

# **درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن**

## **إعداد**

**د. محمد بن فهد الخلاوي**

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر) - الجزء الرابع، لسنة 2024م**



## درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن

د/ محمد بن فهد الخلاوي<sup>1</sup>

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والإهتمام الفردي، والتمكين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حفر الباطن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1445هـ والبالغ عددهم (61) عضواً، وقد تم استعادة (47) استجابة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) وكانت (الاستبانة) أداة لها. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها:

- 1- أن أبرز نتائج ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي هي: يحظى بثقة العاملين داخل القسم، يتمسك بالقيم الأخلاقية أثناء تأديته للمهام، يتمتع بمهارات الإبداع الإداري، يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- 2- أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) هي: يحرص على التطوير والتجديد المستمر لجميع أعمال القسم، يعد خطة إجرائية لتنفيذ التغييرات المطلوبة، يقوم بالتعزيز الإيجابي للعاملين بما يحقق الرضا لديهم، يهتم بأراء واقتراحات العاملين داخل القسم.
- 3- أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) هي: يراعي الفروق الفردية بين العاملين، يقدم تغذية راجعة للعاملين بشكل مستمر، يلتزم بمبدأ العدالة والمساواة مع جميع العاملين، يقوم بالتعامل الجيد مع الموظفين ويتجنب التجريح.
- 4- أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين) هي: يعزز إحساس العاملين بالثقة وتقدير الذات، يحدد المهام الوظيفية للعاملين داخل القسم، يغرس مهارة تحمل المسؤولية لدى العاملين، يشكل فرق العمل داخل القسم على أساس علمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، رؤساء الأقسام، الإبداع الإداري، التمكين.

---

1 أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني: [mfalkhalawi@imam.edu.sa](mailto:mfalkhalawi@imam.edu.sa)

## The Degree of Transformational Leadership Practice among Department Heads at the College of Education, University of Hafr Al-Batin

Dr. Mohammed bin Fahd Al-Khalawi

Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Email: [mfalkhalawi@imam.edu.sa](mailto:mfalkhalawi@imam.edu.sa)

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the extent to which department heads at the College of Education, University of Hafr Al-Batin, practice transformational leadership across four key dimensions: idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, and empowerment. The study population consisted of all faculty members at the College of Education during the second semester of the academic year 1445 AH, totaling 61 members, with 47 responses retrieved. The study employed a descriptive (survey) methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection instrument. The findings revealed several key results:

1. In the dimension of *idealized influence*, the most prominent transformational leadership practices among department heads included: earning the trust of staff within the department, adhering to ethical values while performing tasks, demonstrating administrative creativity, and prioritizing the public interest over personal gain.
2. In the dimension of *inspirational motivation (rational persuasion)*, the most notable practices included: striving for continuous development and innovation in all departmental activities, preparing an operational plan for implementing required changes, providing positive reinforcement to staff to enhance job satisfaction, and valuing the opinions and suggestions of departmental personnel.
3. In the dimension of *individualized consideration (individual capabilities)*, the most evident practices included: taking into account individual differences among staff members, offering continuous feedback, upholding principles of justice and equality, and maintaining respectful interactions while avoiding disparagement.
4. In the dimension of *empowerment (distribution of authority)*, key practices included: fostering a sense of trust and self-worth among staff, clearly defining job responsibilities within the department, instilling a sense of responsibility in staff members, and forming work teams based on scientific principles.

**Keywords:** Transformational Leadership, Department Heads, Administrative Creativity, Empowerment.

## مقدمة الدراسة:

في ظل التطور الكبير التي تشهده المنظمات والمؤسسات في مختلف المجالات في العصر الحديث، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تحمل على عاتقها كثير من آمال المجتمعات والدول، وهذا التطور يحتاج إلى وجود قيادة تربوية فعالة، وقادرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

حيث تحتل القيادة التربوية موقعاً مهماً في رفع مستوى أداء المنظمات، وهي إحدى الوسائل المهمة لصناعة التغيير المناسب القادر على مواجهة التحديات المعاصرة في أي مجتمع، كما أنها وسيلة مهمة للتحكم في المعرفة، وأداة مؤثرة في إعداد الإنسان المنتج، وضرورة ملحة، لتحسين كثير من الاتجاهات، وتوجيهها الوجهة المناسبة لتحقيق آمال المجتمع وطموحاته. (السنبل وآخرون، 2008م، ص95)

ولقد اتجهت المنظمات التربوية الطموحة إلى البحث عن أساليب للإصلاح والتجديد، تهدف إلى التكيف مع المتغيرات العصرية والتكيف معها، وفي مقدمتها إعداد القيادات التربوية الفعالة. (التميمي، 2017م، ص2)

وفي السبعينيات من القرن العشرين اتخذت الدراسات المتعلقة بالقيادة اتجاهاً جديداً يركز على مقدرة القائد في إحداث التغيير، فظهرت نظرية القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز "Burns" كنموذج قيادي حظي باهتمام الباحثين في القيادة الإدارية، ويؤكد النمط التحويلي على أن عملية التغيير تحتاج إلى قيادة تحويلية تحفز المرؤوسين، وتبتكر الحلول لتحل محل القيادة التقليدية. (الردادي، 2014م، ص3)

ويمكن القول أن الجامعات تعد أحد أهم هذه المؤسسات التربوية، والتي بدورها تحتاج إلى هذا النمط القيادي داخل الأقسام العلمية، كون رؤساء الأقسام لهم دور كبير في التأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم للتغيير والابتكار وإيجاد الحلول، والرقى بالعملية التعليمية لأفضل المستويات.

ومع تنامي الوعي بأهمية نظرية القيادة التحويلية، أصبح هذا الاتجاه يمارس ويطبق في كثير من الدول داخل مؤسساتها في مختلف المجالات، ولا سيما المؤسسات التربوية كما أكدت ذلك دراسة ماجدة الجارودي (2011م، ص11) حيث اعتبرتها "آخر النظريات القيادية في القرن الواحد والعشرين وأكثرها تطبيقاً، لأنها أثبتت قدرتها على تحويل المنظمات من الخسارة للنجاح"

وبناء على ما تقدم فإن المؤسسات التربوية عامة، والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، بحاجة ملحة إلى تطبيق هذا النمط من القيادة التحويلية حيث أقامت وزارة التعليم كثير من البرامج التطويرية في القيادة التربوية، واستقطاب كثير من الكفاءات في مجال القيادة، والتي تهدف إلى جودة العمليات التعليمية.

## مشكلة الدراسة:

يقوم القاديون بدور كبير في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال التأثير على المرؤوسين نحو التحفيز والابتكار والتطوير، وفي ظل التطور الكبير الذي تشهده المملكة

العربية السعودية في شتى المجالات ضمن رؤية المملكة (2030م) ومنها مجال اختيار واستقطاب الكفاءات في القيادة التربوية حيث أكدت دراسة كنسارة (2005م) ضرورة اختيار قائدات المدارس من خلال المؤهلات في القيادة التحويلية، لذى أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق الأنماط القيادية الحديثة داخل الأقسام العلمية في الجامعات، ومن أشهرها نمط القيادة التحويلية التي أثبتت كثير من الدراسات العلمية نجاح ذلك النمط في التغيير الإيجابي داخل هذه المنظمات.

فالأدوار التي يقوم بها القائد التربوي داخل المؤسسة التعليمية لم تنحصر فقط كمسير للعمل كما هو في السابق، أو مصدر لجملة من الأوامر والتعليمات، بل تعدى ذلك إلى موجه وخبير تربوي، يسهم في تغيير وتحسين البيئة التعليمية للأفضل. (الريبعة، 2010م)

حيث أثبتت دراسة السميح (2009م) ودراسة الزهراني (2015م) حاجة القيادات الأكاديمية للممارسة القيادة التحويلية من خلال تدريب الكوادر القيادية على القيادة التحويلية، وكذلك إجراء كثير من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية داخل المملكة العربية السعودية، في حين أشارت دراسة نعساني (2007م) ودراسة خلف (2010) إلى أهمية بتدريب القيادات على مهارة القيادة التحويلية لرفع مستوى الإبداع الإداري.

كما أكدت دراسة الغامدي (2000م) على أن القيادة التحويلية في الجامعات السعودية تمارس بدرجة متوسطة من قبل القيادات في الجامعات السعودية، في حين أشار المغامسي (2012م) في دراسته إلى أن أكثر المجالات ممارسة في القيادة التحويلية مجال الجاذبية والتأثير.

وعطفاً على ما تم عرضه من كون القيادة التحويلة نمط قيادي حديث له أثر كبير على المؤسسات التعليمية، واستشعاراً بأهمية دور قائدي رؤساء الأقسام العلمية داخل الجامعات السعودية، تتحدد مشكلة الدراسة في: الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن.

**أسئلة الدراسة:** تتحدد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الدافع الإلهامي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الاهتمام الفردي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 4- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2- الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الدافع الإلهامي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الاهتمام الفردي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 4- معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التمكن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**أهمية الدراسة:** تبرز الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية (التطبيقية) كما يلي:  
**أولاً: الأهمية العلمية:**

- تتمكّن أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت أحد أهم المداخل القيادية الحديثة وهي القيادة التحويلية، التي تتماشى مع المتغيرات الحديثة والتطورات في مجال التعليم.
- يتماشى هذا النمط القيادي مع متطلبات رؤية المملكة (2030م) والتي دعت إلى تطوير القيادات الأكاديمية، واستقطاب الكفاءات التي تسهم في رفع مستوى العملية التعليمية.
- إثراء المكتبة والأدب النظري بنمط القيادة التحويلية، الذي يعد من المتطلبات القيادية الحديثة في المجال.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- من المأمّل أن تسهم نتائج هذه الدراسة بالكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية بجامعة حفر الباطن، مما يسهل على صانعي القرار بالجامعة معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف.
- تحديد الاحتياج التدريبي لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، في أبعاد القيادة التحويلية اللازمة لتطبيقها داخل الأقسام.
- مساعدة صانعي ومتخذي القرار في الإدارة العليا بجامعة حفر الباطن في عملية اختيار القيادات الأكاديمية داخل الكليات.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:**

تقتصر الحدود الموضوعية والبشرية في الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية في أبعادها (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاهتمام الفردي، التمكين) لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1445هـ.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كلية التربية بجامعة حفر الباطن.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة التحويلية: (Transformation Leadership)**

يعرفها بيرنز Burns بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (الغامدي، 2000م)

ويعرفها الباحث: أنها نمط قيادي حديث يستخدمه القادة، مع المرؤوسين من أجل إحداث التأثير المثالي وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على التطوير والتجديد المستمر، والاهتمام بالعاملين من جميع النواحي، وتمكين الموظفين في صنع واتخاذ القرارات.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**الإطار النظري:**

سيتناول الباحث في هذا الفصل جزأين ويشمل الإطار النظري للقيادة التحويلية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، وخصائصها، ووظائف القائد التحويلي، وأنماطها، ومن ثم التحدث عن جامعة حفر الباطن، والجزء الثاني ويشمل الدراسات السابقة والتعليق عليها وأوجه الشبه والاختلاف.

