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف

أستاذ النحو والصرف-قسم اللغة العربية
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر

أستاذ تكنولوجيا التعليم-قسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

د. أسماء كمال عبد الوهاب عابدين

مدرس علم النفس
كلية البنات جامعة عين شمس

مسئول الرفع الإلكتروني:

م.م/ نجوى عزام أحمد فهمي

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

سكرتارية التحرير:

م.م/ علياء حجازي

مدرس مساعد علم الاجتماع

مسئول التنسيق:

م/ دعاء فرج غريب عبد الباقي

معيدة تكنولوجيا التعليم

م/ هاجر سعيد محمد علي

معيدة تكنولوجيا التعليم



خصائص القيادة التحويلية بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في إطار نموذج باس Bass متعدد الأبعاد: دراسة تطبيقية

عائشة حسنى عبد النور
باحث ماجستير-قسم الاجتماع
كلية البنات، جامعة عين شمس
aishahosney10@gmail.com

أ.د حنان إسماعيل أحمد
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر
Hananismail21@women.asu.edu.eg

أ.د/ اعتماد محمد علام
كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر
drallam960@yahoo.com

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على خصائص نمط القيادة التحويلية في إطار نموذج باس Bass Model، ومدى واقعيته داخل بيئة العمل بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع مصر الجديدة- القاهرة. فانطلقت الدراسة من نظرية صنع القرار عند هربرت سيمون ونظرية النسق الاجتماعي التقني لتالكوت بارسونز وذلك لاهتمامهم بالخصائص البنائية للتنظيم، ومن أحد النماذج الإدارية الحديثة في أدبيات القيادة وهو النموذج المتعدد الأبعاد للقيادة التحويلية عند Bass. وتعد الدراسة وصفية تحليلية ذات طابع كفي، حيث اعتمدت على جمع بيانات كيفية باستخدام دليل المقابلة والذي طبق على (٣٣) قائد بكليات الأكاديمية، مع مراعاة تعدد نشاطهم الأكاديمي والمهني. فتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن القيادات بكليات الأكاديمية يعملون بثقة مع مرؤوسيهن، جاهدين بطرق متعددة لتحقيق نتائج فعالة، وذلك من خلال أبعاد القيادة التحويلية، فبعد التأثير المثالي يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة للمرؤوسين، وأن يتصرف تصرفات ذات طابع أخلاقي، ويقوم بتقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية، بينما بعد الحافز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد، التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، ويحرص القائد في بعد الاستثارة الفكرية على البحث عن الأفكار الجديدة، والعمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية، أما بعد الاعتبار الفردي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يعطي اهتمامًا خاصًا لاحتياجات المرؤوسين، ويحرص على تشجيعهم. وبهذا تعمل هذه الأبعاد داخل كليات الأكاديمية على تحفيز العاملين على تطوير أدائهم التنظيمي والحرص على تحقيق أهداف التنظيم.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، نموذج القيادة التحويلية عند باس Bass، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

مقدمة:

تواجه اليوم معظم التنظيمات الحديثة تحديات اقتصادية تجعل الحاجة ماسة لرفع الكفاءة والفاعلية للاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، فهناك تحديات تكنولوجية تجعل من عملية التدريب وإعادة التأهيل أمرًا مهمًا، وتحديات اجتماعية تجعل مواجهة التوقعات الإنسانية المتجددة فلسفة على الإدارة تبنيها، كما يوجد تحديات ثقافية وبيئية تعمل على الإخلال في عملية التوازن لتنظيمات اليوم، فهذا فرض على القادة اللجوء إلى إستراتيجيات لجعل البناء التنظيمي في حالة إسجام واستجابة لعوامل التغيير ومواكبة المستجدات. وبهذا تكون القيادة ضرورة اجتماعية من ضرورات الحياة بالتأثير في أعضاء الجماعة وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، فتعد القيادة جوهر العملية الإدارية والأداة المحركة للعمل والعامل الرئيسي من لنجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وتحفيزية واتصال ودفع في كل التنظيمات (رانيا عثمان وهناء سليمان، ٢٠١٦: ٩٦).

فقد كشف الواقع المعاصر عن وجود تعقد كبير في التنظيمات الحديثة نظرًا لتعدد وتنوع العمليات والأنشطة التنظيمية، كدرجة التخصص، وتقسيم العمل، والمستويات الإدارية، والمواقع الجغرافية، فكلما زادت هذه العناصر ازدادت درجة التعقيد بتلك التنظيمات (Levy, ٢٠١٢: ٤-١). فهذا التعقد أدى لظهور أنماط مختلفة من القيادة التنظيمية ذات فاعلية تعمل على إنجاز الأهداف التنظيمية، وتحقيق التنمية المستدامة.

لذا أجريت العديد من الدراسات لرصد الخصائص المميزة لأنماط من القيادة، يتم استخدامها في التنظيمات الحديثة منها نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership الذي قام بدراسته باس Bass، فالقادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب تصبح أولى مسؤولياتهم تحقيق الأهداف المستقبلية للتنظيم (Bass, ١٩٧٧)، ويقوم هذا النمط على أساس وجود علاقة مشتركة بين القادة والمرووسين، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف التنظيم (يوسف مصطفى، ٢٠٠٧: ٤٣٠).

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي إحدى التنظيمات التي تحتاج إلى هذا النمط من القيادة الذي يستطيع التأثير على الموظفين "المرووسين" داخل التنظيم، وإتاحة الفرصة لهم في والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. فمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تواجه تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغير شكل العالم.

أولاً: إشكالية الدراسة وأهميتها في إطار التراث البحثي

بالإطلاع على التراث البحثي ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لوحظ أن هناك تنوعاً في الدراسات التي اقتربت من موضوع الدراسة "نمط القيادة التحويلية"، فكان لابد من النظر في دراسات اهتمت بالقيادة التنظيمية أولاً، ثم النظر في دراسات تبنت نمط القيادة التحويلية.

فمن الدراسات التي اهتمت بأنماط وأساليب القيادة التنظيمية في ضوء التحولات الاجتماعية داخل التنظيمات الحديثة دراسة ياسمين علاء الدين (٢٠١٤) التي اتخذت شركة إكسيد لخدمات التعهيد (Call Center) مجتمع للدراسة، فتمثلت أهدافها في رصد التطور التاريخي للشركة والتحولات الاجتماعية في بنيتها التنظيمية، والتعرف على الملامح والسياسات المنظمة لبيئة العمل داخل الشركة، والتعرف على معايير اختيار القيادات ورصد أساليب القيادة المستحدثة في الشركة ومدى رضا المرووسين عنها وأكثر الأساليب انتشاراً. أما دراسة Jane Karen (٢٠٠٩) تركزت أهميتها في التعرف على القيادة من وجهة نظر ثلاث بلدان نامية " البرازيل والهند ونيجيريا "، واستكشفت التصورات التي تدور حول القيادة العالمية والمهارات اللازمة لأي قائد فعال داخل السياقات العالمية، بالإضافة إلى إستراتيجيات تطور

قدرات الشركات العالمية من منظور بلد نام، وجمعت الدراسة بين القطاعين العام والتنظيمات غير الهادفة للربح وأيضاً قطاع الأعمال الخاص بتلك البلدان.

وتباينت الأهداف الخاصة بدراسات نمط القيادة التحويلية حيث ركزت بعضها على تشخيص واقع القيادة التحويلية بالتنظيمات المختلفة كدراسة رانيا وصفى وهناء إبراهيم (٢٠١٦) التي تمثلت أهدافها في تشخيص واقع القيادة التحويلية ومدى ممارستها لدى مديري مدارس التعليم، مع رصد أهم ممارسات القيادة التحويلية الداعمة لمقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي.

وعن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات التنظيمية سعت بعض الدراسات لتوضيحها، كتأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (الإداري) للعاملين اهتمت به دراسة عبد المحسن نعساني (٢٠٠٨) وذلك باختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري واستكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية السورية. في حين سعت دراسة ملاك شنطوي (٢٠١٧) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي وأداء العاملين بشركات الطيران الأردنية.

وبالحديث عن الأداء التنظيمي سيتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإداء التنظيمي من ثلاث جوانب الأول: القيادة التحويلية وأداء المديرين "المسؤولين" مثل دراسة يوسف عبد المعطى (٢٠٠٢) التي تمثلت في تساؤل: كيف يمكن تطوير أداء مدير المدرسة في مصر على ضوء أسلوب القيادة التحويلية. والثاني: دور القيادة التحويلية في أداء العاملين ومن ذلك دراسة Jaya Ganesan (٢٠٠٩) حول التعرف على أسلوب القيادة التحويلية وعلاقته بالعمل الجماعي والمواقف التي يكون فيها فرق العمل (Team Work) داخل التنظيم. والثالث: اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء التنظيم ككل كدراسة راند فضل (٢٠١٤) التي اتخذت الشركات الصناعية الأردنية مجالاً ميدانياً لها.

في حين تبنت دراسة Jackson Timothy (٢٠١٠) دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية الكاريزمية وثلاث أشكال لالتزام المرؤوسين هي: "الالتزام الفعال، والالتزام المعتدل، واستمرارية الالتزام" مع رصد ملامح الثقافة الاجتماعية في ظل العلاقة بين القيادة والالتزام داخل التنظيم. كما اهتمت دراسات أخرى بالتعرف على تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية كدراسة Kristine Jaskyte (٢٠٠٤) التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتناولت دراسة محمود الشريف (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات مع تقصى خصائص القائد التحويلي وسبل تمكين المعلمين والمعلمات في ضوء مدخل القيادة التحويلية. وهناك دراسات بينت دور القيادة التحويلية نحو التغيير التنظيمي كدراسة محمد الشوافي (٢٠١١) التي نبعت أهميتها في التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في المحلية بمحافظة الشرقية عند إجراء التغييرات التنظيمية وإلى أي مدى يمكن لهذه الخصائص تشكيل الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير التنظيمي المستهدف. ودارت دراسة Fleaner Brandon (٢٠٠٩) حول دراسة سلوك القيادة الكاريزمية "أحد مكونات القيادة التحويلية" ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الأنماط المختلفة للأهداف داخل التنظيم الصناعي. أما دراسة حسام سمير (٢٠٢٢) قامت باقتراح تصور لتطبيق الحوكمة على مستوى المديرين والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية.

