

القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية : الممارسة وسبل التمكين

محمد بن علي الصالح *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان وسيلة لجمع البيانات، حيث كان قوام عينة الدراسة (535) عضو هيئة تدريس (287) من الذكور، و(248) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاء بعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (3,75)، يليه بعد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (3,65). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية حول جميع محاور القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والكلية والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث باعتماد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القادة الأكاديميين على أساس الكفاءة والمهنية، وتعزيز فرص مشاركة القادة الأكاديميين في البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات المتخصصة بغية تمكينهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، القادة الأكاديميون، الجامعات.

المقدمة

شغل موضوع القيادة والتغيير والتطوير المستمر لأساليب العمل القيادات الإدارية على مختلف مجالاتها ومستوياتها في عالم اليوم ، بغية تحقيق الرؤى والأهداف بفاعلية كبيرة أخذاً بالاعتبار الطموحات والتحديات والتنافسية التي تواجهها منظمات الأعمال، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

ويتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع ما رمى إليه بورن (Burns,1978) في أن مهام القائد الرئيسية تتمحور حول تحقيق التغيير، والتغيير يتطلب قيادة قادرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه القائد التحويلي. ووفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) تمثل القيادة المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. فالقيادة التحويلية تزيد فرصة بناء مستوى عال من الالتزام والولاء الوظيفي (أبو تينة، عبيدات، خصاونة، 2008).

ومن هنا تبرز القيادة التحويلية وأساليبها الإدارية بدرجة عالية من الأهمية، حيث تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة بالإضافة إلى رفع ثقة العاملين ورغبتهم، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (سميرت، مقابلة، 2014). ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالقيادة التحويلية وما تعكسه من مفاهيم التغيير والتطوير يشكل بعداً أساسياً ومطلباً هاماً للتطور الإداري لمختلف المؤسسات وفي مقدمتها الجامعات.

إذ تعد الجامعات كما يؤكد الزبون ورضوان (2018) مؤسسات أكاديمية تسعى لخدمة المجتمع وأهدافه وتطلعاته واحتياجاته، فهي دوماً في قمة هرم النظام التعليمي، ويقع على عاتقها القيام بعملية التغيير . وهذا ما أكدته العديد من الدراسات كدراسة التلباني والرقب (2013) التي أكدت العلاقة الإيجابية ما بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات، ودراسة مدين (1433) التي أشارت وبشكل جلي إلى العلاقة الإيجابية ما بين القيادة التحويلية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وفي مقابل ذلك أوضحت العديد من الدراسات أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية لا زال دون الطموح، ومنها دراسة الرقب (2017) التي كشفت أن القادة الأكاديميين يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، التأثير الكاريزماتي، ورعاية الأفراد، والتحفيز العقلي، والتحفيز الملهم، بدرجة متوسطة.

وعلى ضوء ما سبق فإن الجامعات السعودية - وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية

* كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2018/8/29، وتاريخ قبوله 2019/3/3.

ممثلة في رؤية 2030 ، وبرنامج التحول الوطني 2020 - مطالبة بتغيير وتطوير أساليبها في العمل وعلى رأسها الأساليب القيادية، التي تمثل القيادة التحويلية أحد مجالاتها المهمة وصولاً لتحقيق الأهداف بفاعلية، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للكشف عنه.

الأطر النظرية:

لعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحل أهمية في إصلاح مؤسسات التعليم العالي ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها (Barling, Weber, Kelloway, 1996).

ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant, 2003).

ومن هنا فإنّ تطوير المؤسسات الأكاديمية الجامعية يتطلب وجود قادة أكاديميين يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم بشكل أنموذجي.

ذلك أن التعليم العالي يعد "عنصراً أساسياً في بناء الأمم وتحقيق أهدافها وطموحها نحو التقدم والنماء، ومصدراً رئيسياً لبناء الثروة البشرية" (الذبيان، حوامدة، 2017 : 157).

وعليه فإن قادة التعليم العالي يهدفون إلى تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين بالجامعات والطلاب على حد سواء، وبما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ، وإعادة تشكيل الأنموذج الأكاديمي الجامعي القائم على الاستخدام الأمثل للموارد، وتوظيف التقنية بأسلوب أفضل لتطوير القيادة الجامعية والعمل المؤسسي الجامعي بشكل عام.