**المبحث الأول: القيادة التحويلية: (Transformation Leadership)**

إن المتأمل في موضوع القيادة الذي تناولته الكتب والمراجع الإدارية يلاحظ أنها تقصر أنواع القيادة على ثلاثة أنواع وهي (القيادة التسلطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التسيبية) ولكن مع التطور الحديث في شتى العلوم والانفجار التكنولوجي وخصوصاً في مجال الفكر الإداري ظهرت العديد من النظريات والاتجاهات القيادية الحديثة فلم تصبح كما هي في السابق، ومن هذه الاتجاهات القيادة التحويلية.

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة في مجال القيادة حيث يرى دالين (Dahlen) أن بيرنز (Burns, 1987) أول من تناول القيادة التحويلية وركز في دراسته على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تركز على رفع الدافعية والإخلاص إلى أعلى المستويات. (نجم، وآخرون، 2010م، ص489)

حيث تناول (Burns, 1987) في كتابه (Leadership) مفهوم القيادة التحويلية في البيئة السياسية، وأشار إلى ضرورة الاهتمام بعملية التأثير القيادي بحيث يتعدى الاهتمام بالإنتاج والاعتبارات



الشخصية للعاملين، إلى عملية يسعى من خلالها القادة والتابعون إلى تشجيع كل منهما الآخر للوصول إلى مستويات عالية من الانسجام والفاعلية. (في العمري، 1424هـ، ص27)

وفي منتصف الثمانيات من القرن العشرين وبالتحديد عام 1985م، قدم بيرنارد باس (Bernard Bass) الذي يعده الكثيرون الممهد الحقيقي لنظرية القيادة التحويلية أكبر مما قدمه (بيرنز) السياسي، فقد كانت نظريته إدارية أكثر من كونها سياسية، فعلق علة علاقة القائد بتابعيه وكيفية تأثير هذا النوع من القيادة على أدائهم، وأضاف العديد من الأبحاث عن أهمية الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي في المنظمات والتغيير الذي يلحق بهذه المنظمات جراء وجود مثل هذا القائد فيها، وتقوم نظرية (باس) التحويلية على بنى أساسية، تم تعريفها في كتابه (منظور القيادة التحويلية)، والمكونة من أربعة عناصر توصل إليها من خلال دراسته البحثية التي استخدم من خلالها مقياس (MLQ) واستخرج معامل ألفا من هذه العناصر، وهي (التأثير المثالي المندمج، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار لذاتية التابعين. (الجارودي، 2011م، ص99)

ويلاحظ من خلال العرض السابق وجود اختلاف بين المتخصصين في القيادة التحويلية يرجع بسبب تكييف هذا المفهوم بحسب البيئة أو بحسب الظروف المحيطة فنجد العالم (بيرنز) اتجه في مفهوم القيادة التحويلية من منظور سياسي بحث كونه أحد رجالات السياسة في ذلك الوقت، في حين ذهب العالم (باس) إلى القيادة التحويلية من منظور إداري وطريقة تأثر المرؤوسين بالقائد داخل المنظمات والتغيير الذي يحدثه.

وعرفها بيرنز (Burns) بأنها: عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين، بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر، لمستويات أعلى من الأخلاق، والدوافع والسلوكيات - رغبات، حاجات، طموحات-، وقيم التابعين الأساسية" (في العمري، 1424هـ)

ويرى بيرنارد باس (Bernard Bass, 1985) " (أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال، التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيهم على انجاز أعمال، لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً، بدون وجود هولا القادة، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة، وإحراز نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي يتنزهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية، ويخدموا مصلحة الجامعة بواسطة توظيف حاجاتهم م وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة".(في العمري، 1424هـ)

وتعرفها ماجدة الجارودي (1429هـ، ص8) بأنها "تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المنظمة، والعاملين فيها عرب رؤية مستقبلية للمنظمة، والتوظيف الفاعل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها، وتطوير قدرات العاملين، بالرفع من معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المنظمة، ولتحقيق أهدافها، وتحويل اهتمامهم من العمل لمصالحهم الشخصية، إلى العمل للمصلحة الجماعية"

وعرفها القحطاني (2011م، ص140) بأنها "قيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات، بشكل أكثر كفاءة وقدرة على إدارة التحولات، وتحقيق الاستمرارية"  
**ويعرفها الباحث القيادة التحويلية بأنها** " نمط قيادي حديث يستخدمه القادة، مع المرؤوسين من أجل إحداث التأثير المثالي وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على التطوير والتجديد المستمر، والاهتمام بالعاملين من جميع النواحي، وتمكين الموظفين في صنع واتخاذ القرارات"  
 من خلال عرض عدد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية نجد أن في مجمل هذه المفاهيم تتفق في عدة خصائص أو أهداف وهي إحداث التغيير في المنظمة للأفضل وكذلك تركز على العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين فهي تلعب دور كبير في نجاح المنظمات والمؤسسات، والقدرة على الابتكار والتجديد، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

### أهمية القيادة التحويلية:

في ظل التحديات الكبيرة والضغوط التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث، والتوجه الكبير من الباحثين نحو القيادة التحويلية، حيث أصبحت من أكثر الأنماط القيادية مستخدمة في المؤسسات، فقد أورد عدد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال عدة عوامل توضح أهمية القيادة التحويلية (التميمي، 2017م، ص26) و (الديب، 2012م، ص60) و (العمرى، 2008م، ص37) و (الهلابي، 2014م، ص27):

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة، بل هي وسيلة لتفويض السلطة وتمكين الأفراد، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما أنها تعمل على إيجاد جماعات وفر عمل معتمدة على ذاتها.
- القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يؤثر في تصورات والتزامات وأداء التابعين، في مختلف مستويات المنظمة، وبالتالي تحسين فعالية المنظمة.
- ممارسة القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، فالقائد التحويلي يعمل على رفع مستويات الأداء المنظمي، والاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات.
- أن القيادة التحويلية تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني.

وتكمن أهمية تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص، حيث أن المتغيرات التي تطرأ على التعليم في شتى مجالاته، تستدعي وجود قائد قادر على التأثير على منسوبي الأقسام العلمية من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، من خلال تفويض بعض صلاحياته، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقة المنسوبيين بأنفسهم وتقديم مصلحة القسم العلمي، على مصالحهم الشخصية.

## أهداف القيادة التحويلية:

حددت سناء العيسى (2008م، ص30) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية، حثت فيها القيادات على الالتزام بها، وهي على النحو الآتي:

### 1. مساعدة فرق العمل داخل المؤسسات التعليمية على بناء وتطوير ثقافة مهنية تعاونية:

ويتم ذلك من خلال بناء فرق عمل تشترك فيه القيادة والأعضاء، لإنجاز المهام المحددة، وتحقيق الأهداف المرسومة، وفق آليات دائمة لعملية التغيير، وضمن بيئة محفزة تدعم الاتصال الفعال، وتسمح بحرية التعبير والتخطيط، في مناخ متناغم، يشجع المسؤولية المشتركة، من خلال سياسة تفويض السلطة المضبوطة.

### 2. مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على تجاوز المشكلات بطريقة أكثر فاعلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى حل المشكلات، التي تواجه المنظمات التربوية، معتمدة على بعد الاعتبار الفردي، الذي يحقق مبدأ الشورى ومشاركة المرؤوسين في تفسير ومناقشة المشكلات ووضع الحلول البديلة، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية للمشكلات أثناء الاجتماعات، والبعد كل البعد عن الالتزام بحلول محددة مسبقاً، أو تمكين لرؤى واعتبارات شخصية.

### 3. رعاية النمو المهني للعاملين:

تتم من خلال تعزيز الارتباط بأهداف المؤسسة التعليمية، والالتزام بالمنهج المدرسي، من خلال شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دور في حل المشكلات، بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي، والتأكد من وضوح وواقعية أهداف المؤسسة.

## أبعاد القيادة التحويلية:

بعد أن تناول العالم بيرنز القيادة التحويلة بشي من العموم وكان تركيز نظرية القيادة التحويلية تهم بالجانب السياسي كون بيرنز أحد رجال السياسة في ذلك الوقت، وفي التسعينيات قام العالم باس وافوليو (Bernard Bass, Bruce Avilio, 1993) بالاهتمام بدراسة معمقة لنظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها داخل المؤسسات والمنظمات، وحددا من خلال هذه الدراسة أبعاد القيادة التحويلية، واستخدم الباحثان مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) وهذ الأبعاد هي كما ذكر (الهالبي، 2014م، ص17) و (التميمي، 2017م، ص28):

### 1-التأثير المثالي (الجادبية):(charisma-Idealized Influence)

وهي تصف القائد الذي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، فهو يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإجابهم به، وبذلك يعمل المرؤوسون على محاكاة سلوك قادتهم، حيث يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحهم الشخصية، ومشاركتهم في مواجهة المخاطر.

أما (الزهراني، 1436هـ، ص36) فيرى أن التأثير المثالي لا يأتي من خلال الإعجاب بشخصية القائد فحسب، بل تسعى القيادة التحويلية لما هو أبعد من ذلك عن طريق إقناع العاملين بأن أهدافهم لا يمكن تحقيقها بمعزل عن أهداف المنظمة، والتأكيد على انصهار غايات العاملين مع أهداف المنظمة وتحقيق التوازن التنظيمي.