وانطلقت هذه الدراسات نظرياً من نموذج القيادة ذات الأبعاد المتعددة عند باس Bass، أما دراسة Jaya Ganesan اعتمدت على نموذج بيرنز Burns بجانب نموذج باس Bass. في حين توجهت دراسة Fleaner Brandon إلى نظرية المسار والهدف، ونظرية السلطة الكاريزمية لماكس فيبر. ومن الناحية المنهجية اعتمدت كل الدراسات على الأسلوب الكمي المتمثل في صحيفة الاستبانة، ماعدا دراسة رانيا وصفى وهناء سليمان ودراسة يوسف عبد المعطى اعتمدوا على الأسلوب الكيفي

المتمثل في المقابلات الحرة. وجمعت بعض الدراسات بين (الاستبانة والمقابلات شبه المقننة) كدراسة .Ganesan Jaya

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة هي:

- ١- مفهوم القيادة متعدد الأبعاد يقوم على العديد من الأسس، وذلك لأن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية وإدارية تقوم على التأثير المتبادل بين القائد الإداري وجماعة العمل في إطار الترابط والتعاون والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- ٢- النمط الديمقراطي هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين، لمشاركتهم مع المدير في اتخاذ القرارات، والتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد علاقات جيدة وسمية وبالتالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني، فالعاملون مع قيادات تتبع النمط الديمقراطي أكثر شعوراً بالأمن النفسي.
- ٣- تبين تأثير الأسلوب القيادي المتجه نحو العمل على توفير مناخ تنظيمي للعاملين، فهؤلاء القادة يؤكدون على أهمية الانجاز وتحقيق النتائج الإيجابية، فيتوجه القادة إلى صفات العاملين وخصائصاتهم لاكتشاف الطاقة المبدعة فيهم. مما يساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.
- ٤- تؤثر القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن تأثيراً جوهرياً، ولزيادة فاعلية الأداء التنظيمي في ظل توافر سمات القيادة التحويلية يجب توافر عدة نقاط هي:
 - تقبل للتغيرات التي يقترحها العاملون في أساليب وطرق العمل.
 - إتاحة قدر من المخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة.
 - تحفيز للعاملين لجعلهم مسئولين عن العمل الذي يؤديه بشكل كامل.
 - اهتمام بالجوانب الشخصية للمرؤوسين، والتي تنعكس إيجابياً على تطوير أدائهم.
- ٥- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة سلوك القيادة التحويلية وأشكال الالتزام مما ينعكس على الإبداع التنظيمي لدى المرؤوسين. مع وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية، حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية تقوم بدور مؤثر في قيم ومعتقدات المرؤوسين وأهداف التنظيم ورسالته ورؤيته.
- ٦- يستخدم القائد التحويلي مهاراته وسماته الشخصية لتطوير وتعزيز ثقافة التمكين. مما يساهم على زيادة رضا المرؤوسين، والعمل على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية الحس الجمعي لديهم، واستثارة عقولهم، وحفز طاقاتهم الإبداعية.
- ٧- تبين أن المرؤوسين الذين لديهم قادة يتميزون بسلوك الكاريزما يحققون الأهداف التنظيمية بتميز وبمعدلات مرتفعة مما يدعم أداءهم الوظيفي. كما تعتبر نماذج الذكاء العاطفي وسيلة من أجل الوصول إلى تطوير وتعزيز سمات القيادة التحويلية بمختلف التنظيمات.
- ٨- تعمل خصائص وسمات القيادة التحويلية على تنمية كل من القدرات الإبداعية ومستويات الولاء التنظيمي وتحسين مستوى الكفاءة والإداء التنظيمي لدى الإداريين والعاملين. ولها تأثير واضح

وفعال على تطوير ثقافة التمكين الفني والإداري داخل التنظيمات بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

وبناءً على هذه الاعتبارات الواقعية، والنظرية، بالإضافة إلى الدراسات الإمبريقية تتبلور إشكالية الدراسة الراهنة في محاولة الاستفادة من نموذج باس Bass متعدد الأبعاد لتعرف على نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة التنظيم من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وذلك بإحدى مؤسسات التعليم العالي وهي "كليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع هليوبوليس".

ومن ثم تبرز أهمية الدراسة الراهنة من الناحية النظرية في:

- ١- سد الثغرة التي أغفلها التراث البحثي، فيعد البحث الراهن بمثابة محاولة لإثراء البحوث السوسيولوجيا في مجال علم الاجتماع التنظيمي. وذلك بمحاولة تفسير نمط من أنماط القيادة التنظيمية بمكوناته وهو "القيادة التحويلية" داخل أحد مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- الاختبار الأميريقي لبعض القضايا والفرضيات النظرية المشقة من نموذج باس Bass لدراسة القيادة التحويلية.

٣- يُعد موضوع الدراسة الراهنة من الموضوعات الحديثة والمهمة ذات صلة بميدان علم الاجتماع التنظيمي وعلم الإدارة، مما يسهم في إثراء الجانب النظري في مجال تطوير الأدبيات المرتبطة بدراسة التنظيمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

أما من ناحية الأهمية التطبيقية: فإن البحث يسعى في ضوء ما تسفر عنه من نتائج إلى المساهمة في لقاء مزيد من الضوء لبلورة مفهوم القيادة التحويلية. بالإضافة إلى طرح رؤية إستراتيجية وبعض السيناريوهات التي قد تفيد القادة (صناع القرار) والمسؤولين في مختلف التنظيمات عامه وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة.

ثانياً: هدف الدراسة وتساولاتها:

- يتبلور الهدف الرئيس للدراسة في الكشف عن خصائص وسمات نمط القيادة التحويلية وفقاً لنموذج باس Bass ومدى واقعيته داخل بيئة العمل بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع هليوبوليس- القاهرة. وينبثق من هذا الهدف عدد من التساؤلات هي:
- ١- ما ملامح التطور التاريخي والإيكولوجي لكليات أكاديمية؟
 - ٢- ما الخصائص البنائية والسياسات المنظمة للعمل داخل كليات الأكاديمية مجال الدراسة؟
 - ٣- ما خصائص نمط القيادة التحويلية، وما يميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى في ضوء نموذج باس Bass؟
 - ٤- إلى أي مدى تتوفر خصائص وسمات القائد التحويلي وفقاً لنموذج باس Bass لدى قيادات كليات الأكاديمية؟

ثالثاً: مفاهيم الدراسة وإطارها النظري:

ينقسم هذا الجزء إلى قسمين الأول المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا النظرية الموجه للدراسة؛ ذلك كما يلي:

القسم الأول مفاهيم البحث: ١- نموذج باس Bass Model:

نموذج وضعه العالم الأمريكي برنارد باس Bernard Bass عام ١٩٨٥ وتتضمن أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية.

٢- القيادة التحويلية Transformational Leadership:

أصبح مصطلح القيادة التحويلية أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم للتمييز بين الإدارة والقيادة. فيعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns, ١٩٧٨: ٢). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

يرى "سيد الهواري" أن القيادة التحويلية تشير إلى مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والتنظيم ككل (سيد الهواري، ١٩٩٩: ٣١). ويعرفها "وينج وميرتون Wang&Martino" أنها نمط من القيادة يسعى من خلاله القائد إلى تحديد دوافع مرؤوسيه ثم يعمل على إشباع حاجاتهم وطاقاتهم ورفع قناعاتهم، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية لديهم، من أجل أنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Wang, N. & Martino, D, ٢٠١٦: ٤٨٠).

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً: بأنها قدرة القائد على التأثير في دوافع مرؤوسيه من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والفكري والاعتبارات الفردية والحرص على تنمية وتشجيع قدراتهم الإبداعية وتطويرها بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم.

القسم الثاني القضايا النظرية:

يتمثل الإطار النظري للبحث الراهن في الانطلاق من أحد النماذج الإدارية الحديثة في أدبيات القيادة "نموذج القيادة التحويلية عند باس" وباعتبار القيادة مظهر للتنظيم* وجانباً هاماً من العملية التنظيمية، إلا أن فعاليتها في إنجاز الأهداف التنظيمية ترتبط بالقدرة الإدارية (محمد على محمد، ١٩٩٨: ٤٠١)، ولذلك من الضروري في البداية الإشارة السريعة لأحد المداخل النظرية الحديثة التي اهتمت بالخصائص البنائية للتنظيم. ثم تقديم نموذج دراسة القيادة التحويلية عند باس Bass .

١- نظرية النسق الاجتماعي التقني:

من خلال اهتمام علماء الاجتماع بدراسة العلاقة بين التقنية والبنية التنظيمية ظهر مدخل النسق الاجتماعي التقني لدراسة التنظيم، فيرى تالكوت بارسونز التنظيم بأنه عن نسق اجتماعي يكون في حالة تفاعل مع الأنساق الاجتماعية الأخرى، وأن قيم هذا التنظيم وأهدافه تتوجه نحو تحقيق قيم وأهداف المجتمع^١ الكبير الذي توجد فيه، وأن المتطلبات الرئيسية لدعم التنظيم والحفاظ عليه (هو الهدف الأسمى لكل تنظيم) (جوردون مارشال، ٢٠٠١: ٤٨٧)، كما يشمل في الوقت ذاته جانبين، أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع، والثاني البناء الداخلي للتنظيم كنسق اجتماعي يتشكل من ثلاثة أنساق فرعية النسق الإداري، والنسق التقني، والنسق المؤسسي" (اعتماد علام وإجلال حلمي، ٢٠١٣: ١٩).

*ذلك كما أشار الفن براون A. Brown " أن التنظيم هو مجموعة من المهام الدقيقة وتباين توزيعها هو الذي يشكل القيادة التنظيمية" (Brown, A, ١٩٤٤: ٣٣).

^١ ويبدو تأثر بارسونز بأفكار ماكس فيبر، وإميل دوركايم في التأكيد على الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية

وبهذا ينطلق بارسونز من تصور التنظيم الرسمي نسقاً يتألف من أنساق فرعية متساندة وظيفياً (كالجماعات والأقسام والإدارات)، ويعد التنظيم بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل هو المجتمع (السيد الحسيني، ١٩٨٣: ٧٣) ومن منظور الفعل الاجتماعي، يرى بارسونز النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين Actors تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهراً فيزيقياً أو بيئياً. كما يدفع الميل من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأمثل من الإشباعات Gratifications لديهم. وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقاً لنسق من الرمز الثقافية المشتركة. فإن التنظيم من منظور مدخل النسق الاجتماعي يمثل نسقاً تسود فيه علاقات متبادلة بين التقنية وعواطف الأعضاء والشكل التنظيمي، وتحدد طبيعة هذه العلاقات باستقرار التنظيم وبقائه (السيد الحسيني، ١٩٨٣: ١١٠)

٢- نظرية صنع القرار عند هيربرت سيمون:

في ظل اتساع التنظيمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية كنتيجة لآليات السوق العالمي وانتشار التنظيمات العالمية، أصبحت التقنية الحديثة مكوناً أساسياً من مكونات أي تنظيم مما أثر على حدوث تحول في البنية التنظيمية لتلك التنظيمات بفعل المعلوماتية والتطور غير المسبوق، التي تختلف عن رؤية ماكس فيبر للتنظيم باعتباره نسقاً مغلقاً لا يتعرض لضغوط ومؤثرات خارجية مع البيئة المحيطة، والتأكيد على الجوانب الرشيدة للسلوك الإنساني، مع إغفال واضح للجوانب غير الرشيد. فيذهب علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى قضيتين أساسيتين: الأولى طبيعية عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو نمو التنظيمات. والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح، تحد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم (اعتماد علام، ١٩٩٤: ١٠٥).