وإذا ما تناولنا مفهوم القيادة التحويلية نجد أن بيرنز (Burns, 1978) صنف القيادة إلى نمطين، القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) كما عرف باس (Bass, 1999) النمط الأول القيادة التبادلية بأنها تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، في الوقت الذي أوضح ليثود (Leithwood, 1991) بأن القيادة التبادلية عملية تبادلية للخدمات والوظائف مقابل تحقيق أهداف معينة تشبع حاجات القادة والمرؤوسين من خلال تبادل المنافع الخاصة بهم. وفي هذا الإطار أشار جاردونا (Gardona, 2002) أن القيادة التبادلية تعتمد على التعزيز غير المشروط، وتهتم بالنتائج وترتكز على بحث التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت أو العقوبات المرتبطة بأداء المرؤوسين. أما النمط الثاني المتمثل بالقيادة التحويلية فهو كما أشار لوسر وأجو (Lussier & Achua 2003) نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة. واستناداً إلى أفكار ويبير (Weber) وضع بيرنز (Burns, 1978) نظرية القيادة التحويلية التي أكد فيها أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين لأجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات وتوظيفها ضمن إطار المنافسة بشكل متبادل بين القائد والعاملين.

وعلى ضوء ما سبق يبرز مفهوم القيادة التحويلية في أربعة أبعاد أولها بعد التأثير المثالي (الكارزمية) الذي يعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمية بالآزمات وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ أن القادة الكارزمانيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي، فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (daft, 1992). يليه بعد الحفز الإلهامي الذي يكون لدى القادة قدر كبير من الفهم والوعي بأهداف المؤسسة متمثلة في رموز وقواعد بسيطة يذكر بها المرؤوسين باستمرار وبتيح الفرصة لهم بالمشاركة في أي عملية تطوير (الديب، 2012، 65 - 66). وعليه فإن الحفز الإلهامي يعكس سلوك القائد المثير للتحدي في نفوس مرؤوسيه، والتزامه بأهداف العمل واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمبادرة والمثالية. ثم يأتي بعد استثارة التفكير الذي يعبر عن قيام القائد التحويلي "بتزويد مرؤوسيه بالأفكار الابتكارية، وحفز المرؤوسين على التفكير بطريقة جديدة، وإيجاد الحلول للمشكلات القديمة بطريقة مختلفة" (مددين، 1433، 4). وأخيراً بعد الاعتبار الفردي الذي يعبر عن اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم ، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم.

الدراسات السابقة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمسح شامل للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لغرض الاستفادة منها في المنهجية والأدوات والإجراءات، وعليه سيستعرض الباحث الدراسات السابقة بناء على تسلسلها الزمني من الأحدث للأقدم،

فقد هدفت دراسة صالح والجرجري وعارف (2018) إلى عرض وتحليل القيادة التحويلية بسماتها الأساسية والمتطلبات الريادية في جامعة السليمانية التقنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: اهتمام القيادات الإدارية في الجامعة وقيامهم بدور مهم في حل المشاكل التي تتعرض لها الجامعة، وهذا ما يؤثر إيجاباً على العاملين فيها ويجعلهم يتبعون شخصياتهم والالتزام بأوامرهم.

أما دراسة الرقب (2017) فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأوضحت النتائج أن القادة يمارسون القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة: التأثير الكاريزماتي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التحفيز الملهم، بدرجة متوسطة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص الأكاديمي والرتبة الأكاديمية، لبعدي التأثير الكاريزماتي ورعاية الأفراد. ودراسة الشراري (2017) فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.64)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بالعمل على إشراك ذوي الخبرة ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار القادة الأكاديميين. أما دراسة شاوي (2017) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية) على التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، منهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن هناك اهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي بالجامعة، يمارسه القادة الإداريين بالجامعة، كما أن هناك أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، وهذا الأثر يكمن في بعد التأثير المثالي، كما يوجد أثر للقيادة التبادلية على التغيير التنظيمي.

وفي هذا الإطار جاءت دراسة المعاني و الحرابشة (2016) حيث هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجاءت أهم نتائجها: تبني القيادات الإدارية في جامعة البلقاء التطبيقية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المشمولين بالدراسة بمستوى عال من الإبداع الإداري، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المشمولون بالدراسة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشمولين بالدراسة نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية، باستثناء النوع.