في حين ذهب (بابكر، 2015م، ص28) لمفهوم التأثير المثالي بأن: القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهـم، ويتم احترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، فيحاول المرؤوسون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية، كالقدرة على تخطي المخاطر، وينظرون إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة، وأن لديهم أعلى المعايير لأخلاقية.

ويرى الباحث أن التأثير المثالي هو قدرة القادة داخل الأقسام العلمية على التأثير على المرؤوسين من جميع النواحي في تحقيق رؤية، ورسالة، وأهداف القسم العلمي، ويعزز لديهم الثقة بأنفسهم، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في القسم في صنع واتخاذ القرار.

## 2- الحفز الإلهامي-الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

يرى ومير (Omer) أن الدفع والإلهام تعني تحفيز القائد للمرؤوسين من خلال تشجيعهم وإثارة الحماس لديهم بأن يشرح القائد الرؤية والرسالة للمرؤوسين ويحفزهم لكي يكونوا أكثر التزاماً بأهداف المنظمة ويشير براون (Brown) إلى أنها تعني الدرجة التي يشرح فيها القائد الرؤية للمرؤوسين بشكل جذاب ومحفز، من خلال التحدث بشكل متفائل عن الأهداف المستقبلية، حيث يتمتع القائد بمهارات اتصال فعال يستطيع شرح الرؤية للأتباع بشكل مقنع. (نجم وآخرون، 2010م، ص490)

ويرى وودز (Woods) أن الإلهام هو إثارة المشاعر والعواطف لدى المرؤوسين للحركة، فالقيادة الملهمة هي التي تسعى لتحويل المنظمة باستخدام عمليات التواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل واعتبار ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للمرؤوسين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم لتحدي الصعوبات من خلال حماس القائد، فهو يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصلحة المنظمة. (الضمور، 2009م، ص33)

ومن وجهة نظر الباحث أن البعد الإلهامي هو يتمركز غالباً على الجوانب الوجدانية، فقدرة القائد على التأثير على المرؤوسين في توفير البيئة المناسبة داخل الأقسام العلمية، ويشجعهم على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية، والعمل بروح الفريق، والتغاضي وتصحيح المسار في حال حدوث الأخطاء.

## 3- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

وفي هذا البعد يركز على مراعاة المشاعر للعاملين، وتوفير المناخ المناسب للعمل داخل هذه المؤسسات والمنظمات، ويشجع المرؤوسين على الابتكار والتطوير من خلال الاهتمام الفردي.

كما أن عليهم مراعاة الفروق الفردية في اختلاف الحاجات والرغبات من شخص لآخر، فالأتباع الذين هم بحاجة إلى خبرة علمية لبناء قدراتهم، وإمكاناتهم الوظيفية، يمنحون المساعدة والتشجيع الكافي، بينما يعطي حرية أكبر لمن عندهم نزعة الحكم الذاتي أو الاستقلال بحكم نفسه، بالإضافة لذلك فعلى القادة التحويلين أن يمارسوا سياسة التفويض، لبعض صلاحياتهم ومسؤولياتهم لأتباعهم كوسيلة فعالة لتنمية إمكاناتهم الوظيفية. (الجارودي، 2011م، ص110)

ويرى الباحث أن الاهتمام الفردي هي قدرة القائد التأثير على المرؤوسين من خلال الجوانب المتعلقة بالمشاعر، والاستماع الجيد للمرؤوسين، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، ويطبق مبدأ الشفافية والموضوعية داخل الأقسام العلمية.

#### 4- التمكين: (Enabling others to act) Empowerment

ويقصد بالقائد التحويلي أن يكون القائد قادراً على تمكين الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم، والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين، والافتراض الرئيس في بعد التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم إشراك الأتباع في صناعتها لكي يتمكنوا من ممارسة مهامهم بسلاسة وانسجام، وبصورة أفضل، وهذا يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، والتحول إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. (التميمي، 2017م، ص32).

وفي هذا البعد يقوم رئيس القسم بتعزيز الثقة لدى العاملين داخل الأقسام، وينمي مهارة تحمل المسؤولية لديهم، وتفويض بعض الصلاحيات في حدود النظام، وينمي لديهم الرغبة في الانتماء الوظيفي، وتوزيعهم على فرق عمل ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.

#### خصائص القيادة التحويلية:

أورد كثير من المهتمين والباحثين عدداً من الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، إلا أن هذه الخصائص تختلف من باحث لآخر بحسب التناول، ولكن في المجمل يوجد توافق كثير بين الباحثين نحو هذه الخصائص، فذكر (العمر، 2009م، ص28) الخصائص على النحو الآتي:

أولاً: الخصائص الشخصية.

ثانياً: الخصائص المتعلقة بعملية التغيير.

ثالثاً: الخصائص المتعلقة بالشجاعة والتحمل.

رابعاً: الخصائص المتعلقة بالثقة المتبادلة.

خامساً: الخصائص المتعلقة بالقيم.

سادساً: الخصائص المتعلقة بالتحفيز والتشجيع.

سابعاً: الخصائص المتعلقة بالوعي والإدراك.

ثامناً: الخصائص المتعلقة بالروية والرسالة.

في حين ذهب (بابكر، 2015م، ص41) إلى أن خصائص القائد التحويلي هي:  
 -الكاريزما (Charisma) القائد التحويلي صاحب رسالة (Mission)، ويلهم الآخرين على اتباعه بطريقة مثيرة للعواطف.

-الثقة بالنفس (Self Confidence) القائد التحويلي لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر.

- الرؤية (Vision) القائد التحويلي يملك رؤية للتطوير، يفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل، حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية بنفسه.

- الحساسية البيئية (Environmental Sensitivity) القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.  
 - الاستمالة الذهنية (Intellectual Stimulaion) القائد التحويلي يساعد المرؤوسين على التعرف على المشاكل، ويدلهم على طرق حلها.

- الاعتبار الشخصية (Interpersonal Consideration) القائد التحويلي يعطي المرؤوسين التشجيع، والاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز أعمالهم على الوجه الأفضل.

- الإلهام (Inspiration) القائد التحويلي ينقل للآخرين بوضوح أهمية رسالة الشراكة ويعتمد في ذلك على استخدام الرموز والشعارات.

- المبادئ الأخلاقية (Morality) القائد التحويلي يتجه لتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.

وما يتعلق بخصائص القائد التحويلي داخل المؤسسات التربوية فقد ذكر (مصطفى، 2002م، ص44) عدداً منها وهي على النحو الآتي:

• أنه صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة، للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

• أنه متمكن من الاتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين، والعاملين وأولياء الأمور، على قدر عقولهم، ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

• أنه ذو مصداقية: ونزاهة واستقامة مما أكسبه ثقة العاملين معه.

• أنه ذو طاقة كبرية: فهو مصدر للطاقة، والتفاعلات الطيبة مع العاملين معه، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم.

من خلال ما تم عرضه يمكن أن نفرق بين أبعاد القيادة التحويلية، وخصائصها، حيث أن الأبعاد يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين، أما خصائص القائد التحويلي غالباً تكون هي صفات تتعلق بالقائد لوحده، وعن طريق الممارسة يقوم بنقلها للمرؤوسين، ومن الضروري أن يتمتع القائد داخل

الأقسام العلمية بهذه الصفات من تحقيق القيم، والعدالة بين المرؤوسين، وأن يكون لديه رؤيا واستشراف للمستقبل، ولديه ثقة بآرائه وقدراته على إنجاز الأعمال.

### وظائف القائد التحويلي:

حدد (الحنين، 2014م، ص68) نقلاً عن ستب سميث (Stab Smith، 1993م، ص71) وظائف القائد التحويلي كالآتي:

■ **إدارة التنافس:** وتعني قيام القائد بإدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

■ **إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

■ **تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية، وتحديد رسالة المنظمة، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم جميعها مع التوجه العالمي.

■ **إدارة الفرق العالمية:** جيب على القائد أن يشكل الفرق القادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

■ **إدارة المفاجآت:** على القائد التحويلي أن ينمي قدراته ومهاراته ويطور اقتناعاته الفكرية للتعامل مع المفاجآت المتكررة لتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

■ **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** على القائد التحويلي إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر في المنظمة، وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجهها والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

في حين أوردت ماجدة الجارودي (2011م، ص107) وظائف القادة التحويلين على النحو

الآتي:

1. **التركيز على العمل:** حيث يركز القادة على عمل الأشياء، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات.
2. **التركيز على الأداء:** حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والجودة.
3. **التركيز على التطوير:** حيث يركز القائد على التطوير المتواصل، والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة.
4. **التركيز على الاتصال:** مع كل أعضاء المؤسسة، وكذلك المستفيدين من المنتجات، والخدمات التي يقدمها الأعضاء.
5. **التركيز على العلاقات الإيجابية:** في مجال العمل داخل المؤسسة، وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات:

- تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.
- التعامل مع آراء الآخرين باحترام.
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين.
- التركيز على تطوير كفايات أعضاء المؤسسة وأعمالهم.
- التأكيد على العمل كفريق، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون، والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### أنماط القيادة التحويلية:

يقصد بالنمط ذلك النوع أو المنهج الذي يقوم به أو يتبعه القائد مع المرؤوسين داخل المنظمة أو المؤسسة، لإحداث التغيير المطلوب، وتحقيق الأهداف المنشودة. ويورد (بابكر، 2015م، ص49) عدداً من أنماط القيادة التحويلية وهي:

- القيادة العقلانية (Intellectual Leadership)
- القيادة الإصلاحية (Reform Leadership)
- القيادة الثورية (Revolutionary Leadership)
- القيادة البطولية (Heroes Leadership)
- القيادة الإيدولوجية (Ideologues Leadership)

وجديرًا بالذكر أن الأنماط القيادية التي تم ذكرها يصعب اختيار أو تفضيل نمط على آخر، بسبب أن المنظمات تختلف فيما بينها ولكل منظمة لها طبيعة خاصة تميزها عن غيرها، فعلى سبيل المثال لا سبيل الحصر يمكن استخدام نمط قيادي في المؤسسات الربحية، أو الإنتاجية، ويصعب استخدامه في المؤسسات التعليمية، أو الخدمية، كما يمكن استخدام أكثر من نمط للقيادة التحويلية في وقت واحد.