فقد سيمون إسهاماً في دراسة عملية صنع القرار داخل التنظيمات، لسد ثغرة كامنة في نظرية التنظيم عن طريق ربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم (السيد الحسيني، ١٩٨٣: ١٦٣)، حيث يرى أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات إلى تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بطريقتين: الأولى تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ القرارات. والطريقة الثانية تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات المتمثلة في الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب (طلعت إبراهيم لطفي، ٢٠٠٧: ١١٥). ومن ثم وضع سيمون فرضيات أساسية لصنع القرار هي (اعتماد علام، ١٩٩٤: ١٠٥):

- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، من الاختيار الإنساني الرشيد The Rational Human Choice ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم كأدوات أو آلات، بل النظر إليهم كأفراد لديهم رغبات ومتطلبات ودوافع وتطلعات. كما يتمتعون بقدرات محددة من المعرفة وطرق محددة من حل المشكلات. لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفراد امتداداً لهم فاتخاذ البدائل وتكون تصرفاته مقيدة بنفهم وبيئتهم ومتطلباتهم.
- إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل الطرق لفهم وتحليل التنظيم ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لهذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً بشكل مطلق لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة. كما تحدد تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي

يوجد رؤية ازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفية الأساسية له من أهمية تحديد الإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صنع قراراته.

ومن هنا تعددت النظريات والمداخل التي تفسر القيادة، والتي كان نتائجها العديد من النماذج الإرشادية paradigms، ومع التطور الزمني والتركيز على سلوك القائد بدلاً من سماته الشخصية على أساس أن سلوك القائد يؤثر بشكل مباشر في حياة التنظيم من حيث نجاحه، وفعاليته، ثم بقاؤه. ومن ذلك أفرز التقدم العلمي والتقني نمط القيادة التحويلية، الذي يتميز بقدراته العالية على قيادة التنظيمات في مواجهه التحديات والتطورات المتسارعة.

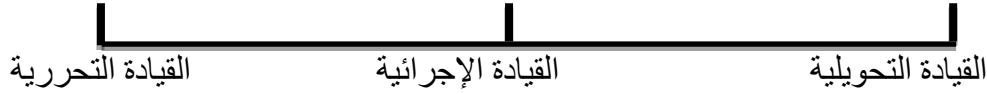
٣- نموذج القيادة التحويلية عند باس Bass:

ظهر مسمى القيادة التحويلية لأول مرة في سبعينات القرن الماضي عام ١٩٧٨، عندما كتب العالم الأمريكي جيمس بيرنز Burns كتاباً أسماه "القيادة" (٣٢١: ٢٠١٤، Paker)، لتحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيه. ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير: الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبنى هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز (الدافعية) والمثل الأخلاقية وهذا السلوك تتم رؤيته على مستويين الأصغر Micro level تكون فيه عملية التأثير بين المرؤوسين، والمستوى الأكبر Macro level تكون فيه عملية تحريك القادة لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح التنظيمات (٣٥١: ١٩٩٤، Yuki). أما الفئة الثانية هي القيادة التبادلية التي تقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالمرؤوس يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات...."، أي تعتمد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الثواب مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل ضعف الإداء وانخفاض الإنتاج (١٥-١٤: ١٩٧٨، Burns).

ومثل فكر بيرنز بداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت القيادة التحويلية من جوانب مختلفة مثل سيرجيو فاني Sergiovanni وليثوورد Leithwood، حتى أتى بيرنارد باس Bass عام ١٩٨٥ ليضيف إلى فكرة بيرنز، وقدم نموذجاً في القيادة المرتبط بالسلوك القيادي، وذلك في كتابه القيادة والأداء. وفي عام ١٩٨٨ أكد باس على نموذج في بحثه بعنوان "العمليات الملهمة للقيادة"، وذكر أن القائد يكون ملهماً للمرؤوسين معه إذا كان على علم ودراية وفطنة وأكثر إحساساً للمشكلات التي تواجه التنظيم، ولديه الثقة في نفسه والثقة في العاملين معه في تحقيق أهداف التنظيم، كما أن المرؤوسين يعتبرونه قدوة ومثل يُحتذى به (٢٢-٢١: ١٩٨٨، Bass).

وبذلك؛ يتسم القائد التحويلي بمجموعة من المهارات التي تزيد من فعالية التنظيمات، مع تبنيه ثقافة المشاركة بإتاحة كافة الفرص للمرؤوسين لإبداء الآراء والمشاركة في بيئة العمل، وابتكار أفكار وطرق لتطوير التنظيم بالشكل المرغوب فيه. وبناءً على ما سبق وتبعاً لأهمية وهدف البحث الراهن؛ يتبنى البحث الراهن نموذج القيادة التحويلية عند باس Bass.

يعود نموذج القيادة التحويلية عند باس لعام ١٩٩٣ بتقديمه نموذجاً للقيادة يندرج تحت النماذج المتعددة الأبعاد في القيادة، وهذه النماذج ترى أن أسلوب القيادة يتحدد بناءً على مكوناته الأساسية، وهذا النموذج تضمن ثلاثة أنماط من القيادة هي: نمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية أو الإجرائية، ونمط القيادة التحريرية. كما أشار باس أن هذه الأنماط تقع على متصل واحد من حيث الكفاءة، فالقيادة التحويلية تحتل أحد طرفي المتصل، بينما القيادة التحريرية في الطرف الآخر، وتقع القيادة الإجرائية في الوسط بين القيادة التحويلية والقيادة التحريرية.



شكل (١)

المتصل الذي أقترحه باس لتوضيح أنماط القيادة^٢

وحدد باس أربع أبعاد مرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والمؤثرات الفكرية، والاعتبارات الفردية. والتي ستعرض بشيء من التفصيل على النحو التالي (Bass, ٢٠٠٨: ٥١):

١- **التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence**: يُشير إلى القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل المرؤوسين يرغبون في محاكاتهم، فيكون القائد قدوة ملهمة لمرؤوسيه، ومثار إعجاب واحترام وثقه لديهم، وعادة ما يمتلك هؤلاء القادة معايير أخلاقية ومثالية للقيام بأخذ قرارات صحيحة تحقق أهداف التنظيم، ويمتلكون قدرات فائقة في التأثير على المرؤوسين بحيث يصبحون نموذجاً يقتدى به، فالقائد التحويلي يضع رؤية للتنظيم، وينمى الإحساس بالرسالة، ويضحي بمصالحه الشخصية من أجل تحقيق أهداف الجماعة أو التنظيم ككل. حيث يُعد من الأفراد المتميزين الذي يمكنهم جعل الآخرين يتبعون رؤاهم المستقبلية. ويصف باس هذا القائد بالكاريزما* charisma، فالقادة الذين لديهم سمة التأثير المثالي يميلون إلى التناغم والانسجام أكثر من الاستبدادية. وأكد باس على أن القادة التحويليين قادرين على تجنب الأزمات بواسطة سلوكيات فعالة مع التأكيد على التحسن المستمر (Bass&Avolio, ١٩٩٩: ١٤٢).

٢- **التحفيز الإلهامي (إثارة الدافعية) Inspirational Motivation**: تعبر عن القائد الذي لديه دوافع إلهامية، يعمل على تحفيز المرؤوسين ودفعهم على العمل وإثارة حماسهم، وإيجاد أعمال تمثل تحدياً لقدراتهم، ويضع توقعات أعلى وأسمى مما هو محدد، لكي يصبحوا أكثر التزاماً وارتباطاً، ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق أهداف والرؤية المستقبلية للتنظيم للوصول إلى معدلات أداء عالية، ويقوم هؤلاء القادة ببعض الممارسات التي تتضمن التقابل العاطفي للمرؤوسين وللمجهودات التي يبذلونها باستخدام الرموز والشعارات، وحثهم على بذل المزيد من أجل الجماعة، كما يساعد هذا العامل على زيادة وتحسين روح الفريق Team Spirit.

٣- **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**: الذي يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع حل المشاكل حيث يعمل القادة على استثارة تفكير مرؤوسيه بتحفيزهم على الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الجهود الفردية لتقديم أفكار جديدة وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكونون على دراية وإحاطة بها، وتعدي معتقداتهم وقيمهم الشخصية، وتعدي المعتقدات والقيم الموجودة لدى القائد نفسه وفي

^٢Source: Bernard Bass, Improving Organizational Effectiveness through Transformation Leadership, London Sage Publication, ١٩٩٣

*استعار باس مصطلح الكاريزما charisma من ماكس فيبر، فيعتبر فهو أول من استخدم هذا المصطلح عندما ميز مفهوم السلطة Authority عن مفهوم القوة Power والتأثير Persuasion، معتبراً أن لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين، وعليهم الطاعة وامتثال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة (السيد الحسيني، ١٩٧٥: ٩٧)، فرأى فيبر أن هناك ثلاث أنواع لسلطة منهم السلطة الروحية أو الكاريزمية Authority Charismatic: وفيها يتمتع القائد بصفات وقدرات مواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو ملهم، ومزود بقوى مقدسة. فهذا النوع من السلطة يستمد شرعيته من السمات غير العادية التي يتميز بها القائد، ويطيع المرؤوسين أوامر القائد الكاريزمي لاعتقادهم وإيمانهم به نظراً لتميزه عنهم بهذه السمات (اعتماد علام، ١٩٩٤: ١٤٩)، ولهذا يتم التفريق بين مصطلح "التأثير المثالي" الذي تنبأه باس وبين "الروحانية" الكاريزما التي عرفها فيبر.

سياق التنظيم ككل، كما يشجع القائد على روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني، وقبله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

٤- **الاعتبارات الفردية Individualized Consideration**: يصف هذا المكون القائد الذي يبدو اهتماماً خاصاً للاحتياجات الفردية لكل المرؤوسين وذلك للوصول لتحقيق الإنجاز والتطور، من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه، حيث يقوم بالإنصات الجيد لحاجات المرؤوسين، وتقديم النصح والإرشاد لهم، والعمل على مساعدتهم لتحقيق ذواتهم بشكل كامل. وقد يقوم القائد بتفويض مرؤوسيه في بعض الأمور لمساعدتهم على التطوير من خلال مواجهة التحديات الشخصية، وذلك في إطار مناخ من الدعم السائد داخل التنظيم.

ويتضح من ذلك أن القائد التحويلي يؤدي دوراً محورياً في صياغة قيم وثقافة التنظيم، ولكي يستطيع أداء هذا الدور من الضروري توافر بيئة عمل تتناسب مع تحقيق النتائج المرجوة من المرؤوسين. وهذه البيئة تتضمن مجموعة من القدرات والمهارات التي يتسم بها القائد وهي (Terry, ٢٠٠٢: ٤٢٥-٤٢٦):

- يثيرون اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
- لديهم يقظة ووعى برؤية ورسالة التنظيم، بالإضافة إلى أهدافه الإستراتيجية.
- يحفزون زملاءهم ومرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام. كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالباً ما يحققون أداءً عالياً أكثر من المتوقع.

- استخدام القادة التحويليين الانتشار الإبداعي للذات، فهو انتشار مبنى على إدراكهم لنقاط الضعف والقوة في شخصياتهم ومهاراتهم، وذلك مكنهم من التركيز على نقاط القوة واستخدامها بشكل إيجابي لتحقيق أهداف التنظيم. بجانب الدور المتبادل للنظرة الإيجابية للذات من قبل القادة، والتي أوجدت الشعور بالثقة والتمكين والتوقعات العالية لدى المرؤوسين.