كما هدفت دراسة الديحاني (2015) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وجاءت أبرز النتائج: أن نسبة (33%) من المشاركين تولوا مناصب قيادية في الجامعة، وكانت العلاقة إيجابية طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعزى إلى نوع الكلية، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القياديين حول أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة. أما دراسة الخالدي (2014) فهدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج أن مجال التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي لغ (3.77)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر الجنس والمسمى الوظيفي في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، لصالح الكليات العلمية، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر نوع الجامعة في جميع المجالات. وفي ذات السياق هدفت دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية، متوفرة في الجامعات قيد الدراسة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات. وفي ذات السياق هدفت دراسة مددين (1433) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وجاءت أبرز نتائجها أن ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات بالجامعات السعودية، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس والجامعة والكلية والرتبة العلمية وسنوات الخبرة. أما دراسة نور الدين (Noordin, 2012) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوضحت نتائجها وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، ووجود أثر دال بين القيادة التحويلية واستعداد الجامعات للتغيير. وهدفت دراسة الديب (2012) إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية والصعوبات التي تواجهها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%)، والوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%)، كم بلغ الوزن النسبي لسبل التطوير (73.6%)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجنس والكلية وسنوات الخدمة والدرجة العلمية حول مدى ممارسة القيادة التحويلية.

أما دراسة وونج وأوه وكاوترت وكولبرت (Wong, Oh, Coutright & Colbert, 2011) إلى تحليل أدبيات القيادة التحويلية وأثرها في الالتزام والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية من المرحلة الأساسية وحتى الجامعية في أمريكا، استخدمت الدراسة منهج التحليل النوعي، وأوضحت النتائج أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها ترسخ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء للعمل، كما أوضحت النتائج أن الاعتبار الفردي يعزز الانتماء والولاء للعاملين. وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة السميح (2009) إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لنمط القيادة التحويلية والتعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوضحت نتائجها أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، إضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً، كما أكدت على تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، تضمين برامج تدريبية خاصة بصنع واتخاذ القرارات، وتضمين برامج تدريبية خاصة بالقيادة التحويلية.

أما دراسة جيتنز (Gittens, 2009) فقد هدفت إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام لمدى ملاءمة سلوكيات القيادة التحويلية للدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بأبعاد (الرؤية، التأثير، الدافعية، العلاقات الإنسانية، القيم) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأبرزت نتائجها أن رؤساء الأقسام يرون أن سلوكيات القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية هي الأكثر تطابقاً مع الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وعدم وجود فروق دالة بين تصور أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام لمدى تتطابق سلوكيات القيادة التحويلية مع الأدوار القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية. وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة الجارودي (2007) إلى تقييم برنامج تدريبي لإعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأوضحت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، إضافة إلى أن القيادات تستخدم أساليب القيادة التحويلية في أساليبها القيادية بدرجة كبيرة جداً، كما خلصت الدراسة إلى إعادة النظر في قوانين التعيين المتبعة في الجامعات السعودية بالنسبة لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن معظمها اتفق مع الدراسة الحالية في التعرف على دور وأهمية ومدى ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات، كدراسة (صالح والجرجري وعارف، 2018) و(الشراري 2017) و(شاوي 2017) و(الديب 2012) و(الخالدي 2014) و جيتنز (Gittens, 2009) و(السميح 2009) و(الجارودي 2007).

كما اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (صالح والجرجري وعارف، 2018)، و(شاوي 2017)، و(الجارودي 2007)، وجيتنز (Gittens, 2009) و(السميح 2009) في مجتمع الدراسة الذي تناول أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين في الجامعات. وفي المقابل اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت مجتمعات وأبعاداً وبتغيرات أخرى في القيادة التحويلية، كدراسة (الرقب 2017) التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية، ودراسة (الديحاني 2015) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية. من جانب آخر استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في

إعداد الإطار النظري، إضافة إلى استفادتها في تصميم الأداة بعد الاطلاع والرجوع إلى أدوات الدراسات السابقة. كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للقيادة التحويلية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية التي مثلت التنوع والتوزيع الجغرافي للمملكة العربية السعودية، إضافة لتنوع تاريخ نشأة تلك الجامعات.

مشكلة الدراسة و أسئلتها:

تحتاج المؤسسات والمنظمات إلى نماذج قيادية جديدة تحوي اتجاهات مختلفة ومتطورة، تستطيع من خلالها بلوغ أهدافها بقدر عالٍ من الكفاءة. "قلم تعد الأنماط القديمة في القيادة صالحة وفعالة مع التطورات الحديثة، فنجد على سبيل المثال أن القيادة الدكتاتورية أو المتسلطة هي نمط كان سائداً في العصور القديمة وهذا النمط لا يصلح لهذا العصر" (الديب، 2012 : 6)، حيث ظهرت عدة بدائل حديثة للقيادة أحدها القيادة التحويلية التي يرى العامري (2002) أنها تقوم بدور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين وأهدافهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم، والعمل على تبنيها والأخذ بها.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة التحويلية لمختلف المنظمات والمؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي والجامعات تحديداً، التي تؤكد مدني (1433) أن الحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجه الجامعات تؤكد الحاجة الكبيرة إلى قيادات فاعلة لتحقيق غاية الجامعة التي أشنت من أجلها، أولئك هم القادة التحويليون.