وبناءً على ما تم عرضه من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات العلمية في مجال القيادة التحويلية، تكمن أهمية هذا النمط القيادي داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعية، وفي ظل ما يشهده هذا العصر من انفجار معرفي، وتكنولوجي، والتحديات التي يواجهها التعليم فإن الحاجة ملحة إلى وجود قائد داخل الأقسام العلمية يتمتع برؤية عالية للمستقبل، وقادراً على حل المشكلات والعقبات التي تواجه الأقسام، وكذلك الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين بما يحقق لهم الاستقرار والإنتاجية، ويحقق تطلعات صانعي القرار في مجال التعليم.

المبحث الثاني: جامعة حفر الباطن (<https://www.uhb.edu.sa/Pages/Home.aspx>)

تأسست جامعة حفر الباطن بموجب المرسوم الملكي رقم (20937) وتاريخ 1435/06/02 هـ لتتكامل مع باقي الجامعات السعودية في خدمة العملية التعليمية وتكون رافداً ومعيناً لترجمة الخطط التنموية الطموحة بالمملكة العربية السعودية.



انطلقت جامعة حفر الباطن حاملة أثراً أكاديمياً من مدرستين عريقتين هما جامعة الدمام من خلال كليات التربية للبنات في كل من: حفر الباطن، النعيرية، وقرية العليا، والخفجي. والتي كانت جميعها تحت مظلتها، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن من خلال كلية المجتمع والكليات الجامعية للبنين تحت مظلة الجامعة الأم في الظهران، والتي استمرت منذ نشأتها حتى تاريخ إعلان الجامعة.

### الرؤية:

منازة جاذبة لاستدامة الموارد البيئية والمجتمعية

### الرسالة:

نوفّر تعليماً عالي الجودة لنخرّج كفاءات منافسة ونلبي احتياجات المجتمع، وننتج بحوثاً رصينة لنسهم في بناء المعرفة واستدامة التنمية، ونفعل شراكات مؤثرة وطاقات احترافية وتقنيات مستحدثة.

### الأهداف الاستراتيجية

-نثري الخبرة الجامعية ونعزز الميزة التنافسية للطلبة - نبني ونفعل منظومة البحث العلمي والابتكار  
-نعزز المسؤولية المجتمعية ونحدث أثراً فاعلاً -نضمن جودة القبول وكفاءة الطاقة الاستيعابية

-نطوّر البرامج الأكاديمية ونجود العملية التعليمية -نستقطب الكفاءات الأكاديمية المتميزة ونستقيها  
-نرتقي بمهارات الموظفين ونحفزهم ونرفع أداءهم -نطور البنية التحتية والتقنية المحفزة لبيئة التعلم والبحث

-نأسس منظومة الحوكمة والعمليات الإدارية ونرفع فاعليتها -ننوع مصادر التمويل ونستثمر الموارد ونستديمها

**العمادات:** (عمادة القبول والتسجيل - عمادة شؤون الطلاب - عمادة التعليم الإلكتروني والتحول الرقمي - عمادة البحث والابتكار - عمادة التطوير والجودة)

### الكليات:

○ الكليات العلمية والهندسية: كلية الهندسة، الكلية التطبيقية، كلية علوم وهندسة الحاسب الآلي، كلية العلوم.

○ الكليات الطبية: كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية الصيدلة، كلية الطب، كلية التمريض.

○ كليات العلوم الإنسانية والتربوية: كلية الآداب، كلية التربية

○ الكليات الشرعية والإدارية: كلية إدارة الأعمال.

○ كليات الفروع: الكلية الجامعية في النعيرية، الكلية الجامعية في الخفجي

**الدراسات السابقة:**

سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة من حيث (الهدف من الدراسة، ونتائج الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم، والأداة المستخدمة، وأفراد عينة الدراسة) كما سيتم ترتيبها طبقاً لعامل الزمن من حيث الأقدام حتى الأحداث، وقام الباحث بالتعليق على الدراسات مبيناً أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

**1-دراسة الجارودي (2007م) بعنوان: إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)**

وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وكانت عينة الدراسة من جامعتي الملك سعود بالرياض، وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، والتي بلغ عددها (315) قائداً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً
- أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام كافة عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً

**2-دراسة السميح (2009م) بعنوان: نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية، والتعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأساتذة والأساتذة المشاركين والمساعدين الذكور بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم 1050 عضواً، خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1428/1429هـ يعملون في تسع كليات ومعهدين هي: كليات الشريعة، وأصول الدين، واللغة العربية، والدعوة والإعلام، والعلوم الاجتماعية، واللغات الترجمة، وعلوم الحاسب والمعلومات، والعلوم، والاقتصاد والعلوم الإدارية، والمعهد العالي للقضاء، ومعهد تعليم اللغة العربية، وقد أخذ الباحث عينة عشوائية في كل كلية ومعهد، بواقع 262 عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، ويمارسون نمط القيادة التعاملية بدرجة كبيرة.

• أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً.

**3-دراسة مدين (2013م) بعنوان: درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وتكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى في المنطقة الغربية، وجامعة تبوك في المنطقة الشمالية، وجامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية.

• يرى أفراد عينة الدراسة بأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع.

**4-دراسة الراداي (2014م) بعنوان: تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في مجالات (الاعتبار الفردي، والحفز والاستشارة، والتأثير المثالي، والتمكين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لدراساتها، وتكونت العينة من (270) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• اتضح أن استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على جميع متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى مجتمعه وكل على حده (الاعتبار الفردي، والحفز والاستشارة، والتأثير المثالي، والتمكين) في ضوء مدخل القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية.

• جاء ترتيب متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى بحسب مجالات القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى كالآتي: مجال التمكين، ثم الاعتبار الفردي، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الحفز والاستشارة.

**5-دراسة الجديتاوي (2014م) بعنوان: أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من خلال التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية والتعرف إلى مستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء

ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وكان عدد المجتمع (1052) عميد ورئيس قسم أكاديمي، وتكونت العينة من (449) عميد ورئيس قسم أكاديمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك مستوى متوسط لممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الجامعات.
- أن درجة الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة.

**6-دراسة الرشيدى (2018م) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لدراسته، وتكونت العينة من (147) عميد ورئيس قسم أكاديمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع.
- أن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

**7-دراسة الجمعة (2023م) بعنوان: مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والدراسات الإنسانية وكلية المجتمع بحريملاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي، وكانت الاستبانة أداة لدراستها، وتكونت العينة من (105) من أعضاء هيئة التدريس.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- حصلت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) لدى رؤساء الأقسام على درجة توافر كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي الكاريزما، تعود لاختلاف الكلية، لصالح أعضاء هيئة التدريس بكلية المجتمع.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، وقد شمل الهدف من الدراسة، ونتائج الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم، والأداة المستخدمة، وأفراد عينة الدراسة، وفي هذا الجزء يتناول الباحث أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### -أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول بعد القيادة التحويلية، كدراسة الجارودي (2007م) ودراسة السميح (2009م) ودراسة مدين (2013م) ودراسة الراداي (2014م) ودراسة الجديتاوي (2014م) ودارسة الرشيدى (2018م) ودراسة الجمعة (2023م).
2. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات ومدى تطبيق رؤساء الأقسام لبعء القيادة التحويلية، كدراسة السميح (2009م) ودراسة الرشيدى (2018م) ودراسة الجمعة (2023م).
3. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والذي يشمل أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية كدراسة السميح (2009م) ودراسة مدين (2013م) ودراسة الراداي (2014م) ودراسة الجمعة (2023م).
4. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاهتمام الفردي، التمكين) كدراسة السميح (2009م) ودراسة الراداي (2014م) ودراسة الجمعة (2023م).
5. اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في تطبيقها داخل الجامعات.
6. تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
7. تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدام أداة الدراسة وهي (الاستبانة).

#### -أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تختلف هذه الدراسة في مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس عن دراسة الجارودي (2007م) ودراسة الجديتاوي (2014م) ودارسة الرشيدى (2018م) والتي شملت رؤساء الأقسام العلمية وعمدا الكليات.
2. تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في الكشف عن واقع القيادة التحويلية في جميع أبعادها لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن.

#### -أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة وتوصياتها في دعم مشكلة البحث الحالية.
2. بناء الإطار النظري في الدراسة الحالية من خلال بعض الدراسات السابقة.
3. التعرف بشكل عميق على أبعاد القيادة التحويلية ومستوى ممارستها في بعض الأقسام العلمية.
4. أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة في تفسير بعض نتائج هذه الدراسة.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والذي يعرفه العساف (1424هـ، ص206) بأنه " ذلك النوع من الدراسة الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينية كبيرة منهم، وذلك

بقصد وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً " **مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حفر الباطن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1445هـ والبالغ عددهم (61) عضواً. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، وذلك من خلال رابط إلكتروني يمكن من خلاله الوصول إلى الاستبانة، وقد تم استعادة ( 47 ) استبانة إلكترونية . **خصائص أفراد مجتمع الدراسة:**

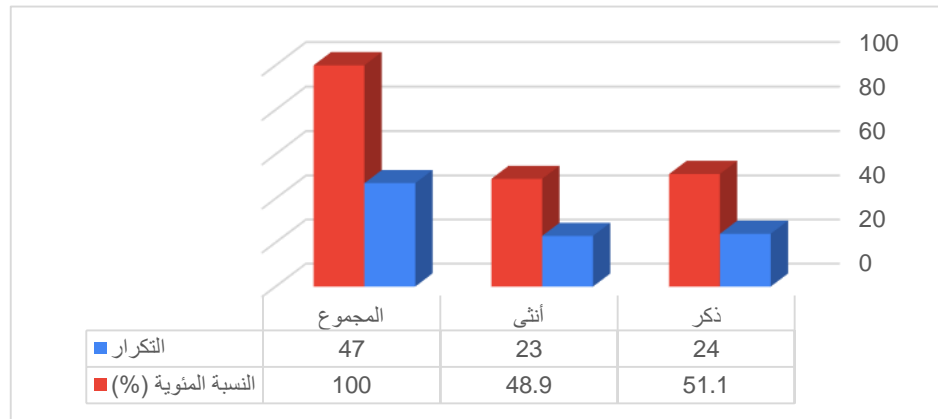
من خلال الجداول التالية سيتم استعراض خصائص مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية من حيث (النوع، القسم العلمي، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة): **توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع:**

**جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع**

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	24	51.1
	أنثى	23	48.9
المجموع		47	%100

**وتشير نتائج الجدول (1):**

أن ما نسبته (51.1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته (48.9%) هم من الإناث، والشكل التالي يوضح ذلك.