- القدرة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وإدارتها بشكل ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

تنتمي الراسة الراهنة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، لكشف وتحليل أثر نمط القيادة التحويلية ومكوناته بإحدى مؤسسات التعليم العالي، فمن خلال هذا المنهج يتم ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك التفسير الملائم (محمد على محمد، ١٩٩٩: ١٧٥-١٧٦). وسوف يفيد هذا في فهم الوصول إلى التطورات التي مرت بها كليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع القاهرة - هليوبوليس.

- ١- **مجتمع البحث**: تم اختيار الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري وذلك للاعتبارات الأتية:

- أ- تميزت علاقات الأكاديمية بالانتشار والتميز ليس فقط على المستوى الإقليمي بل أيضاً على المستوى الدولي كما تحرص على فتح آفاق التعاون وقنوات الاتصال بكبريات الجامعات والمعاهد في المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا وإسبانيا وبولندا والولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وكندا.
- ب- تبنت الأكاديمية أسلوباً من التعليم شعاره "تعلم دولياً وأدرس محلياً".

- ج- تعد الأكاديمية أول مؤسسة تعليمية تحصل على شهادة الجودة في التعليم (ISO ٩٠٠١) وذلك من واحدة من كبريات الهيئات المانحة وهي مؤسسة (DNV) والتي قامت من قبل بتقويم ومنح وكالة (NASA) الأمريكية للفضاء شهادة الجودة.
- د- تسعى الأكاديمية إلى تحقيق مجموعة من القيم مثل: التطوير المستمر، تنمية رأس المال البشري، الابتكار والإبداع، التميز في الأداء.
- هـ- أنشئت الأكاديمية عام ١٩٧٠ بمحافظة الاسكندرية اما الان فليديها ٨ مقرات على المستوى العربي- وعلى مستوى محافظات مصر).

ومن هنا ووقع الاختيار على كليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري فرع هليوبوليس (القاهرة)، لكي تكون مجالا للدراسة، وسوف نستعرض فيما يلي نبذه عن مجتمع الدراسة:

● نشأة الأكاديمية وتطورها <http://www.aast.edu>

في أكتوبر عام ١٩٩٨ أنشأت الأكاديمية حرماً جامعياً في الجزء الشرقي من القاهرة، يقع في حي مصر الجديدة. يتميز الحرم الجامعي المعاصر والحضري بالاكتهاء الذاتي مع وسائل النقل والرعاية الطبية والمساكن الجامعية والمصارف وغيرها من المرافق في الموقع.

وفي نفس العام (١٩٩٨) افتتحت "كلية الهندسة والتكنولوجيا" و "كلية النقل الدولي واللوجستيات"؛ فبدأت كلية الهندسة بمنح درجة البكالوريوس في مجال "هندسة الإلكترونيات والاتصالات" و "هندسة الكمبيوتر". وفي عام ١٩٩٩ قدم برامج "الهندسة المعمارية والتصميم البيئي" وبرنامج "هندسة التشييد والبناء" وعام ٢٠٠٤ قدمت الكلية برنامجين جديدين: "الطاقة الكهربائية وهندسة التحكم بالحاسوب" و "هندسة الميكاترونكس". وتمنح "كلية النقل الدولي واللوجستيات" درجة البكالوريوس في إدارة لوجستيات التجارة والنقل الدولي باللغتين العربية والإنجليزية. وتضم الكلية منذ نشأتها ثلاث أقسام: قسم إدارة لوجستيات النقل" و "قسم إدارة لوجستيات التجارة الدولية" و "قسم إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد". وفي عام ٢٠١٨ أستاذت قسم لوجستيات الطاقة والبتترول.

وعام ٢٠٠١ أنشئت "كلية الحسابات وتكنولوجيا المعلومات" لتلبية احتياجات الطلاب ذوي الخلفية الواسعة والخبرة في مجال الحوسبة. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في أربع برامج "برنامج علوم الحاسب، برنامج نظم المعلومات، برنامج هندسة البرمجيات، برنامج الوسائط المتعددة والرسومات. كما تقوم كلية الحسابات وتكنولوجيا المعلومات بتوفير أحدث التقنيات والخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية المتميزة. وفي نفس العام (٢٠٠١) تأسست "كلية الإدارة والتكنولوجيا" التي جاء تأسيسها استجابة لرغبة الأكاديمية في خلق مصدر للمعرفة والمهارات لقطاع الأعمال والمهنيين. وتحرص الكلية على استخدام مواردها بشكل مستدام وتسعى جاهدة لتحقيق رؤيتها من خلال توفير فرص التعليم والبحث للطلاب في جميع أنحاء العالم من خلال اعتماد برامج أكاديمية معتمدة ومتنوعة إقليمياً ودولياً، وتتمثل برامج الكلية في: برنامج نظم المعلومات الإدارية، برنامج التسويق والأعمال الدولية، برنامج الموارد المالية والمحاسبة.

وفي عام ٢٠١٣ تأسست كلية اللغة والإعلام باعتبارها أول كلية في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري تتخصص في العلوم الإنسانية، فتجمع الكلية بين اللغة والترجمة والإعلام، مما يمنحها ميزة تنافسية في ضوء الكليات الأخرى. وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في ثلاث برامج: اللغات والترجمة، الإنسانية، الإعلام.

• رؤية ورسالة الأكاديمية وأهدافها الاستراتيجية <http://www.aast.edu>:

الرؤية: أن تكون الأكاديمية مؤسسة تعليمية ذكية ذات تأثير إيجابي على مجتمع المعرفة من خلال البحث والابتكار والإبداع وريادة الأعمال.

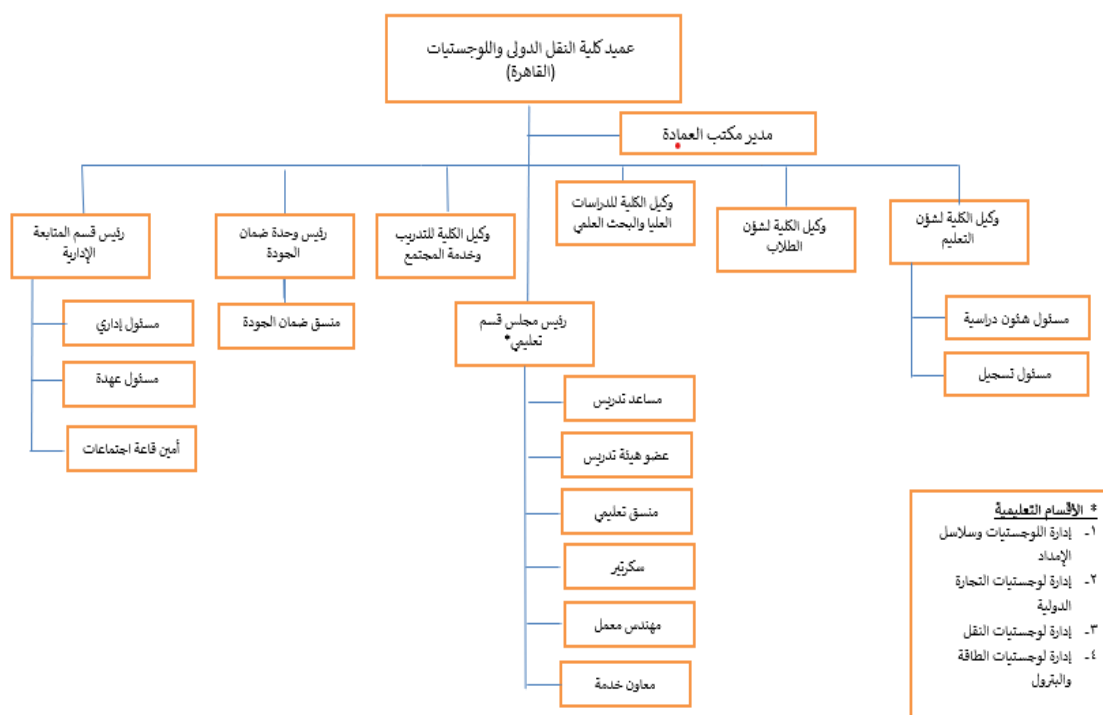
الرسالة: تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع بتقديم خريجين متميزين قادرين على إحداث التغيير يتم إعدادهم من خلال برنامج تعليم وتدريب ذات معايير دولية ورأس مال فكري من ذوي الكفاءة ومراكز تميز في البحث العلمي والتدريب والاستشارات من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة والحكومة.

الأهداف (الغايات) الاستراتيجية: تتمثل في التعليم والتعلم، وصدارة التعليم البحري، والمكانة الدولية، والمسؤولية الاجتماعية. ولتحقيق تلك الغايات يتم الاعتماد على مجموعة من الممكّنات الاستراتيجية والتي تتضمن رأس المال الفكري، التحول الرقمي، الإدارة والحوكمة والكفاءة المالية.

• ملامح الهيكل التنظيمي لكليات الأكاديمية

يعتبر الهيكل التنظيمي Organizational Chart مخطط تنظيمي يتضمن الأقسام الإدارية بكافة المستويات التنظيمية لتوضيح خطوط السلطة والتعليمات والأوامر، وكذلك المهام التنظيمية. وأتضح من الهيكل التنظيمي لكلية النقل الدولي واللوجستيات^٣ (شكل رقم ٢) البساطة حيث يقلص عدد المستويات التنظيمية مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات وسهولة التواصل بين الرؤساء والمروّسين، كما تتسم البنية التنظيمية بالتسطيح Flat Organization. وذلك على عكس التنظيمات البيروقراطية الكلاسيكية التي تأخذ شكلاً هرمياً؛ يشمل العديد من المستويات التنظيمية ويتسم بالتعقيد. ويتفق هذه النتيجة مع دراسة ياسمين علاء الدين (٢٠٠٩) حول الخصائص البنائية لشركات متعددة الجنسيات دراسة حالة لإحدى الشركات، والتي توصلت إلى أن تقليص عدد المستويات الإدارية بالشركة مجال الدراسة يؤدي إلى سرعة صعود المقترحات ومشكلات العمل من المروّسين إلى المستويات الأعلى.

^٣ تتشابه الهياكل التنظيمية الخاصة بكليات الأكاديمية، ولكنها تختلف من حيث مسميات الأقسام التعليمية فقط



شكل رقم (٢) الهيكل التنظيمي لكلية النقل الدولي واللوجستيات فرع القاهرة
المصدر: مكتب عمادة كلية النقل الدولي واللوجستيات فرع القاهرة، ٢٠٢١

٢- المشاركون في الدراسة من قيادات الأكاديمية: اعتمدت الدراسة على تطبيق دليل المقابلة على (٣٣) قائد من القيادات (الرؤساء) بكليات الأكاديمية فرع هليوبوليس، مع مراعاة تعدد نشاطهما الأكاديمي والمهني. ويوضح الجدول رقم (١) الخصائص الديموجرافية للقيادات التنظيمية المشاركون في الدراسة.