وهذا ما يؤكد الشراري (2017) بأن الجامعات بحاجة إلى نموذج جديد من القادة يحملون اتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة حتى يتم تحقيق إنجازات أكثر مما هو متوقع، إذ تعد القيادة التحويلية النمط الذي يلبي كل هذه الطموحات، ذلك لأنه مختلف عن أنماط القيادة الأخرى.

على ضوء ما سبق يلاحظ أن الواقع الأكاديمي للجامعات السعودية يعكس اختلافاً نسبياً للقادة الأكاديميين في استخدامهم للأنماط القيادية، التي قد لا تفي بأهداف الإدارة الجامعية حاضراً ومستقبلاً، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية وما تحدياتها وسبل تمكينها في الجامعات السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استئارة التفكير، الاعتبار الفردي) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
- 2- ما تحديات القيادة التحويلية في الأبعاد الثلاثة (تحديات القائد، تحديات إدارة الجامعة، تحديات العاملين) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
- 3- ما سبل تمكين القيادة التحويلية في الأبعاد الثلاثة (القائد، إدارة الجامعة، العاملين) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغيرات الكلية والجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة ؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استئارة التفكير، الاعتبار الفردي).
2. معرفة تحديات القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في الأبعاد الثلاثة (تحديات القائد، تحديات إدارة الجامعة، تحديات العاملين).
3. معرفة سبل تمكين القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في الأبعاد الثلاثة (القائد، إدارة الجامعة، العاملين).
4. معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات القيادة التحويلية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات الكلية والجامعة والمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية القيادة التحويلية من أهمية الإدارة الجامعية ودورها المفصلي في تحقيق غايات وأهداف العمل، التي تحتاج إلى تطوير أنماطها وأساليبها باستمرار، وعليه تبرز أهمية الدراسة مما يلي:

- 1- استعراض الدراسة لمجال مهم وحديث في الإدارة ألا وهو القيادة التحويلية.

- 2- أهمية القيادة التحولية من أهمية القيادة الجامعية ودورها الحيوي في النهوض بالعمل الجامعي وتحقيق أهدافه.
- 3- تأتي أهمية الدراسة من أهمية المرحلة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ممثلة في رؤية 2030 ، وبرنامج التحول الوطني 2020 .
- 4- استعراض واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للقيادة التحولية وتحدياتها.
- 5- الإضافة التي يؤمل أن تقدمها هذه الدراسة كونها تتناول مفهوماً حديثاً في الإدارة.
- 6- الخروج بنتائج يؤمل الباحث أن تفيد المختصين ومتخذي القرار والقائمين على الجامعات من الناحية التطبيقية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها على ما يلي:
 الحد الموضوعي: القيادة التحولية للقيادة الأكاديميين في الجامعات السعودية من خلال تشخيص واقع الممارسة والكشف عن التحديات وسبل التمكين.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في العام الجامعي 1438 / 1439 هـ.
 الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على الجامعات السعودية التالية: جامعة أم القرى، جامعة الملك فيصل، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة حائل، جامعة جازان.

الحد البشري: القادة الأكاديميون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة:

شملت الدراسة المصطلحات التالية:

مفهوم القيادة التحولية: عرفها بيرنز (20 : Burns, 1978) بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمؤسسون إلى دفع كل منهما بالآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق".

التعريف الإجرائي للقيادة التحولية: القيادة التي من خلالها يستطيع القادة الأكاديميون في الجامعات السعودية تغيير رؤوسيتهم، وحفزهم ذهنياً ومعنوياً، من خلال التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي واستتارة التفكير، بالشكل الذي يستطيعون تحويلهم نحو الوعي بمهامهم وواجباتهم، والنهوض بهم وبقدراتهم لتجاوز المصالح الشخصية الضيقة باتجاه تحقيق أهداف العمل والجامعة.

التعريف الإجرائي للجامعة: إحدى المؤسسات الأكاديمية التعليمية المنوط بها صنع المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع، يقوم عليها قادة أكاديميون، يعملون مع رؤوسيتهم ويحفزونهم ويؤثرون بهم بالشكل الذي يحقق أهدافها.