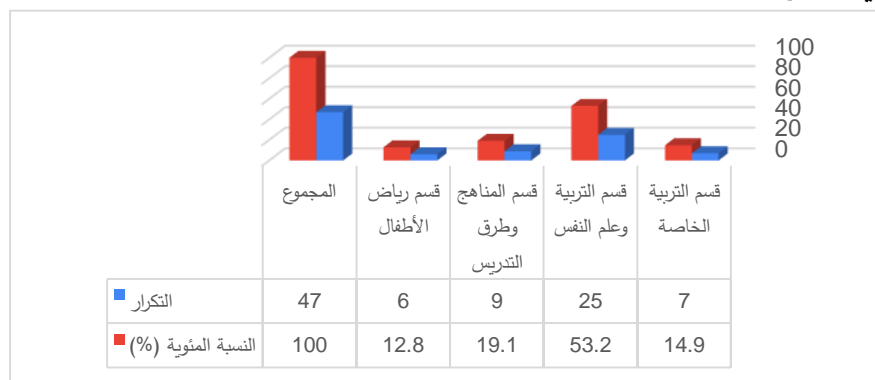
**شكل رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع**

**- توزيع عينة الدراسة حسب القسم العلمي:**  
**جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم العلمي**

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
القسم العلمي	قسم التربية الخاصة	7	14.9
	قسم التربية وعلم النفس	25	53.2
	قسم المناهج وطرق التدريس	9	19.1
	قسم رياض الأطفال	6	12.8
المجموع		47	%100

وتشير نتائج الجدول (2):

أن ما نسبته (14.9%) من عينة الدراسة هم من قسم التربية الخاصة، أن ما نسبته (53.2%) من عينة الدراسة هم من قسم التربية وعلم النفس، بينما (19.1%) من عينة البحث من قسم المناهج وطرق التدريس، وأخيراً نسبة (12.8%) من عينة الدراسة من قسم رياض الأطفال، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير القسم العلمي

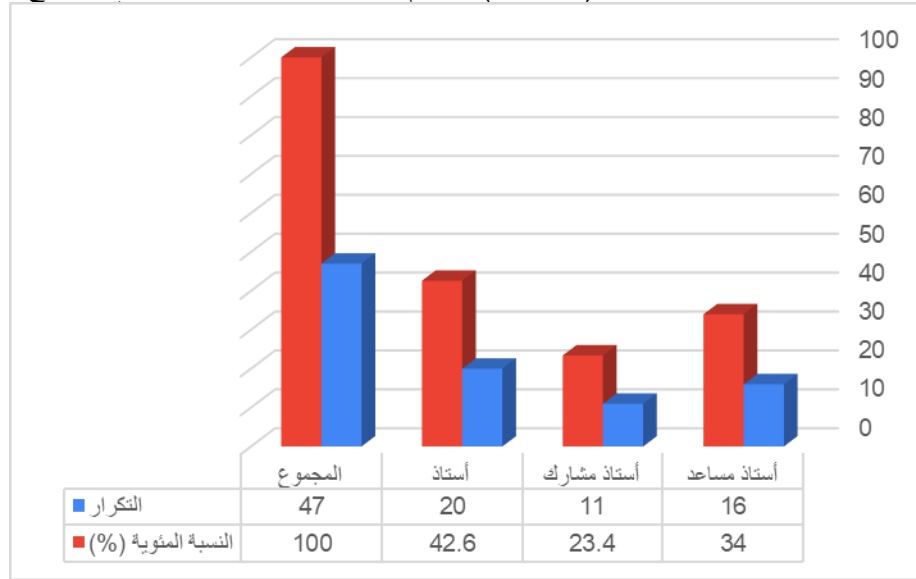
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية:

**جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية**

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	16	34.0
	أستاذ مشارك	11	23.4
	أستاذ	20	42.6
المجموع		47	%100

## وتشير نتائج الجدول (3):

أن ما نسبته (34%) من عينة البحث رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وما نسبته (23.4%) رتبهم العلمية أستاذ مشارك، وما نسبته (42.6%) رتبهم العلمية أستاذ والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

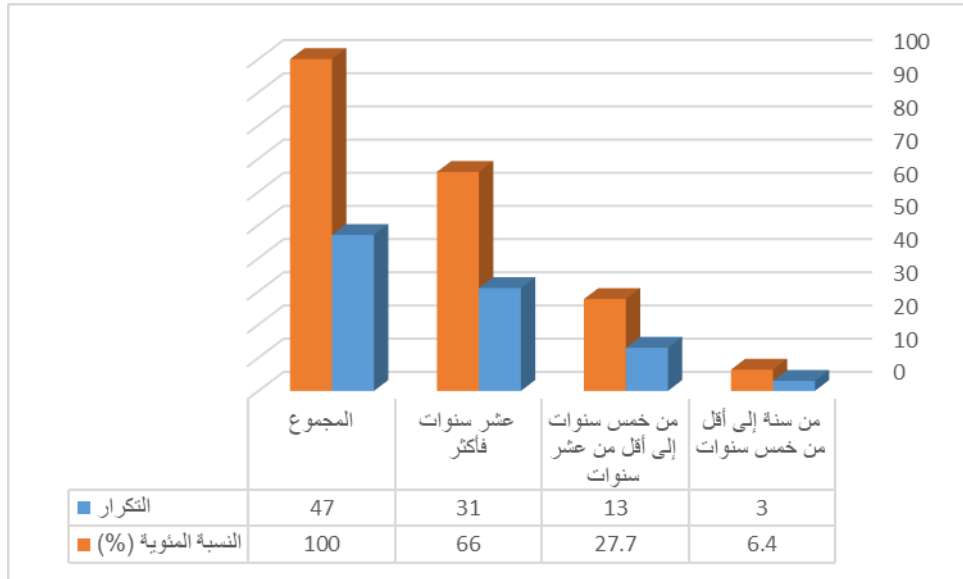
جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	من سنة إلى أقل من خمس سنوات	3	6.4
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	13	27.7
	عشر سنوات فأكثر	31	66.0
	المجموع	47	%100

وتشير نتائج الجدول (4):

أن ما نسبته (6.4%) من عينة الدراسة خبرتهم من سنة إلى أقل من خمس سنوات، وما نسبته (27.7%) خبرتهم من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، وما نسبته (66%) خبرتهم عشر سنوات فأكثر والشكل التالي يوضح ذلك.





شكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

أداة الدراسة:

بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، بحيث تتكون استبانة الدراسة من الآتي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية (النوع، القسم العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: وهو عبارة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية للقيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)، ويتكون من (10) فقرات.

المحور الثاني: وهو عبارة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية للقيادة التحويلية في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)، ويتكون من (11) فقرة.

المحور الثالث: وهو عبارة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)، ويتكون من (9) فقرات.

المحور الرابع: وهو عبارة عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية للقيادة التحويلية في بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)، ويتكون من (9) فقرات.

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم الباحث تدرجاً خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث يعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى

موافقتهم عليها وتعطي الإجابات أوزاناً رقمية، تمثل درجة الإجابة عن الفقرة، ويستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبانة وبندوها وفق جدول رقم (5).

الاستجابة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث إن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عنها بدرجة موافق تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايدة تأخذ الدرجة (3)، وفي حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

### المقياس المعتمد:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (6): المقياس المعتمد

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
قليلة جداً	36%	من 20%	1.80	1
قليلة	52%	أكبر من 36%	2.60	1.80 من
متوسطة	68%	أكبر من 52%	3.40	2.60 من
كبيرة	84%	أكبر من 68%	4.20	3.40 من
كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	5	4.20 من

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الاستبانة عن قدرتها على وصف وتقدير ما صممت لقياسه، وفي حين يشير الثبات إلى مدى استقرار أو ثبات الأداة المستخدمة عند تكرار تطبيقها.

### -صدق المحتوي "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وملاحظاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

### -صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور نفسه، وذلك وفق ما يلي:

### 1-صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد التأثير المثالي

#### جدول (7) صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية) (ن=30)

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحظى رئيس القسم باحترام أعضاء هيئة التدريس والموظفين .	.736**	.000
2	يتمتع بمهارات الإبداع الإداري.	.576**	.001
3	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	.540**	.002
4	يتمتع بالقدرة على إدارة الاجتماعات بشكل جيد.	.744**	.000
5	يهتم بتحقيق رؤية ورسالة القسم.	.651**	.000
6	يتميز بالقدرة على حل المشكلات التي تواجه القسم.	.753**	.000
7	يمتلك مهارة استشراف المستقبل	.712**	.000
8	يهتم بهندامة ومظهرة الخارجي	.819**	.000
9	يتمسك بالقيم الأخلاقية أثناء تأديته للمهام	.720**	.000
10	يحظى بثقة العاملين داخل القسم	.697**	.000

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (7) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية) مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.576) كحد أدنى إلى (0.819) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية):

جدول (8) صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية): (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحرص على التطوير والتجديد المستمر لجميع أعمال القسم	.905**	.000
2	يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية	.833**	.000
3	يثق بإمكانات وقدرات العاملين داخل القسم	.923**	.000
4	يوفر البيئة المناسبة للعمل	.872**	.000
5	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	.861**	.000
6	يتبنى عدة استراتيجيات للإنجاز الأعمال	.724**	.000
7	يهتم بآراء واقتراحات العاملين داخل القسم	.768**	.000
8	يتمتع بالقدرة على تجاوز ضغوط العمل	.684**	.000
9	يقوم بالتعزيز الإيجابي للعاملين بما يحقق الرضا لديهم	.885**	.000
10	يقوم جميع العمليات التي تتم داخل القسم	.893**	.000
11	يعد خطة إجرائية لتنفيذ التغييرات المطلوبة	.884**	.000