جدول (١) الخصائص الديموجرافية للقيادات التنظيمية المشاركون في الدراسة

الخصائص الديموجرافية		العدد	النسبة
النوع	ذكر	١٨	٥٤,٦%
	أنثى	١٥	٤٥,٤%
المجموع		٣٣	١٠٠%
السن	٤٠ : ٣٥	٩	٢٧,٣%
	٤٥ : ٤١	١٢	٣٦,٤%
	٥٠ : ٤٦	٩	٢٧,٣%
	٥٠ فأكثر	٣	٩,٠%
المجموع		٣٣	١٠٠%

المنصب القيادي	عميد	٤	١٢,٢٪
	وكيل	١٠	٣٠,٣٪
	رئيس قسم تعليمي	٩	٢٧,٣٪
	مدير وحدة ضمان الجودة	٥	١٥,١٪
	رئيس المتابعة الإدارية	٥	١٥,١٪
المجموع		٣٣	١٠٠٪
مدة الخدمة بالمصوب الحالي	من سنه: ٥ سنوات	٢٥	٧٥,٧٪
	من ٦: ١٠ سنوات	٦	١٨,٢٪
	أكثر من ١٠ سنوات	٢	٦,١٪
	المجموع	٣٣	١٠٠٪
الدرجة العلمية	أستاذ	١١	٣٣,٤٪
	أستاذ مساعد	١٤	٤٢,٤٪
	مدرس	٣	٩,٠٪
	دكتورة	٣	٩,٠٪
	ماجستير	١	٣,١٪
	مؤهل عالي (بكالوريوس)	١	٣,١٪
المجموع		٣٣	١٠٠٪

يتبين من الجدول السابق الخصائص الديموجرافية للقيادات التنظيمية "المشاركين في الدراسة" بكميات الأكاديمية وفقاً:

- **النوع:** تقاربت نسبة الذكور مع نسبة الإناث بين القيادات التنظيمية إلى حد كبير؛ حيث بلغت نسبة الذكور ٥٤,٦٪، ونسبة الإناث ٤٥,٤٪.
- **للجنس:** معظم القيادات تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤١: ٤٥) أي بنسبة ٣٦,٤٪، ويليهما الفئات العمرية (٣٥: ٤٠) و (٤٦: ٥٠) وذلك بنسبة ٢٧,٣٪، وأقل النسبة كانت في الفئة العمرية (٥٠ فأكثر) بواقع ٩,٠٪. حيث تراوحت أعمار عمداء الكليات من ٤٣: ٥٤ عاماً، أما وكلاء الكليات وقعت أعمارهم بين ٣٩: ٥٩ عاماً، وتمثلت أعمار رؤساء وحدة ضمان الجودة بين ٣٨: ٣٨ عاماً، في حين تراوحت أعمار رؤساء الأقسام العلمية بين ٣٩: ٥٠ عاماً، وجاءت أعمار رؤساء المتابعة الإدارية بين ٣٧: ٤٥ عاماً.
- **المنصب القيادي "الوظيفية الحالية":** بلغت نسبة عمداء الكليات ١٢,٢٪، أما الوكلاء فتراوحت نسبتهم ٣٠,٣٪ متمثلين في " (٣) وكلاء لشؤون الطلاب و (١) وكيل لشؤون التعليم، و (٣) وكلاء لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، (٣) وكلاء لشؤون التدريب وخدمة المجتمع"، في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام التعليمية ٢٧,٣٪. أما مديري وحدة الجودة ورؤساء المتابعة الإدارية بلغت نسبة كل منهما ١٥,١٪.

مجلة بحوث

- **مدة الخدمة بالمنصب الحالي:** أتضح أن أكثر القيادات تتراوح مدة خدمتهم بالمنصب الحالي (من سنة ٥ سنوات) وذلك بنسبة ٧٥,٧٪، يليها نسبة ١٨,٢٪ للقيادات التي تتراوح مدة خدمتهم من سنة (١٠:٦ سنوات)، وفي المرتبة الأخير القيادات تراوحت مدة خدمتهم لأكثر من ١٠ سنوات، وربما يشير ذلك إلى حرص الأكاديمية على التجديد في تولى المناصب القيادية.
- **للمرتبة العلمية والمستوى التعليمي:** الغالبية العظمى من القيادات التنظيمية حاصلين على درجة أستاذ مساعد بنسبة ٤٢,٤٪، يليها درجة أستاذ وذلك بنسبة ٣٣,٤٪، بينما تساوت نسبة القيادات الحاصلين على درجة مدرس مع الحاصلين على درجة الدكتوراة فبلغت نسبة كل منهما ٩,٠٪، كما تراوحت نسبة القيادات الحاصلين على درجة الماجستير والمؤهل العالي (بكالوريوس) ٣,١٪. حيث حصل كل عمداء الكليات على درجة (أستاذ) بالإضافة إلى حصول بعضهم على الجوائز والمنح العلمية، أما الوكلاء فتراوحت دراجتهم بين (أستاذ وأستاذ مساعد). وعن رؤساء وحدة ضمان الجودة جاءت دراجتهم العلمية بين (أستاذ مساعد ومدرس)، في حين تمثلت الدرجة العلمية لرؤساء الأقسام بين (أستاذ وأستاذ مساعد). وبالنسبة للمستوى التعليمي لرؤساء المتابعة الإدارية بعضهم حاصلين على (درجة الدكتوراة، ودرجة الماجستير والشهادة الجامعية).
- **للدورات التدريبية:** تبين أن جميع القيادات المشاركين في الدراسة حاصلين على دورات في مجال تطوير وتنمية القدرات الإدارية والقيادية، وتشمل دورات في إدارة الموارد البشرية وفي السلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، ودورات في التحليل التنظيمي والتطوير الإداري إدارة الجودة الشاملة، ودورات في تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، دورات في إعداد وتكوين فرق عمل فعالة مع دورات في تطوير مهارات تطبيقات الحاسب الآلي Soft Skiles المتمثلة في Power point والعرض التقديمي Presentation. وبجانب هذه الدورات حصول كل قائد على دورات في مجال تخصصه. بالإضافة إلى حصول القيادات الأكاديمية (العمداء والوكلاء ومديري وحدة ضمان الجودة ورؤساء الأقسام) على دورات الترقية.

٣- **أداة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة الراهنة على استخدام دليلاً للمقابلة لإجراء عدد من المقابلات المقننة مع القيادات التنظيمية بكلّيات الأكاديمية (محل الدراسة) وذلك بغرض جمع بيانات تفصيلية عن موضوع الدراسة. وتناول دليل المقابلة ثلاث محاور، يضم كل محور مجموعة من القضايا مقسمة كالتالي:

المحور الأول: يدور حول البيانات الأولية: النوع – السن – المؤهل الدراسي – المسمى الوظيفي – مدة الخدمة - الدورات التدريبية.

المحور الثاني: يتعلق بيانات عن سياسات العمل بكليات الأكاديمية من خلال رؤية الأكاديمية ورسالتها والقيم والأهداف الاستراتيجية لها- التوسع والتطور الجغرافي - الهيكل التنظيمي وتحديثه - بيئة العمل - القواعد واللوائح التي تنظم العمل - عملية صنع (اتخاذ) القرارات الخاصة بسير العمل - نظم وأشكال الاتصال المستخدمة - تبني سياسية معينة تسهم في دعم السلوك الأمثل والأداء الجيد للمرؤوسين - مدى فاعلية إدارة الأزمات - معايير تقييم أداء المرؤوسين - توفر مؤشرات لتقييم الأداء المستخدمة Performance Indicators (KPI's) Key .

المحور الثالث: عن مدى ممارسة قيادات كليات الاكاديمية لنمط القيادة التحويلية في ضوء الاجتماعات الدورية بين القيادات (الرؤساء) والمرووسين - طبيعة توزيع الأدوار والمهام الوظيفية على

المرووسين – إمكانية العمل عن بعد Virtual work من خلال أنظمة الاتصال – تمكين بعض الافراد باتخاذ القرارات – مشاركة المرووسين في حل المشكلات الخاصة بالعمل - اتسام القائد بالكاريزما (التأثير المثالي) - سمات هذه الكاريزما - توضيح القائد للقيم والمبادئ الاخلاقية التي تفضل أن يتسم بها المرووسين - تدعم المشاركة الجماعية بأهمية رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للأكاديمية - تحديد أهداف العمل بدقة - تقديم طرق تشجيعية للمرووسين لتنمية روح الابتكار والإبداع و تنمية قدراتهم في العمل - التعامل مع الاحتياجات والطموحات المختلفة لدى المرووسين .

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية:

اولاً: الملامح التنظيمية (بيئة العمل) بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

١- الخصائص البنائية لكليات الأكاديمية تتمثل في النقاط التالية:

• عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions

تعد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، باعتبارها محور العملية الإدارية وأهم عناصرها فهي مهمة ملازمة لعمل القيادات التنظيمية في مختلف المستويات التنظيمية، فيمكن القول بأن مقدار النجاح الذي يحققه أي تنظيم يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة. وقد كشفت الدراسة الميدانية أن إصدار القرارات الاستراتيجية بالأكاديمية تكون من اختصاص مجلس الأكاديمية برئاسة رئيس الأكاديمية، حيث يتم عقد اجتماعات دورية مع القيادات، أما داخل الكليات فترجع اتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل لمجلس الكلية برئاسة العميد. فيوضح عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا ذلك قائلاً: " قبل اتخاذ أي قرار خاص بالعملية التعليمية أو بالحياة العملية داخل الأكاديمية لابد من عرض الأمر في مجلس الأكاديمية الذي ينعقد كل شهر برئاسة رئيس الأكاديمية وبحضور عمداء وكلاء الكليات ومديري وحدة ضمان الجودة ومديري المراكز الخدمية ومديري الإدارات للمشاوراة في اتخاذ القرار، وإذا استلزم الأمر أخذ قرار سريع يتم عمل اجتماع عاجل فمثلاً لو استلزم أمر أخذ قرار بشأن العملية التعليمية يقوم رئيس الأكاديمي بعقد اجتماع طارئ مع العمداء ومساعد رئيس الأكاديمية لشؤون التعليم، وكلاء الكليات لشؤون التعليم".

كما يقول عميد كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات "إن عملية صنع القرار داخل جميع الكليات بوجه عام وكلية الهندسة بوجه خاص تكون خاصة بمجلس الكلية برئاسة عميد الكلية وكل القيادات فأني قرار لازم يصدر من المجلس مروراً بمجالس الأقسام فمجلس الكلية ينعقد في الاثنين الثالث من كل شهر وأحياناً يتطلب الأمر عقد مجالس استثنائية أو طارئة ومجالس الأقسام تكون في الأسبوع الثاني من كل شهر لمناقشة ما تم بها في مجلس الكلية.