التعريف الإجرائي للقادة الأكاديميين: هم القادة الذين يتمتعون بسلك تحولي، يمتلكون الرؤية لإيجاد مناخ للمشاركة، ولديهم القدرة على إمداد رؤوسيتهم في الجامعات بالطاقة والإلهام ومنحهم رؤية للمستقبل، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية وصولاً لتحقيق أهداف العمل بشكل أنموذجي.

التعريف الإجرائي للممارسة: مباشرة القادة الأكاديميين للعمل الجامعي.

التعريف الإجرائي للسبل: الاستراتيجيات والآليات المستخدمة من قبل القادة الأكاديميين لتحقيق أهداف العمل الجامعي.

إجراءات الدراسة ومنهجها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظواهر والمواقف والعلاقات باعتباره يناسب أهداف ومتغيرات الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة:

1- **مجتمع الدراسة:** جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السعودية التالية: جامعة أم القرى، وعددهم (2467)، وجامعة الملك فيصل، وعددهم (1043)، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وعددهم (959)، وجامعة جازان وعددهم (946)، وجامعة حائل وعددهم (816) (مركز إحصاءات التعليم، 2017، <https://bit.ly/2GGoKvU>).

2- **عينة الدراسة:** اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة تألفت من (535) من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وجامعة حائل، وجامعة جازان. حيث حرص الباحث أن تمثل الجامعات المختارة التوزيع الجغرافي للمملكة العربية السعودية، إضافة لتاريخ نشأة الجامعات، فنجد أن جامعة أم القرى مثلت غرب المملكة، وجامعة الملك فيصل مثلت شرق المملكة، وجامعة جازان مثلت جنوب المملكة، وجامعة حائل مثلت شمال المملكة، أما

جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن فمثلت وسط المملكة، إضافة إلى ذلك كانت جامعتا أم القرى والملك فيصل قديمة النشأة، في الوقت الذي جاءت جامعتا جازان وحائل حديثة النشأة، أما جامعة الأميرة نورة فكانت وسطاً بين القدم والحداثة.

3- خصائص أفراد عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس متمثلة في: (الدرجة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة، الكلية، الجامعة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة و النسبة المئوية لها

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	محاضر	89	%16.60
	أستاذ مساعد	275	%51.40
	أستاذ مشارك	126	%23.60
	أستاذ	45	%8.40
	المجموع	535	%100
الجنس	ذكر	287	%53.60
	أنثى	248	%46.40
	المجموع	535	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	104	%19.40
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	116	%21.70
	10 سنوات فأكثر	315	%58.90
	المجموع	535	%100
الكلية	إنسانية	415	%77.60
	علمية	120	%22.40
	المجموع	535	%100
الجامعة	حائل	86	%16.10
	أم القرى	174	%32.50
	جازان	118	%22.10
	الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	81	%15.10
	الملك فيصل	76	%14.20
	المجموع	535	%100

الجدول السابق يوضح النسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بناء على متغيرات الدرجة الوظيفية والجنس وسنوات الخبرة والجامعة والكلية، وهي نسب يرى الباحث أنها منطقية أخذاً بالاعتبار عدد أفراد الدراسة ونسبهم في الجامعات المبحوثة.
أداة الدراسة:

- قام الباحث بإعداد استبيان القيادة التحويلية بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة للقيادة التحويلية، كدراسة (الديب 2012) و (الجارودي 2006) و(مددين 1433) والأدوات التي استخدمت فيها، وتم الاستعانة بشكل رئيس بأداة دراسة (الديب 2012) بتصريف. حيث تضمن الاستبيان مجال التأثير المثالي، ومجال الحفز الإلهامي و مجال استشارة التفكير، ومجال الاعتبار الفردي.

- تكون الاستبيان في صورته الأولية من (59) عبارة قبل اعتماده في صورته النهائية من (53) عبارة موزعة على (3) محاور فرعية، المحور الأول يمثل واقع ممارسة القيادة التحويلية، وتكون من (31) عبارة والمحور الثاني يمثل تحديات القيادة

التحويلية وتكون من (10) عبارات، والمحور الثالث يمثل سبل تمكين القيادة التحويلية وتكون من (12) عبارة.
- يصحح الاستبيان وفقاً لتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، محايد، منخفضة، منخفضة جداً) وتقدر الدرجة باختيار المفحوص لأحد البدائل الخمسة وتتراوح الدرجة على العبارة بين (1 - 5) درجات طبقاً لاتجاه قياس العبارة.
الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق:

1- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على (13) من المتخصصين في مجال إدارة التعليم العالي والتربية وعلم النفس والمناهج، وبناء على آراء المحكمين قام الباحث بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، وقد أبقى الباحث على العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق (80% - 100%).

2- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول			
سبل تمكين القيادة التحويلية		تحديات القيادة التحويلية		واقع ممارسة القيادة التحويلية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.82	1	**0.72	1	**0.77	16	**0.77	1
**0.78	2	**0.70	2	**0.88	17	**0.76	2
**0.72	3	**0.56	3	**0.90	18	**0.76	3
**0.86	4	**0.40	4	**0.61	19	**0.80	4
**0.81	5	**0.81	5	**0.84	20	**0.82	5
**0.83	6	**0.72	6	**0.85	21	**0.74	6
**0.87	7	**0.68	7	**0.76	22	**0.86	7
**0.85	8	**0.81	8	**0.88	23	**0.85	8
**0.72	9	**0.77	9	**0.83	24	**0.84	9
**0.72	10	**0.71	10	**0.91	25	**0.87	10
**0.75	11			**0.78	26	**0.85	11
**0.78	12			**0.73	27	**0.85	12
				**0.88	28	**0.86	13
				**0.81	29	**0.73	14
				**0.74	30	**0.67	15
				**0.82	31		

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت في المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التحويلية، بين (0.61 - 0.91) أما المحور الثاني: تحديات القيادة التحويلية، فقد تراوحت بين (0.40 - 0.81) والمحور الثالث: سبل تمكين القيادة التحويلية، فتراوحت بين (0.72 - 0.87) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق للاستبيان.

كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبيان، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجات كل محور و الدرجة الكلية لاستبيان القيادة التحويلية

معامل الارتباط	المحور
**0.89	واقع ممارسة القيادة التحويلية
**0.81	التأثير المثالي
**0.79	الحفز الإلهامي
**0.77	الاعتبار الفردي
**0.80	استثارة التفكير
**0.87	تحديات القيادة التحويلية
**0.84	تحديات تتعلق بإدارة الجامعة
**0.78	تحديات تتعلق بالقائد
**0.75	تحديات تتعلق بالعاملين
**0.85	سبل تمكين القيادة التحويلية
**0.86	سبل تتعلق بإدارة الجامعة
**0.85	سبل تتعلق بالقائد
**0.71	سبل تتعلق بالعاملين

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق (3) أن جميع معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة التي يتكون منها الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.71 – 0.89)، و كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبيان .

ثانياً: الثبات: تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل كما يلي:

جدول (4) يوضح معاملات الثبات لمحاور استبيان القيادة التحويلية و الاستبيان ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.98	31	واقع ممارسات القيادة التحويلية
0.86	10	التأثير المثالي
0.88	7	الحفز الإلهامي
0.79	9	الاعتبار الفردي
0.78	5	استثارة التفكير
0.88	10	تحديات القيادة التحويلية
0.87	5	تحديات تتعلق بإدارة الجامعة
0.81	3	تحديات تتعلق بالقائد
0.87	2	تحديات تتعلق بالعاملين
0.94	12	سبل تمكين القيادة التحويلية
0.90	5	سبل تتعلق بإدارة الجامعة
0.89	4	سبل تتعلق بالقائد
0.92	3	سبل تتعلق بالعاملين
0.94	53	المقياس ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة و الذي يؤكد ثبات الاستبيان.
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ولهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المعالجة الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة الدراسة كما يلي:
للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إجابات العينة لمتغيرات الدراسة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي. وللإجابة على السؤال الرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) واختبار (Independent Samples Test) لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف متغير الدراسة.

نتائج الدراسة و مناقشتها:

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استشارة التفكير، الاعتبار الفردي) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أبعاد محور ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التأثير المثالي	10	3.75	1.12	1	عالية
2	الحفز الإلهامي	7	3.65	1.17	2	متوسطة
3	استشارة التفكير	5	3.59	1.19	3	متوسطة
4	الاعتبار الفردي	9	3.51	1.21	4	متوسطة
	المحور ككل	31	3.63	1.17		متوسطة

من جدول (5) يلاحظ أن المتوسط العام لمحور واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية بلغ (3.63)، وبالنظر للأبعاد الأربعة المكونة لمحور واقع ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات السعودية، نلاحظ أن بُعد التأثير المثالي جاء في المقدمة كأعلى متوسط حسابي (3.75) تلاه بُعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.65)، وحل ثالثاً بُعد استشارة التفكير بمتوسط حسابي (3.59) وأخيراً بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.51). وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة الخالدي (2014) التي جاء فيها مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، كما تتفق مع دراسة الرقب (2017) التي أوضحت أن القادة يمارسون القيادة التحويلية للأبعاد الأربعة: التأثير الكاريزماتي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التحفيز الملهم، بدرجة متوسطة. وفي المقابل فإن هذه النتيجة تختلف عن دراسة الديب (2012) التي أوضحت أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%)، كما تختلف مع دراسة السميح (2009) التي أوضحت أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، كما تختلف مع دراسة الجارودي (2007) التي أوضحت أن القيادات تستخدم القيادة التحويلية في أساليبها القيادية بدرجة كبيرة جداً.

جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

م	الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعامل القائد معنا يفرض علينا احترامه	3.95	1.17	1	عالية
2	يشارك القائد في عملية التغيير	3.90	0.96	2	عالية
3	يتصدى القائد للمصاعب التي تواجه العمل بشجاعة	3.89	0.97	3	عالية
4	يتخذ القائد القرارات المهمة بحذر	3.83	1.07	4	عالية
5	يشعرنا القائد بقيمة العمل	3.83	1.08	4	عالية

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارة					
6	نشعر بصدق أقوال القائد من خلال أفعاله		3.74	1.24	5	متوسطة
7	يشارك القائد العاملين في مواجهة التحديات		3.68	1.17	6	متوسطة
8	ينأى القائد بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية		3.60	1.19	7	متوسطة
9	تتسجم أقوال القائد مع أفعاله		3.59	1.18	8	متوسطة
10	يفوض القائد صلاحياته في العمل		3.46	1.17	9	متوسطة
البعد ككل			3.75	1.12		عالية

من جدول (6) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد التأثير المثالي قدره (3.75) حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة " تعامل القائد معنا يفرض علينا احترامه " بمتوسط حسابي قدره (3.95)، يليها في الترتيب الثاني العبارة " يشارك القائد في عملية التغيير " بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وكلتا العبارتين بدرجة عالية، وتأتي أخيراً العبارتان " يفوض القائد صلاحياته في العمل " و " تتسجم أقوال القائد مع أفعاله " على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.46، 3.59). هذه النتيجة توضح مدى أن القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية يتعاملون بشكل لائق وحسن مع رؤسيتهم، إضافة لإشراكهم في عملية التغيير وصنع القرار، من جانب آخر توضح النتيجة أن هناك ضعف نسبي في مصداقية القادة وتفويضهم لصلاحياتهم، الأمر الذي يفرض أهمية تعزيز مصداقية القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية وتفعيل تفويض الصلاحيات في العمل بشكل أفضل، أخذاً بالاعتبار الأثر الإيجابي المتوقع جراء ذلك، وهو ما أشارت له نتيجة دراسة المعاني والخرايشة (2016) التي أوضحت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري، ودراسة النديحاني (2015) التي أوضحت أن هناك علاقة إيجابية طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، ودراسة نور الدين (Noordin, 2012) التي أوضحت وجود علاقة دالة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستعداد الجامعات للتغيير، ودراسة وونج وأوه وكاونرثريت وكولبريت (Wong, Oh, Coutright & Colbert, 2011) التي أوضحت أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها ترسخ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء للعمل، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح والجرجري وعارف (2018) ودراسة شاوي (2017) ودراسة التبانتي وبدير والرقب (2013).

جدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحفز الإلهامي للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارة					
1	يحفظنا القائد لاستخدام تقنية المعلومات		4.02	1.01	1	عالية
2	يثير القائد فينا التحدي والثبات		3.79	1.08	2	عالية
3	يعمل القائد على استئارتنا نحو التغيير		3.70	1.14	3	متوسطة
4	يمتلك القائد المهارات الإنسانية اللازمة لبناء فرق العمل		3.68	1.21	4	متوسطة
5	يزرع القائد فينا الإحساس بأهداف الجامعة وغايتها		3.63	1.23	5	متوسطة
6	يبرر القائد التغيرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي		3.62	1.24	6	متوسطة
7	يهتم القائد بتقديم الحوافز لتحقيق التغيير		3.12	1.27	7	متوسطة
البعد ككل			3.65	1.17		متوسطة

من جدول (7) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد الحفز الإلهامي قدره (3.65) حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة "يحفظنا القائد لاستخدام تقنية المعلومات " بمتوسط حسابي قدره (4.02) يليها في الترتيب الثاني العبارة "يثير القائد فينا التحدي والثبات" بمتوسط حسابي قدره (3.79) وكلتا العبارتين بدرجة عالية، وأخيراً العبارتان "يهتم القائد بتقديم الحوافز لتحقيق التغيير" و "يبرر القائد التغيرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي" على التوالي بمتوسط حسابي (3.12) و (3.62).