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (7) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية): مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.724) كحد أدنى إلى (0.923) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

## 3- صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)

جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لمحور بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يملك مهارة الاستماع إلى العاملين بجدية	.858**	.000
2	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	.837**	.000
3	يلبي رغبات واحتياجات العاملين داخل القسم	.829**	.000
4	يلتزم بمبدأ العدالة والسواسية مع جميع العاملين	.648**	.000
5	يقيم العاملين داخل القسم بشكل موضوعي	.737**	.000
6	يطبق مبدأ الشفافية في جميع الأعمال	.692**	.000

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	يقوم بالتعامل الجيد مع الموظفين ويتجنب التجريح	.659**	.000
8	يوزع المهام والمتطلبات للعاملين بشكل واضح	.723**	.000
9	يقدم تغذية راجعة للعاملين بشكل مستمر	.673**	.000

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (10) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور **بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)** مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.648) كحد أدنى إلى (0.858) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

#### 4- صدق الاتساق الداخلي لمحور **بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)**

##### جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لمحور **بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)** (ن=30)

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يفرس مهارة تحمل المسؤولية لدى العاملين	.890**	.000
2	يعزز احساس العاملين بالثقة وتقدير الذات	.913**	.000
3	يحدد المهام الوظيفية للعاملين داخل القسم	.770**	.000
4	يشارك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار	.845**	.000
5	يعزز لدى العاملين الانتماء الوظيفي	.822**	.000
6	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين داخل القسم	.775**	.000
7	يضع بعض المعايير والضوابط للأعمال المطلوب إنجازها	.728**	.000
8	يلتزم بالضوابط الرسمية في تفويض السلطة	.839**	.000
9	يشكل فرق العمل داخل القسم على أساس علمي	.671**	.000

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (11) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور **بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)** مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.671) كحد أدنى إلى (0.913) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

## 5-الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

## جدول (11): نتائج الصدق البنائي

المحاور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)	.558**	.001
بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)	.735**	.000
بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)	.581**	.001
بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)	.381*	.038

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ . \*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تشير النتائج بالجدول (11) الي تحقق صلاحية الصدق البنائي، وكانت جميع معاملات الارتباط في جميع محاور أداة البحث الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.381- 0.735)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.01، 0.05)، وبذلك يكون الباحث قد تحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وتعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

## جدول (12): نتائج الثبات- ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
			الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)	10	0.875	0.788	0.881
بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)	11	0.958	0.954	0.977
بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)	9	0.896	0.708	0.831
بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)	9	0.932	0.913	0.955
جميع فقرات الاستبانة معاً	39	0.899	0.941	0.970

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محاور الاستبانة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.941)، وأن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح كانت مرتفعة لكل المحاور وبلغت لجميع عبارات الاستبانة (0.970)، وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة البحث وعليه يمكننا توزيع الاستبيان على العينة الفعلية للدراسة، وأن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في تحليل نتائج الدراسة على البرنامج الاحصائي (spss v24) على الاختبارات

الآتية:

#### جدول (13): الاختبارات الإحصائية المستخدمة

الرقم	الاختبار	مكونات الاختبار
1	صدق المتغيرات	- صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون) - صدق البناء من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2	ثبات المتغيرات	- طريقة ألفا كرونباخ - طريقة التجزئة النصفية معادلتى (سبيرمان براون وجتمان)
3	التحليل الوصفي للمتغيرات	- الجداول التكرارية والنسب المئوية. - الوسط الحسابي. - الوزن النسبي. - الانحراف المعياري.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

#### تمهيد:

سيتم في هذا الجزء استعراض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة وفيما يلي توضيح ذلك.

#### جدول (14): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات القيادة التحويلية

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)	3.900	0.465	78.00%	2	كبيرة
2	بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)	3.600	0.360	71.99%	4	كبيرة
3	بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)	3.778	0.488	75.556%	3	كبيرة
4	بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)	3.971	0.251	79.42%	1	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية	3.803	0.257	76.07%		كبيرة

### تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق:

أن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تتوافر بدرجة كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (3.803 من الدرجة الكلية 5) بوزن نسبي 76.07%. وفيما يتعلق بترتيب المحاور، جاء بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.971 ووزن نسبي 79.42%، مما يعكس قدرة رؤساء الأقسام على تمكين العاملين وتفويض السلطة بشكل فعال. بينما حصل بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.900 ووزن نسبي 78.00%، مما يدل على تمتع القادة بجاذبية شخصية وقدرة على التأثير الإيجابي. وجاء بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.778 ووزن نسبي 75.556%، مما يشير إلى اهتمام القادة بتنمية القدرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس. أما بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) فقد حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.600 ووزن نسبي 71.99%، مما يظهر أنه على الرغم من كونه كبيراً، إلا أنه أقل تأثيراً مقارنة بالمحاور الأخرى. بشكل عام، تُظهر النتائج تمتع رؤساء الأقسام بسمات قيادية تحويلية قوية، مع وجود فرص لتعزيز جانب الدافع الإلهامي لتحقيق قيادة أكثر فعالية.

**نتائج الإجابة على السؤال الأول ونصه:** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة وفيما يلي توضيح ذلك.

**جدول (15): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات محور " بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)**



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحظى رئيس القسم باحترام أعضاء هيئة التدريس والموظفين .	3.872	0.612	77.45%	5	كبيرة
2	يتمتع بمهارات الإبداع الإداري.	3.957	0.624	79.15%	3	كبيرة
3	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	3.894	0.667	77.872%	4	كبيرة
4	يتمتع بالقدرة على إدارة الاجتماعات بشكل جيد.	3.809	0.647	76.17%	9	كبيرة
5	يهتم بتحقيق رؤية ورسالة القسم.	3.872	0.769	77.45%	6	كبيرة
6	يتميز بالقدرة على حل المشكلات التي تواجه القسم.	3.851	0.551	77.02%	7	كبيرة
7	يملك مهارة استشراف المستقبل	3.702	0.623	74.04%	10	كبيرة
8	يهتم بهندامة ومظهرة الخارجي	3.851	1.000	77.02%	8	كبيرة
9	يتمسك بالقيم الأخلاقية أثناء تأديته للمهام	4.021	0.897	80.43%	2	كبيرة
10	يحظى بثقة العاملين داخل القسم	4.170	0.761	83.40%	1	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور " بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)"	3.900	0.465	78.00%		كبيرة

#### تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق:

بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمحور " بعد التأثير المثالي (جاذبية الشخصية)" (3.9) من الدرجة الكلية (5)، وبلغ الوزن نسبي (78%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.465) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة السميح (2009م) حيث أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً.

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة رقم (10) "يحظى بثقة العاملين داخل القسم" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.40%) ومتوسط حسابي (4.170).

وتعزى هذه النتيجة إلى تمتع رؤساء الأقسام داخل كلية التربية ببعض الصفات مثل الصدق، والأمانة، والتعامل الجيد مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين مما أكسبهم الثقة المتبادلة.

2. جاءت العبارة رقم (9) "يتمسك بالقيم الأخلاقية أثناء تأديته للمهام" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (80.43%) ومتوسط حسابي (4.021).

- وتوضح هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم يتمتع بمجموعة من القيم الإيجابية والمرغوب بها أثناء ممارسته للأعمال الإدارية والأكاديمية اليومية.
3. جاءت العبارة رقم (2) "يتمتع بمهارات الإبداع الإداري" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.15%) ومتوسط حسابي (3.957)
- وتوضح هذه النتيجة إلى المهارات العالية التي اكتسبها رئيس القسم في الجانب الإداري، بالإضافة إلى حسن اختيار القيادات داخل كلية التربية بجامعة حفر الباطن المبني على أسس إدارية وقيادية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرشدي (2018م) والتي أشارت إلى أن ممارسة الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.
4. جاءت العبارة رقم (3) "يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (77.87%) ومتوسط حسابي (3.894).
- وتوضح هذه النتيجة إلى وعي وإدراك رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بأهمية تغليب الرأي العام على حساب المصلحة الفردية.
5. جاءت العبارة رقم (1) "يحظى رئيس القسم باحترام أعضاء هيئة التدريس والموظفين" والعبارة رقم (5) "يهتم بتحقيق رؤية ورسالة القسم" معاً في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77.45%) ومتوسط حسابي (3.872).
- ويشير ذلك إلى العلاقة المميزة والمتبادلة المبنية على الاحترام والتقدير بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل كلية التربية بجامعة حفر الباطن، وكذلك اهتمام رؤساء الأقسام في تحقيق متطلبات الجودة وتعزيز هوية القسم أمام المستفيدين من خدماته.
6. جاءت العبارة رقم (6) "يتميز بالقدرة على حل المشكلات التي تواجه القسم" في المرتبة السابعة بوزن نسبي (77.02%) ومتوسط حسابي (3.851).
- وتشير هذه النتيجة إلى تمتع رؤساء أقسام كلية التربية بجامعة حفر الباطن بالخبرات الإدارية والمتميزة في حل المشكلات التي تواجههم بطرق علمية، واحتمالية حصولهم على دورات تدريبية في حل المشكلات بطرق علمية.
7. جاءت العبارة رقم (8) "يهتم بهندامه ومظهره الخارجي" في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (77.02%) ومتوسط حسابي (3.851).
- وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام بالشكل الخارجي والذي يلعب دوراً كبيراً في الجاذبية الشخصية.
8. جاءت العبارة رقم (4) "يتمتع بالقدرة على إدارة الاجتماعات بشكل جيد" في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (76.17%) ومتوسط حسابي (3.809).
- ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك رؤساء الأقسام العلمية للمهارات اللازمة والضرورية في ترأس الاجتماعات وإدارتها وتعتبر أحد المهارات الضرورية التي لا بد أن يمتلكها رؤساء الأقسام

بشكل جيد.