ويتضح أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية من المهام الرئيسية الخاصة برئيس الأكاديمية وعمداء الكليات؛ وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي أساس عمل القيادات التنظيمية. وعلى مستوى الأقسام والإدارات المختلفة بكليات الأكاديمية تكون عملية اتخاذ القرار من خلال رئيس القسم أو الإدارة عن طريق الاستماع لمقترحات وآراء العاملين. فيؤكد على ذلك مدير المتابعة الإدارية بكلية اللغة والإعلام قائلاً: "لأخذ أي قرار خاص بالعمل أو قرار لحل مشكلة معينة أقوم بعمل اجتماع أو جلسة نقاشية مع باقي الأفراد لسماع وجهه نظرهم ومقترحاتهم لأخذ القرار المناسب والملائم".

أما عن المشكلات التي تواجه اتخاذ القرار فيقول مدير وحدة ضمان الجودة بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات " في الغالب مفيش مشكلات بتواجهنا في اتخاذ أي قرار لأننا نهتم بتقسيم العمل بنفهم كل واحد لطبيعية عمله ولتخصصه فدايماً يكون في اجتماعات مع الجهات المختصة، لتسهيل اتخاذ أي قرار".

• عملية تقسيم العمل Division of labor

يعد تقسيم العمل أحد جوانب الإدارة التنظيمية التي يسعى أي تنظيم إلى اتباعها لتحقيق أهدافه الاستراتيجية في العمل، ولتفادي حدوث المشكلات أو لغرض حلها. فيهدف تقسيم العمل إلى خلق نظام معين يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين، حيث يساهم ذلك في تخصيص وظيفة معينة لكل شخص، مما يساهم في تنفيذ كافة الأعمال المطلوبة. ويوضح عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا ذلك فيقول " أنه تم اختيار جميع الأشخاص العاملين في الأكاديمية بعناية جدا وبالتالي كل واحد فاهم هو عمله ومطلوب منه إيه وواجباته إيه واقصد بالأشخاص هنا أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. ويقول عميد كلية النقل الدولي واللوجستيات " أن أهم ما يميز بيئة العمل في كل كليات الأكاديمية Teamwork ودهعمل روح من التعاون بأن كل واحد فاهم Tasks الخاصة بي لوجود خبرة experience عند كل فرد داخل الكلية".

وبهذا تبين أن طبيعة العمل الغالب داخل كليات الأكاديمية العمل الجماعي Teamwork فيؤكد على ذلك وكيل الكلية لشؤون التدريب وخدمة المجتمع بكلية اللغة والإعلام قائلاً " إحنا أعودنا من أول يوم عمل في بالأكاديمية على العمل الجماعي، عمرنا ما اشتغلنا إن حد يشتغل لوحدها، الجمال في كده أنك بتا خدي أحسن ما في العمل يعنى لما تشتغل بعقلية كذا شخص غير لما تشتغل بعقلية واحدة لهي العقلية الديكتاتورية".

• عمليات الاتصال Contact Operations

تعد عمليات الاتصال أحد الدعامات الرئيسة في العملية الإدارية داخل أي تنظيم، وخاصة بعد دخول التقنيات الحديثة، وتبرز أهمية الاتصال كون عملية القيادة بما فيها من تنسيق وتنظيم معلومات وأخذ قرارات، وإشراف لا تعطى ثمارها إلا من خلال نظام اتصال فعال. وبهذا ينقسم الاتصال الرسمي داخل التنظيمات لقسمين: الأول الاتصال الرأسي "الصاعد والهابط" الذي يشير إلى تبادل المعلومات بين الرؤساء والمؤوسين. والثاني الاتصال الأفقي الذي يعبر عن الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري (التنظيمي). وتبين من الدراسة الميدانية أن الاتصال المباشر هو الأكثر شيوعاً بين كافة العاملين بكليات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاعتماد على الأوراق المكتوبة، والايملات E-Mails، وجوالات الواتس اب WhatsApp groups. فيؤكد على ذلك رئيس وحدة ضمان الجودة بكلية النقل الدولي واللوجستيات قائلاً " يعتمد كل قيادات الكلية على الاجتماعات الدورية لتوصيل أي معلومات أو توجيهات لباقي أعضاء الكلية، ولم تنقطع هذه الاجتماعات وقت انتشار كوفيد ١٩ فكانت مستمرة على Zoom على مستوى كل الأقسام، الاعتماد على الأوراق المكتوبة بصورة أساسية والايمل E-mail، WhatsApp groups وذلك لاستقبال أي اقتراحات أو استفسارات من باقي أعضاء الكلية وأيضاً للتواصل مع بعضهم البعض".

ويتفق ذلك مع دراسة ياسمين علاء الدين (٢٠١٥) حول أساليب القيادة في ضوء التحولات الاجتماعية داخل التنظيمات الحديثة حيث توصلت إلى أن التنظيمات الحديثة أصبحت أكثر مرونة نظراً لاستخدام وسائل اتصال إلكترونية ذات تقنية عالية. ومن السمات المميزة لهذه التنظيمات الاستمرار في العمل في ظل أي ضغوط أو أخطار تواجهها.

• إدارة الأزمات

تواجه مختلف التنظيمات الكثير من التعقيدات والتهديدات المتنوعة، مما يؤدي إلى تعرضها للأزمات. فالأزمة تضع التنظيم في مفترق طرق إما الاستمرار أو الانتهاء. ويقصد بالاستمرار مواجهة هذه التغييرات والتعقيدات وخلق فرصة للتقدم. وأشارت نتائج الدراسة الكيفية أن أكبر أزمة واجهت الأكاديمية كانت أزمة كورونا كوفيد ١٩ وتم التأقلم مع الأزمة بنجاح. فيشير إلى ذلك وكيل الكلية لشؤون

الدراسات العليا بكلية الإدارة والتكنولوجيا قائلا "أزمة كورونا كانت أكبر تمر بالأكاديمية ولكن لم تتأثر المسيرة العلمية والتعليمية بكلية فسريراً وضعت خطة وتم تنفيذها، على سبيل المثال اجتماعات دورية من خلال برنامج Zoom، وأيضاً استخدام منصة أكاديمية Moodle التي تم ربطها Zoom للتعليم عن بعد وهذه المنصة مفتوحة طوال العام الدراسي لا تتوقف بعد ٤٥ دقيقة، فأزمة كورونا كانت اختبار منكشف حد متوقعها".

٢- السياسات المنظمة للعمل داخل كليات الأكاديمية تشمل النقاط التالية:

• سياسية التعيين والترقية

تهدف سياسة التعيين والترقية إلى دعم التنظيم بعناصر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الخالية على كافة المستويات التنظيمية بالهيكل التنظيمي وذلك لتطويع الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم. وبالنظر إلى طبيعة العمل داخل كليات الأكاديمية نجد أنها تتميز باتساع في العمل؛ لجمعها بين نمطين من الأعمال (الأكاديمي، الإداري). فمن خلال الدراسة الميدانية أنه يتم التعيين بنمطين النمط الأول خاص بأعضاء هيئة التدريس حيث يتم تعيينهم طبقاً للوائح الأكاديمية فيكونوا الأوائل على الدفعة، ثم يتم ترقيتهم من معيد حتى أستاذ وذلك وفقاً لحصولهم على درجتى الماجستير والدكتوراة ومتطلبات الترقية الخاصة بالمجلس الأعلى للجامعات. فيذكر عميد كلية اللغة والإعلام "تختلف طريقة تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس عن الموظفين الإداريين، فيكون تعيين الأوائل على الدفعة حسب احتياج القسم التعليمي وفقاً للائحة الخاصة به. فيتعين بسمي معيد وعند حصول على درجة الماجستير يكون مدرس مساعد، ثم حصوله على درجة الدكتوراة فيكون مدرس، ثم يقوم بعمل أبحاث الحصول على دورات الترقية فيكون أستاذ مساعد وفى النهاية أستاذ وكل ده بيكون طبقاً للوائح المجلس الأعلى للجامعات".

أما النمط الثاني خاص بالموظفين الإداريين حيث يتم تعيينهم وترقيتهم بناءً على كفاءتهم، بعد الإعلان عن الوظائف على موقع الإلكتروني الخاص بالأكاديمية Web Site أو على صفحة الفيس بوك . Facebook ثم يتم التقديم من قبل الأشخاص اون لاين فيشير مدير المتابعة الإدارية بكلية الإدارة والتكنولوجيا "تعيين الموظفين يكون بالإعلان عن الوظائف المطلوبة عبر موقع الأكاديمية و الفيس بوك وبيتم التقديم على هذه الوظائف Online، ثم يتم عمل مقبلات شخصية مع أفضل المتقدمين لاختيار أفضلهم للعمل".

• مؤشرات تقييم الأداء key performance indicators

تمثل مؤشرات الأداء KPIs مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يتم تقييم ومتابعة أداء كل ما يحدث في التنظيم، بالمقارنة بين النقاط المطلوبة وبين الجهد الفعلي الذي تم بذله. فتوضح هذه المؤشرات قدرة التنظيم على تنفيذ مهامه، والوصول إلى أهدافه. ومن خلال الدراسة الميدانية أتضح أن هناك مؤشرات لتقييم أداء ومهارات كل فرد (مشتغل) داخل الأكاديمية نصف سنوي (في نهاية كل عام دراسي). فيتّم التقييم عن طريق وضع بعض المؤشرات وإعطائها أوزان نسبي لكل مؤشر حتى يتم قياس هذه المؤشرات من خلال إجمالي تلك الأوزان وإعطاء درجة لكل مشتغل بكلية الأكاديمية، ويتم ذلك من خلال نماذج تقييمية Evaluation models على الموقع الإلكتروني للأكاديمية. وهذا ما أكدته مدير وحدة ضمان الجودة بكلية الحسابات وتكنولوجيا المعلومات قائلاً "يوجد نماذج على Web site لتقييم كل شخص داخل الأكاديمية ففي نهاية كل عام دراسي يتم عمل هذا التقييم. ويرسل لكل رئيس feedback عن تقييم العاملين معه"

ثانياً: خصائص وسمات نمط القيادة التحويلية وفقاً لنموذج باس Bass بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري:

تعتبر القيادة التحويلية Transformation Leadership من الأنماط القيادية المهمة في عصرنا لأنها تهدف إلى رفع مستوى التنظيم، وتهتم في الوقت نفسه، بالمرؤوسين واحتياجاتهم، وتسعى إلى تبني أفكار وقيم أخلاقية. ومن ثم تقيس الدراسة الراهنة خصائص القيادة التحويلية في ضوء أربع أبعاد كما حددها باس Bass .

١- التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence:

تبين من خلال الدراسة الميدانية أنسام بعض القيادات بالتأثير المثالي والكاريزما باعتبارهم كقدوة أو نموذج يحتذى به المرؤوسين، وهذا لأن القائد لديه رؤية واضحة وإحساس بأهداف التنظيم تمكنه من أن يكون قادر على كسب المرؤوسين وكسب ثقتهم واحترامهم، فيؤكد على ذلك رئيس قسم تعليمي بكلية الهندسة والتكنولوجيا قائلاً "يتميز القيادات بكليات الأكاديمية بالكاريزما لأن بدون الكاريزما يفشل القائد ويفقد ثقة من معه، وبالتالي لا يحدث أي تقدم أو أنجاز للأهداف. فمعظم القيادات بالأكاديمية وأن لم يكن كلهم لديهم كاريزما بدليل النجاح المستمر وسعيهم لتحقيق أهداف الأكاديمية. فالقائد الذي يملك الكاريزما يكون قائد ناجح لحرصه على أن يكون قدوة وأعتقد أن تأثير كاريزما القائد على من معه تظهر وقت الوقوع في مشكلة أو عند فقدان القائد فلو نظرنا لجمال عبد الناصر كان قائد لديه كاريزما عندما تنحى رفض الشعب تنحية وعند وفاته كانت جنازته من أكبر الجنازات".