9. جاءت العبارة رقم (7) "يملك مهارة استشراف المستقبل" في المرتبة العاشرة بوزن نسبي (74.04%) ومتوسط حسابي (3.702).

مما يشير إلى أن هذه المهارة بحاجة إلى مزيد من التطوير لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي في هذا البعد.

**نتائج الإجابة على السؤال الثاني ونصه :** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور ومستوى الموافقة والترتيب لكل فقرة وفيما يلي توضيح ذلك.

**جدول (16): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات محور " بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)"**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحرص على التطوير والتجديد المستمر لجميع أعمال القسم	4.191	0.495	83.83%	1	كبيرة
2	يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية	3.426	0.801	68.51%	7	كبيرة
3	يثق بإمكانات وقدرات العاملين داخل القسم	3.170	0.892	63.404%	11	متوسطة
4	يوفر البيئة المناسبة للعمل	3.255	0.920	65.11%	10	متوسطة
5	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	3.404	0.901	68.09%	8	كبيرة
6	يتبنى عدة استراتيجيات للإنجاز الأعمال	3.340	0.867	66.81%	9	متوسطة
7	يهتم بأراء واقتراحات العاملين داخل القسم	3.787	0.623	75.74%	4	كبيرة
8	يتمتع بالقدرة على تجاوز ضغوط العمل	3.766	0.633	75.32%	5	كبيرة
9	يقوم بالتعزيز الإيجابي للعاملين بما يحقق الرضا لديهم	3.787	0.508	75.74%	3	كبيرة
10	يُقوم جميع العمليات التي تتم داخل القسم	3.617	0.644	72.34%	6	كبيرة
11	يعد خطة إجرائية لتنفيذ التغييرات المطلوبة	3.851	0.659	77.02%	2	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1						
	الدرجة الكلية لمحور " بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)"	3.600	0.360	71.99%		الكبيرة

### تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق:

بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمحور " بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية)" ( 3.6 من الدرجة الكلية 5)، وبلغ الوزن نسبي (71.99%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.360) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة مدين (2013م) حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وكذلك دراسة الرشيدى (2018م) حيث تشير أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وكذلك دراسة الجمعة (2023م) والتي تذكر بأن أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية على درجة توافر كبيرة.

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة رقم (1) "يحرص على التطوير والتجديد المستمر لجميع أعمال القسم" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.83%) ومتوسط حسابي (4.191).

وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية داخل كلية التربية بجامعة حفر الباطن إلى أهمية مواكبة التغييرات والتطورات في مجال التخصص، في ظل ما نلاحظه من التقدم المعرفي والتكنولوجي في جميع التخصصات.

2. جاءت العبارة رقم (11) "يعد خطة إجرائية لتنفيذ التغييرات المطلوبة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.02%) ومتوسط حسابي (3.851).

وتعزى هذه النتيجة إلى حرص رئيس القسم على التخطيط المسبق والمنظم للتغييرات داخل القسم، وإلى أهمية الإعداد وإشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عملية التغيير أو التطوير التنظيمي.

3. جاءت العبارة رقم (9) "يقوم بالتعزيز الإيجابي للعاملين بما يحقق الرضا لديهم" العبارة رقم (7) "يهتم بأراء واقتراحات العاملين داخل القسم" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.74%) ومتوسط حسابي (3.787).

وتشير هذه النتيجة إلى وعي وفهم رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بجامعة حفر الباطن بأهمية الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين داخل الأقسام وانعكاسه على سير العملية التعليمية والإدارية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مدين (2013م) إلى أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع.

4. جاءت العبارة رقم (8) "يتمتع بالقدرة على تجاوز ضغوط العمل" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (75.32%) ومتوسط حسابي (3.766).

وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك رؤساء الأقسام العلمية لمهارة التخطيط الشخصي وترتيب الأعمال اليومية حسب الأولوية للقدرة على التعامل مع المعاملات والممارسات اليومية.

5. جاءت العبارة رقم (10) "يقوم جميع العمليات التي تتم داخل القسم" في المرتبة السادسة بوزن نسبي (72.34%) ومتوسط حسابي (3.617).

وتوضح هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بتطبيق الوظائف الإدارية في جميع ممارساتهم اليومية، بتعزيز الجوانب الإيجابية وتصحيح بعض الممارسات أو الأخطاء التي قد تحدث.

6. جاءت العبارة رقم (2) "يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية" في المرتبة السابعة بوزن نسبي (68.51%) ومتوسط حسابي (3.426).

وتعزى هذه النتيجة إلى إلمام رؤساء الأقسام بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مواجهة المشكلات التي تواجههم ووضع الحلول لها بطرق إبداعية ومتميزة.

7. جاءت العبارة رقم (5) "يشجع العمل بروح الفريق الواحد" في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (68.09%) ومتوسط حسابي (3.404).

وتعزى هذه النتيجة إلى وجود تعاون واحترام متبادل بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية وإنجاز أعمال القسم بمجهود وتضافر الجميع.

8. جاءت العبارة رقم (6) "يتبنى عدة استراتيجيات لإنجاز الأعمال" في المرتبة التاسعة بوزن نسبي (66.81%) ومتوسط حسابي (3.340).

9. جاءت العبارة رقم (4) "يوفر البيئة المناسبة للعمل" في المرتبة العاشرة بوزن نسبي (65.11%) ومتوسط حسابي (3.255).

وتشير هذه النتيجة إلى حاجة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية إلى توفير وتهيئة الجو المناسب للعمل والذي يسهم في إنجاح الأعمال المطلوبة بشكل أكبر.

10. جاءت العبارة رقم (3) "يثق بإمكانات وقدرات العاملين داخل القسم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (63.40%) ومتوسط حسابي (3.170).

وتعزى هذه النتيجة إلى ضرورة ثقة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بالإمكانات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس والقدرات التي يملكونها حيث جاءت هذه النتيجة بدرجة موافقة متوسطة.

**نتائج الإجابة على السؤال الثالث ونصه :** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## جدول (17): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات محور " بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يملك مهارة الاستماع إلى العاملين بجدية	3.064	1.131	61.28%	9	متوسطة
2	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	4.383	0.898	87.66%	1	كبيرة جداً
3	يلبي رغبات واحتياجات العاملين داخل القسم	3.702	0.954	74.043%	7	كبيرة
4	يلتزم بمبدأ العدالة والسواسية مع جميع العاملين	3.872	0.679	77.45%	3	كبيرة
5	يقيم العاملين داخل القسم بشكل موضوعي	3.702	0.623	74.04%	8	كبيرة
6	يطبق مبدأ الشفافية في جميع الأعمال	3.766	0.666	75.32%	6	كبيرة
7	يقوم بالتعامل الجيد مع الموظفين ويتجنب التجريح	3.809	0.680	76.17%	4	كبيرة
8	يوزع المهام والمتطلبات للعاملين بشكل واضح	3.809	0.741	76.17%	5	كبيرة
9	يقدم تغذية راجعة للعاملين بشكل مستمر	3.894	0.814	77.87%	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور " بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)"	3.778	0.488	75.56%		كبيرة

## تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق:

بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمحور " بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية)" (3.778) من الدرجة الكلية (5)، وبلغ الوزن نسبي (75.56%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.488) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة السميح (2009م) حيث أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً.

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة رقم (2) "يراعي الفروق الفردية بين العاملين" في المرتبة الأولى بوزن نسبي

(87.66%) ومتوسط حسابي (4.383)

وتشير هذه النتيجة إلى قدرة رؤساء الأقسام بكلية التربية على التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين باختلاف مهاراتهم واتجاهاتهم وقدراتهم.

2. جاءت العبارة رقم (9) "يقدم تغذية راجعة للعاملين بشكل مستمر" في المرتبة الثانية بوزن نسبي

(3.894) و(77.87%) ومتوسط حسابي

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام رئيس القسم بتقديم الملاحظات والتقييمات المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين التي تسهم في رفع الكفاءة وسير العملية التعليمية داخل الأقسام بشكل صحيح. 3. جاءت العبارة رقم (4) "يلتزم بمبدأ العدالة والمساواة مع جميع العاملين" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.45%) ومتوسط حسابي (3.872).

وتشير هذه النتيجة إلى القيم العالية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بتطبيق العدالة والمساواة بين الجميع، وعدم الانحياز أو تفضيل أحد على الآخر.

4. جاءت العبارة رقم (7) "يقوم بالتعامل الجيد مع الموظفين ويتجنب التجريح" والفقرة رقم (8) "يوزع المهام والمتطلبات للعاملين بشكل واضح" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (76.17%) ومتوسط حسابي (3.809).

وتعزى هذه النتيجة إلى الصفات الشخصية الجيدة والأخلاق العالية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وكذلك القدرات التي يتمتعون بها من خلال الخبرة الإدارية والعملية في توزيع الأعمال المطلوبة بشكل علمي ومنطقي.

5. جاءت العبارة رقم (6) "يطبق مبدأ الشفافية في جميع الأعمال" في المرتبة السادسة بوزن نسبي (75.32%) ومتوسط حسابي (3.766).

وتشير هذه النتيجة إلى المهارات القيادية والإدارية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية من حيث نشر المعلومات والبيانات أمام الجميع للاطلاع عليها في أي وقت ومتى شاء.

6. جاءت العبارة رقم (3) "يلبي رغبات واحتياجات العاملين داخل القسم" العبارة رقم (5) "يقيم العاملين داخل القسم بشكل موضوعي" في المرتبة السابعة بوزن نسبي (74.04%) ومتوسط حسابي (3.702).

7. جاءت العبارة رقم (1) "يملك مهارة الاستماع إلى العاملين بجدية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.28%) ومتوسط حسابي (3.064).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى احتمال انشغال رؤساء الأقسام العلمية بالأعمال والأعباء الإدارية اليومية التي تحد من قدرتهم على الاستماع لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث جاءت هذه النتيجة بدرجة متوسطة.