ويعمل هؤلاء القادة دائماً على مصلحة التنظيم ككل وليس لمصلحتهم الشخصية، كما يتبنوا قيم ومعايير أخلاقية تمكنهم من الوصول لأهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية فيشير إلى ذلك وكيل التدريب وخدمة المجتمع بكلية النقل الدولي واللوجستيات قائلاً "يضحي القائد بمصلحته الشخصية من أجل مصلحة الجميع، فهو يملك قوة وثقة بنفسه ولديه قدرة على شعور العاملين معه بالطمأنينة والاستقرار في المرور من العقبات". كما يقول مدير وحدة ضمان الجودة بكلية اللغة والإعلام "جميعاً كقيادات على مستوى الكليات نتكلم باستفاضة في كل اجتماع أو مجلس أو مناسبة عن أهم القيم والمعتقدات التي نؤمن بها ونفضل أن يؤمن بها كل فرد".

٢- التحفيز الإلهامي (إثارة الدافعية) Inspirational Motivation:

كشفت الدراسة الميدانية عن لجوء بعض القيادات لاستخدام التحفيز الإلهام أو إثارة الدافعية حيث يكون القائد متفائل، يحفز ويثري دافعية المرؤوسين، من خلال أساليب ووسائل تحفيزية وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بنفسهم ولدى الآخرين للعمل بإتقان وتميز. ويؤكد على ذلك عميد كلية الإدارة والتكنولوجيا قائلاً "نعمل على بث التحدي والتحفيز بين كل أعضاء الأكاديمية من خلال تقديم مكافآت مادية أي مالية وفي نهاية كل عام دراسي يقام حفلة ويتم منح جوائز وشهادات تقدير للأشخاص الكفاء أو المتميزين على كل المستويات سواء كان عضو هيئة تدريس أو موظف أو معاون أو عامل وفي بعض يتم ترقية من يستحق". ويقول رئيس الأكاديمية "أحرص دائماً على تعزيز العمل بروح الجماعة وأهمية الثقة بين كل فرد بالأكاديمية سواء كان قائد أو مروض لأننا كلنا في مركب واحد يربطنا هدف واحد".

٣- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

أوضح من الدراسة الميدانية أتباع القيادات للاستثارة العقلية أو الفكرية فليدعم القدرة على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما أنهم لا يسمحون بتوجيه النقد العلني في حالة حدوث أخطاء، فيحرصون على تبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير

تقليدية وأساليب جديدة للعمل. فيشير إلى ذلك رئيس الأقسام التعليمية بكلية الحسابات وتكنولوجيا المعلومات قائلاً "أقبل أي رأي أو فكرة جديدة حتى لو اختلفت مع أفكاري لإعطاء كل العاملين معي فرصة للأبداع والابتكار في أداء العمل وفي نفس الوقت أتوقع حدوث خطأ فلو حدث أقوم بلفت نظر سري غير معلن مع الشخص المخطئ" ويؤكد على ذلك أيضا رئيس قسم المتابعة الإدارية بكلية الهندسة والتكنولوجيا قائلاً "من الضروري أن يشجع القائد العاملين على تقديم أساليب جديدة غير تقليدية للعمل، عن طرق إعادة النظر كل فترة في الأساليب المستخدمة او المتبعة للمسير مع متطلبات السوق أي التفكير خارج الصندوق Out of the Box"

٤- الاعتبار الفردية (المراعاة الفردية) Individualized Consideration:

أوضح من الدراسة الميدانية مراعاة القيادات بكلية الأكاديمية للفروق الفردية بين العاملين مع تلبية حاجاتهم الشخصية، حيث يعطى القائد من وقته للاستماع إليهم وإرشادهم في سبيل تطويرهم ونموهم العملي والشخصي. فيوضح ذلك وكيل الطلاب بكلية اللغة والإعلام قائلاً "القائد الناجح يحرص طول الوقت على تقدير العاملين معه واحترامهم، والاهتمام بمشاكلهم ومساعدتهم في حلها، أعتقد ان ما يميز القيادات بالكلية وجود علاقة طيبة مع كل الأفراد باختلاف وظائفهم، ودعمهم نفسياً واجتماعياً".

سابعاً: النتائج العامة للبحث

وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري.

١- تميزت الأكاديمية بالتوسع والانتشار سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي؛ وذلك لأن الأكاديمية تعتبر نسق اجتماعي مفتوح في حالة تفاعل مع الأنساق الاجتماعية الأخرى، كما يقوم بعلاقات تفاعل مع البيئة الخارجية والمتمثلة. وهذا يتفق مع رؤية علماء نظرية النسق الاجتماعي التقني في دراسة التنظيم.

٢- تتبنى الأكاديمية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تسعى إلى تحقيقها. بجانب بساطة الهيكل التنظيمي لكلية الأكاديمية حيث تتسم البنية التنظيمية بالتسطيح Organizational Chart مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات وسهولة التواصل بين الرؤساء والمرووسين.

٣- تتميز الملامح الإدارية داخل بيئة عمل كلية الأكاديمية بالمرونة في اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ القرار بعد الدراسة وتبادل الآراء والمشاوره وإدراك لنوعية المهام وطبيعتها، وذلك بتفويض بعض العاملين لاتخاذ القرار، والاهتمام بما هو جديد. وسيادة العمل الجماعي لسرعة وسهولة اتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل. ويتفق ذلك مع نظرية صنع القرار من حيث اهتمامها الأساسي بالعناصر الرشيدة في عملية صنع القرار داخل التنظيم، حيث إن القرارات المتخذة يجب أن تتسم بالرشد والعقلانية حتى يمكنها تحقيق أهداف التنظيم. وهذا يتفق مع رؤية سيمون في دراسة عملية صنع القرار داخل التنظيم بضرورة اتخاذ كافة الخطوات التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- تتبنى كلية الأكاديمية التغذية العكسية Feedback وذلك من خلال وجود مؤشرات لتقييم الأداء العاملين KPI'S (Key Performance Indicators)، وعلى أساسها يتم تحديد أساليب الثواب ووضع المكافآت.

٥- تعددت وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرووسين وبين العاملين وبعضهم البعض، كاستخدام البريد الإلكتروني E-mail ومجموعات الواتس آب What's app groups (الأكثر استخداماً)، مما ساعد

ذلك على سرعة التواصل بين كل المستويات التنظيمية والمرونة في أداء ومتابعة العمل وخصوصاً في وقت الأزمات.

٦- تتبنى الأكاديمية معايير أساسية لتعين الأفراد الجدد داخل الكليات كمهارات أساسية Soft Skills يتم من خلالها قياس مدى قدرة الفرد على العمل، كما كشفت الدراسة الميدانية أن من شروط الترقية الكفاءة والجدارة والأقدمية.

٧- تبين من الدراسة الميدانية أن القيادات بكليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري يتسمون بأبعاد نمط القيادة التحويلية وفقاً لنموذج القيادة التحويلية عند باس Bass ؛ وذلك من خلال الممارسة والتطبيق الفعلي وذلك على النحو التالي:

- حرص القيادة على اكتساب واحترام وإعجاب المرؤوسين مما يجعلهم نموذج يقتدى به، فيعملون على احترام المرؤوسين ويقدمون مصالح التنظيم ككل على مصالحهم الشخصية، ولديهم القدرة للتعبير عن القيم التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم من خلال قيامهم بتصرفات ذات طابع أخلاقي. ويتفق هذا مع دراسة أحمد صادق (٢٠١٠) عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية حيث توصلت الدراسة أن ضعف ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) يقلل من فرص تشجيع المرؤوسين على النظر لهؤلاء القادة باعتبارهم نماذج يحتذى بها، ومن ثم تقل جهودهم المبذولة لتحقيق أهداف التنظيم ويقل استعدادهم للتضحية والولاء والالتزام. ويتطابق ذلك مع البعد الأول للقيادة التحويلية طبقاً لما أكد عليه باس Bass حيث يرى أنه يجب على القادة الانسجام بالكاريزما أو التأثير المثالي لأنها تجعلهم يمتلكون رؤية واضحة لتحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيهم بأفكار وقيم أخلاقية يعملون بموجبها.
- اقتراح طرق جديدة وحديثة على المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم مع حرصهم على تحفيز المرؤوسين وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وحث المرؤوسين على الابتكار والإبداع أثناء العمل، مما يساعد على زيادة وعيهم وجهدهم في العمل. ويتفق هذا مع دراسة Suzanna Clifton (٢٠١٩) حول القيادة التحويلية في المدارس الحكومية فأشارت الدراسة إلى أن قلة تحفيز القيادات التعليمية للمرؤوسين يقلل من الوصول لمستويات أداء مرتفعة، مما قد يقلل من روح التحدي لديهم وضعف العلاقات الإنسانية والاتصالات والتفاعلات بينهم.
- يمتلك القادة رؤية مستقبلية واضحة لتحقيق أهداف التنظيم (كليات الأكاديمية)، ويعملون على توضيحها ومشاركة المرؤوسين فيها. وهذا ما أكدت عليه دراسة Jaya Ganesan (٢٠٠٩) حول التعرف على أسلوب القيادة التحويلية وعلاقته بالعمل الجماعي فأكدت على الدور الرئيسي للقيادة التحويلية داخل التنظيم في توضيح الرؤية المستقبلية وتوصيفها للمرؤوسين. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه باس Bass في بعد التحفيز الإلهامي بأن القائد يهتم مباشرة بالتنظيم ككل، والتعاون مع المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم، بجانب حثهم وتحفيزهم على الوصول إلى مستويات عالية في الأداء من أجل صالح التنظيم.

- قدرة القيادات على تشجيع الأفكار الابتكارية والإبداعية وطرح أكثر من حل للمشكلة الواحدة بما يتفق مع أهداف ورؤية التنظيم حتى لو تعارضت مع أفكارهم، مع اهتمامهم بمواكبة التطورات التكنولوجية لتطوير أداء المرؤوسين. وأكدت ذلك دراسة حسام سمير (٢٠٢٠) بضرورة ابتكار

القائد لأفكار جديدة تثير مرؤوسيه، وتشجعهم على تقديم الحلول لها وبطرق إبداعية، ومن ثم دعم النماذج الخلاقة وإعادة النظر في أساليب العمل التقليدية. كما يتفق هذا مع ما أشار إليه باس Bass بضرورة بعد الاستثارة العقلية لمساندة المرؤوسين لتحدي معتقداتهم وعاداتهم لتطوير أدائهم في العمل وأثناء حل المشكلات التنظيمية. كما أكد أن سلوكيات القائد داخل العمل تشجع المرؤوسين على الابتكار والإبداع، مع الأخذ بأفكارهم وآرائهم بشكل بناء.

- اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين بمساعدتهم في حل مشاكلهم، ويحرصون على تشجيعهم وتوجيههم، والعمل بروح الفريق لتحقيق مصالح التنظيم. وهذا يتفق على ما أكد عليه باس Bass في بعد المراجعة الفردية لأن في هذا البعد يلهم القادة المرؤوسين من خلال تحفيزهم ليصبحوا أكثر التزاماً وارتباطاً ومشاركة في أهداف التنظيم والعمل بروح الجامعة. ويتفق أيضاً مع ما توصلت إلى دراسة Yigxiu Yang (٢٠١٨) بأهمية السلوكيات التي يعطى من خلالها القائد الاهتمام الفردي لكل المرؤوسين، والتعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل منهم، وأن افتقاد ذلك لا يساعد على تبادل الآراء ويضعف مستوى الاتصال والتواصل بينهم، مما يقلل من فرص التطوير الذاتي وينعكس على جودة العمل.

Bass وبذلك طرحت هذه نتائج تساؤلاً: إلى أي مدى يسمح بتطبيق نموذج القيادة التحويلية عند باس داخل مؤسسات التعليم العالي "كليات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري" دعمت نتائج الدراسة الميدانية نموذج القيادة التحويلية عند باس وذلك كما يتضح من شكل رقم (٣) بأن قيادات الكليات بالأكاديمية يتسمون بخليط من أبعاد القيادة التحويلية التي حددها باس في نموذجها عن القيادة، ولكن هذه الأبعاد تتسم بالمثالية فلا يمكن أن تكون مطبقة بنسبة ١٠٠٪ وذلك لعدم وجود تنظيم مثالي يشبه المدينة الفاضلة التي تصورها افلاطون.



شكل (٣)

متصل لنمط القيادة التحويلية لدى قيادات الأكاديمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية
ومن ثم تستعرض الدراسة بعض التوصيات لتطبيق نمط القيادة التحويلية في مختلف مؤسسات التعليم العالي:

- ١- سعى القائد بأن يجعل نفسه نموذجًا مثاليًا وقدوة، ليصبح محل تقدير واحترام من المرؤوسين، وهذا التأثير يساعد على تطوير رؤى جديدة تُعد نموذج للقيم والأخلاقيات. ولتحقيق ذلك يتجنب القائد استخدام القوة والسلطة في تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمها لتوجيه المرؤوسين لتحقيق رسالة ورؤية التنظيم.
- ٢- حرص القائد على إتاحة الفرصة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ودراسة البدائل المختلفة. وذلك بتحفيزهم وإلهامهم وإظهار الحماس لهم مما يدفعهم إلى زيادة الجهد المبذول.
- ٣- اهتمام القائد بمشاعر والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، فيتعامل معهم كأعضاء أساسيين داخل التنظيم ولتحقيق ذلك يقوم القائد بدور الناصح والموجه، والصديق لهم وأن يكون مستمعًا جيدًا، ويعطيهم الثقة والاطمئنان عند التعبير عن رأيهم.
- ٤- محاولة القائد الابتعاد عن أداء العمل بالطرق التقليدية الروتينية، والحرص على إيجاد حلول إبداعية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المكافآت وتحفيز المرؤوسين المتميزين والمبدعين الذين يسعون لأداء مهامهم من منظور التطوير والتحسين المستمر.
- ٥- حرص القائد على تحسين العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم من جهة ومع القائد المباشر من جهة أخرى من خلال بناء جسور من الثقة، ودعم روح الفريق الواحد لتحقيق أهداف التنظيم.
- ٦- إنشاء مراكز لأعداد قادة قادرين على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس، وتدريبهم على الأساليب الحديثة وقيادة التنظيمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
- ٧- تعزيز قدرة القادة على إقناع المرؤوسين واستشراف المستقبل وإثارة حماسهم، وتوفير مناخ مناسب لإنجاز عملهم، والتعامل بطرق جديدة مع المشكلات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد صادق (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ٢- اعتماد علام (١٩٩٤) دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، الطبعة الأولى.
- ٣- _____ وإجلال حلمي (٢٠١٣): علم الاجتماع التنظيمي: مداخل نظرية ودراسات ميدانية، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٤- السيد الحسيني (١٩٨٣) النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. دار المعارف، القاهرة.
- ٥- جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد الثاني، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠٠١: ٤٨٧،٠.
- ٦- حسام سمير عمر (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستويات المديرية ولإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية، مجلة الطفولة والتربية، مجلد (١٤)، عدد (٤٩)، يناير، مصر.

- ٧- رائد جمال فضل المجالي (٢٠١٤) أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٨- رانيا وصفي عثمان وهناء إبراهيم سليمان (٢٠١٦) القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة لطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر، مجلة رابطة التربية الحديثة مجلد (٨)، عدد (٢٩)، مايو، مصر ٢٠١٦.
- ٩- سيد الهواري (١٩٩٩) القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد العشرون، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٠- طلعت إبراهيم لطفي (٢٠٠٧) علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة.
- ١١- عبد المحسن عبد السلام نعساني (٢٠٠٨) اختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية مجلد (٣٠)، العدد (١)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- ١٢- محمد علي محمد (١٩٩٨) علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- ١٣- محمد علي محمد (١٩٩٩) البحث الاجتماعي: دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية.
- ١٤- ملاك محمود محمد شنتاوي (٢٠١٧) أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي وأداء العاملين بشركات الطيران الأردنية من وجهة نظر الموظفين في شركات الطيران الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٥- محمد غمري الشوافي (٢٠١١) دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديري الإدارة المحلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد (٣٣)، العدد (٢)، مصر.
- ١٦- محمود كمال الشريف (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية تقويمية بمحافظة الإسكندرية رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر، ٢٠١٧.
- ١٧- ياسمين علاء الدين (٢٠٠٩) الخصائص البنائية للشركات متعددة الجنسيات: دراسة حالة لإحدى الشركات العاملة في القرية الذكية بالمجتمع المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس القاهرة.
- ١٨- _____ (٢٠١٤) أساليب القيادة في ضوء التحولات الاجتماعية داخل التنظيمات الحديثة رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ١٩- يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢) أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، مجلد (٥)، العدد (٧)، مصر.
- ٢٠- _____ (٢٠٠٧) الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ١- Avolio & Bass (١٩٩٩): Reexamining the components of transactional and transformational Leadership using the Multifactor leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology (٧٢).
- ٢- Bass, B: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organization Psychology, ٨ (١).
- ٣- Burns, J.M: (١٩٧٨) Leadership, New York: Harper and Row.
- ٤- Brown, A.: (١٩٤٤) Organization of Industry, N.Y; Prentice. Hall, Inc.
- ٥- Fleaner, Brandon: (٢٠٠٩), Predictive Study of Charismatic Leadership and Performance, Pro Quest Dissertations and Theses, Chicago.
- ٦- Ganesan, Jaya: (٢٠٠٩), Leadership Styles, on ٢٥-٨-٢٠١٥, Leadership styles and Teamwork Performance, Journal of and Occupation and Organization Psychology, www.google.com.
- ٧- Jaskyte, Kristina (٢٠٠٤), Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizational, Nonprofit Management & Leadership, Vol ١٥.
- ٨- Karen, Jane: (٢٠٠٩), A Grounded theory study of Effective Global Leadership Development Strategies: perspective from Brazil, India and Nigeria, A Dissertation Submitted to the faculty of the Graduate School, University of Minnesota.
- ٩- Levy, David: (٢٠١٢), Application and Limitation Complexity in Organization and Their Strategy, Review of political Economy, Vol. ٤.
- ١٠- Paker, t. (٢٠١٤): The relationship between Transformation Leadership and employee job satisfaction in a virtual workplace, Journal of science and engineering, Vol. ٧٥, N.E.
- ١١- Suzanna, Clifton. (٢٠١٩). Transformational Leadership in Public Schools within Impoverished Arras. Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, College Education.
- ١٢- Terry, Anderson: (٢٠٠٢), Transforming Leadership, Review by Chaco Chen, The leadership Quarterly, Voll. ١١, Issue ٢.

- ١٣- Timothy, Jackson:(٢٠١٠), Leadership Commitment and Culture, school of Graduate and Post-Doctoral Studies, A thesis in Psychology, University of Western Ontario Landon.
- ١٤- Wang, N.& Martinod. (٢٠١٦) Understanding Relationship between School Leaders Social and Emotional Competence and their Transformational Leaders: The Importance of Self-other Agreement Education Management Administration and Leadership, Vol. (٤٤), No. (٣). p٤٦٧-p٤٩٠.
- ١٥- Yuki Gray. (١٩٩٤) Leadership in Organizations, ٣rded, Prentice – HakkInc, Engle- wood Cliffs, N, J.
- ١٦- Yang, Yingxiu. (٢٠١٨). Principals' Transformational in School Improvement. Journal of Academic Administration in Higher Education, No. (١). ٧٧-٨٣.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

<http://www.aast.edu>

The Characteristics of Transformational Leadership in Faculties of the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport In Terms of Bass Multidimensional Model (An Applied Study)

Aisha Hosney Abd EL-Nour
Master's Researcher - Sociology Department
Women College, Ain Shams University
aishahosney10@gmail.com

Dr. Etimad Mohamed Allam
Professor of sociology Department
Faculty of Women for Arts, Science &
Education
Ain Shams University - Egypt
drallam96@yahoo.com

Dr. Hanan Ismail Ahmed Professor of
Foundations of Education Department
Faculty of Women for Arts, Science &
Education
Ain Shams University - Egypt
Hananismail21@women.asu.edu.eg

Abstract

The present study drives at identifying the characteristics of the transformational leadership style in terms of Bass Model, and the extent of its realism within the work environment in the faculties of the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Heliopolis Branch - Cairo. The study has been launched from the decision-making theory of Herbert Simon and the theory of the socio-technical system of Talco Parsons for their concern in the structural characteristics of organization. One of the modern administrative models in leadership literature is the multi-dimensional model of transformational leadership of Bass. The study belongs to the descriptive-analytical-qualitative type of studies; as it counts on collecting qualitative data using the interview guide, which has been applied to (٣٣) leaders in the Academy's faculties, taking into consideration, their various academic and professional activity. The study has come to several results, the most important of which are: Leaders in faculties of the Academy work with confidence with

their subordinates, striving in multiple ways to achieve effective results, through the transformational leadership dimensions. In fact, the ideal impact requires from the leader to become a good example for his/her subordinates and act ethically, besides putting the needs of subordinates ahead of his personal needs. While the dimension of inspirational stimulus focuses on the actions and behaviors of the leader, which enriches the subordinates with the spirit of challenge, the leader focuses in the intellectual arousal dimension on searching for new ideas and working on solving problems in a creative way. Nevertheless, the dimension of individual consideration is shown through the style of the leader who pays special attention to the needs of the subordinates and is excited to encourage them. Thus, these dimensions within the Academy's faculties motivate employees to develop their organizational performance and ensure achieving the organization's goals.

Keywords: Transformational leadership, Bass transformational leadership model, Arab Academy for Science, Technology and Air Transportation.