**نتائج الإجابة على السؤال الرابع ونصه :** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**جدول (18): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات محور " بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)"**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يغرس مهارة تحمل المسؤولية لدى العاملين	4.064	0.604	81.28%	3	كبيرة
2	يعزز احساس العاملين بالثقة وتقدير الذات	4.277	0.452	85.53%	1	كبيرة جداً
3	يحدد المهام الوظيفية للعاملين داخل القسم	4.213	0.508	84.255%	2	كبيرة جداً
4	يشارك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار	3.826	0.437	76.52%	8	كبيرة
5	يعزز لدى العاملين الانتماء الوظيفي	3.872	0.536	77.45%	6	كبيرة
6	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين داخل القسم	3.851	0.551	77.02%	7	كبيرة
7	يضع بعض المعايير والضوابط للأعمال المطلوب إنجازها	3.872	0.494	77.45%	5	كبيرة
8	يلتزم بالضوابط الرسمية في تفويض السلطة	3.787	0.508	75.74%	9	كبيرة
9	يشكل فرق العمل داخل القسم على أساس علمي	3.979	0.442	79.57%	4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور " بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)"	3.971	0.251	79.42%		كبيرة

#### تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق:

بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لمحور " بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين)" (3.971) من الدرجة الكلية (5)، وبلغ الوزن نسبي (79.42%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.251) وهي قيمة تساوي الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات الباحثين، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الرادادي (2014م) من حيث ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حيث حصل بعد التمكين على أعلى درجة موافقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وجاءت النتائج على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة رقم (2) "يعزز إحساس العاملين بالثقة وتقدير الذات" في المرتبة الأولى بوزن

نسبي (85.53%) ومتوسط حسابي (4.277).

وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان رؤساء الأقسام العملية بكلية التربية بأهمية منح أعضاء هيئة التدريس والموظفين الثقة وتقدير الذات، حيث ينعكس ذلك على أدائهم العلمي وعلى إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأفضل شكل.

2. جاءت العبارة رقم (3) "يحدد المهام الوظيفية للعاملين داخل القسم" في المرتبة الثانية بوزن



نسبي (84.26%) ومتوسط حسابي (4.213).

وتوضح هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية لديهم الخبرات الكافية من خلال الممارسات الإدارية في توزيع المهام وتحديد اختصاصات كل فرد.

3. جاءت العبارة رقم (1) "يغرس مهارة تحمل المسؤولية لدى العاملين" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81.28%) ومتوسط حسابي (4.064).

وتعزى هذه النتيجة إلى دور رؤساء الأقسام في إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفون في بعض المشكلات التي تواجههم سواء كانت أكاديمية علمية أو إدارية.

4. جاءت العبارة رقم (9) "يشكل فرق العمل داخل القسم على أساس علمي" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.57%) ومتوسط حسابي (3.979).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود معايير واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والتي من خلالها يتم توزيع وتشكيل اللجان داخل الأقسام العلمية.

5. جاءت العبارة رقم (7) "يضع بعض المعايير والضوابط للأعمال المطلوب إنجازها" والفقرة رقم (5) "يعزز لدى العاملين الانتماء الوظيفي" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (77.45%) ومتوسط حسابي (3.872).

6. جاءت العبارة رقم (6) "يفوض بعض الصلاحيات للعاملين داخل القسم" في المرتبة السابعة بوزن نسبي (77.02%) ومتوسط حسابي (3.851).

وتعزى هذه النتيجة إلى وعي رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بأهمية توزيع الأعمال وتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين سواء كان في توابعهم أو غيابهم والبعد عن المركزية.

7. جاءت العبارة رقم (4) "يشارك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار" في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (76.52%) ومتوسط حسابي (3.826).

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية بآراء أعضاء هيئة التدريس والموظفين والدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات الناجحة داخل العمل، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة السميح (2009م) بأن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يشاركون في صنع القرارات.

8. جاءت العبارة رقم (8) "يلتزم بالضوابط الرسمية في تفويض السلطة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.74%) ومتوسط حسابي (3.787).

ملخص نتائج الدراسة:

كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

**أولاً:** أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي هي:

1. يحظى بثقة العاملين داخل القسم.
  2. يتمسك بالقيم الأخلاقية أثناء تأديته للمهام.
  3. يتمتع بمهارات الإبداع الإداري.
  4. يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
  5. يحظى رئيس القسم باحترام أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- بينما كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي هي:

1. يمتلك مهارة استشرف المستقبل

**ثانياً:** أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) هي:

1. يحرص على التطوير والتجديد المستمر لجميع أعمال القسم.
2. يعد خطة إجرائية لتنفيذ التغييرات المطلوبة.
3. يقوم بالتعزيز الإيجابي للعاملين بما يحقق الرضا لديهم.
4. يهتم بآراء واقتراحات العاملين داخل القسم.
5. يتمتع بالقدرة على تجاوز ضغوط العمل.

بينما كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) هي:

1. يثق بإمكانات وقدرات العاملين داخل القسم.

**ثالثاً:** أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد الاهتمام الفردي (القدرة الفردية) هي:

1. يراعي الفروق الفردية بين العاملين.
2. يقدم تغذية راجعة للعاملين بشكل مستمر.
3. يلتزم بمبدأ العدالة والمساواة مع جميع العاملين.
4. يقوم بالتعامل الجيد مع الموظفين ويتجنب التجريح.

5. يوزع المهام والمتطلبات للعاملين بشكل واضح.

بينما كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) هي:

1. يمتلك مهارة الاستماع إلى العاملين بجدية.

رابعاً: أن أبرز عبارات ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين) هي:

1. يعزز إحساس العاملين بالثقة وتقدير الذات.

2. يحدد المهام الوظيفية للعاملين داخل القسم.

3. يغرس مهارة تحمل المسؤولية لدى العاملين.

4. يشكل فرق العمل داخل القسم على أساس علمي.

5. يضع بعض المعايير والضوابط للأعمال المطلوب إنجازها.

بينما كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية في بعد التمكين (توزيع سلطة العاملين) هي:

1. يلتزم بالضوابط الرسمية في تفويض السلطة.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية.

1. تنمية مهارة رؤساء الأقسام العلمية في بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية).

2. تدريب رؤساء الأقسام العلمية على مهارة استشراف وتنبؤ المستقبل من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك.

3. تعزيز العمل على طرق إدارة الاجتماعات داخل الأقسام العلمية بشكل جيد.

4. رفع مستوى الثقة بإمكانات وقدرات العاملين لدى رؤساء الأقسام العلمية من خلال عقد عدة اجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين وعقد ورش عمل.

5. تنمية مهارة الاستماع والحوار والمناقشة لدى رؤساء الأقسام العلمية وتخصيص الوقت الكافي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين للوقوف على مشاكلهم ومقترحاتهم.

6. إقامة ورش عمل لرؤساء الأقسام العلمية حول الأنظمة واللوائح الرسمية المتعلقة بصلاحيات تفويض السلطة للعاملين داخل الأقسام، وحدود مجال التفويض.

### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج، واستكمالاً للتوصيات التي أوردها الباحث حول واقع القيادة التحويلية في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، فإنه يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية الآتية:
1. إجراء دراسة حول واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بالجامعات الأخرى.
  2. القيام بدراسة حول الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.
  3. إجراء دراسة حول العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات.
  4. القيام بدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

### مراجع الدراسة:

- بابكر، كمال الدين بن حسين. (2015م). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ط1. القاهرة. المنظمة العربية.
- التميمي، فوزية بنت عبدالعزيز. (2017م). واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة حوطة بني تميم والحريق. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2008م). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2011م). قيادة التحويل في المنظمات. ط1، الرياض. دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- الجديتاي، جادالله هزاع. (2014م). أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.
- الجمعة، نورة بنت محمد. (2023م). مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بحث منشور. مج47، ع2. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية. عين شمس. القاهرة
- الحربي، قاسم بن عائل. (2004م). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض. دار بن رشد.
- الحنيح، حمد بن محمد. (2014م). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض
- خلف، حسنى سعيد. (2010م). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. قسم إدارة أعمال. غزة.
- الديب، سامر بن كمال. (2012م). مدى ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة.

- الربيعية، صالح بن محمد. (2010م). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الرادادي، سماح حامد. (2014م). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
- الرشدي، علي بن ضبيان. (2018م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. بحث منشور. مج33، ع71. المجلة العربية للدراسات الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الزهراني، سالم. (2015م). مضامين القيادة التحويلية ببرامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية والتخطيط ودورها في تنمية مهارات الدارسين القيادية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة. الرياض.
- السميح، عبدالمحسن بن محمد. (1430هـ). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات. مجلة رسالة التربية وعلم النفس - (جستن) ع(32) ص159-187.
- السنبل، عبدالعزيز، والخطيب، محمد، عبدالجواد، محمد، متولي، محمد. (2008م). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض دار الخرجي للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد (1424هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- العمر، أمينة بنت سليمان. (2009م). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- العمري، عبدالله بن مهدي. (2008م). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. القاهرة.

- العمري، مشهور بن ناصر. (1424هـ). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الغامدي، محمد. (2000م). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2011م). القيادة الإدارية-التحول حوبل نموذج القيادي العالمي. ط2. الرياض. (دن)
- كنساره، خديجة بنت محمد. (2005م). القيادة التحويلية والتغير المطلوب في السلوك القيادي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. مكة.
- مدين، سحر بنت خلف. (2013م). درجة مسارة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة.
- مصطفى، يوسف بن عبدالمعطي. (2002م). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. مجلة التربية. 5(7) ص 139.
- المغامسي، ياسر بن عواد. (2012م). واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة طيبة. المدينة المنورة.
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، وحسنين، جاد الرب عبدالسميع، والمتولي، محمد محمود عبداللطيف. (2010م). أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج34، ع4، ص ص 488-518.
- نعساني، عبدالمحسن. (2007م). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد (30) عدد (1). 2008م.
- الهلابي، عزة بنت عبدالعزيز (2014م). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.

المراجع الأجنبية:

Bass,B.M(1985).Leadership and performance beyond Expetations. New york  
:The Free Press.

.Burns, G.M. (1978). leadership, New York, Harper Row

-Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994): Improving Organizational  
Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE  
publication, Inc