هذه النتيجة توضح توظيف القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للحفز الإلهامي بما يتضمنه من حفز المرؤسين لاستخدام تقنية المعلومات واستئارتهم وحفزهم نحو التحدي والمبادرة الإيجابية الفاعلة، من جانب هناك ضعف نسبي لدى القادة الأكاديميين في

الجامعات السعودية تجاه اهتمامهم بتقديم الحوافز لتحقيق التغيير المنشود، الأمر الذي يحتم عليهم إيلاء الحوافز عناية أكبر لاستئثار المرؤوسين تجاه المبادرة والإبداع في العمل لتحقيق الأهداف. وهو ما أوضحتها دراسة المعاني والخرابشة (2016) بوجود أثر إحصائي للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التلباني وبدير والرقب (2013)، ودراسة الديب (2012) كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2017) والخالدي (2014) التي أوضحت أن القادة يمارسون القيادة التحويلية لبعد التحفيز الملهم بدرجة متوسطة، في الوقت الذي تختلف مع دراسة السميح (2009) والجارودي (2007) التي أوضحت أن القادة يستخدمون القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية بدرجة كبيرة جداً.

جدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاعتبار الفردي للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارة					
1	يصغى القائد باهتمام لحديث الآخرين		3.80	1.25	1	عالية
2	يحرص القائد على العلاقات الاجتماعية معنا		3.75	1.22	2	عالية
3	يستمتع القائد للأفكار المختلفة		3.72	1.17	3	متوسطة
4	يعتمد القائد الأساليب الإدارية الحديثة		3.54	1.22	4	متوسطة
5	يمتلك القائد مهارات تقويم أداء العاملين		3.50	1.21	5	متوسطة
6	يعطينا القائد الوقت الكافي للتعبير عن أفكارنا		3.49	1.34	6	متوسطة
7	يراعى القائد الفروق الفردية		3.42	1.14	7	متوسطة
8	يهتم القائد باحتياجاتنا الشخصية		3.26	1.22	8	متوسطة
9	يثق القائد بالجميع بشكل كبير		3.15	1.13	9	متوسطة
	البعد ككل		3.51	1.21		متوسطة

من جدول (8) يلاحظ أن المتوسط العام لبُعد الاعتبار الفردي قدره (3.51) حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة " يصغى القائد باهتمام لحديث الآخرين " بمتوسط حسابي قدره (4.80) يليها في الترتيب الثاني العبارة " يحرص القائد على العلاقات الاجتماعية معنا" بمتوسط حسابي قدره (3.75)، وكلتا العبارتين بدرجة عالية، وتأتي أخيراً العبارتان " يثق القائد بالجميع بشكل كبير" و "يهتم القائد باحتياجاتنا الشخصية" على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.15، 3.26). هذه النتيجة توضح مراعاة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للاعتبارات الفردية لمرؤوسهم بما يتضمنه إصغاءهم لحديثهم وحرصهم على إقامة علاقات اجتماعية متميزة معهم. من جانب آخر تعكس النتائج ضعف نسبي في ثقة القادة الأكاديميين بمن يعملون معهم، وضعف نسبي في الاهتمام باحتياجاتهم الشخصية، الأمر الذي يوجب على القادة الأكاديميين منح من يعملون معهم مزيداً من الثقة، والاهتمام بشكل أكبر باحتياجاتهم الشخصية، أخذاً بالاعتبار الأثر الإيجابي على العمل والنهوض به وتحقيق أهدافه. وهذا ما أشارت له دراسة مدين (1433) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح والجرجري وعارف (2018) التي أوضحت اهتمام القيادات الجامعية وقيامهم بدور مهم في حل المشاكل والتأثير الإيجابي على العاملين، كما تتفق مع دراسة الرقب (2017) التي أوضحت أن القادة يمارسون القيادة التحويلية لبعد رعاية الأفراد بدرجة متوسطة، ودراسة التلباني وبدير والرقب (2013) التي أوضحت أن عناصر الاعتبارات الفردية متوفرة في الجامعات، ودراسة جيتنز (2009) التي أبرزت أن سلوكيات القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية هي الأكثر تطابقاً مع الدور القيادي. في الوقت الذي تختلف مع دراسة السميح (2009) والجارودي (2007) اللتان أوضحتا أن القادة يستخدمون القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية بدرجة كبيرة جداً، ودراسة الشراري (2017) التي أوضحت ممارسة القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

جدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استثارة التفكير للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارات					
1	يعتمد القائد على أسلوب النقد البناء والتعزيز		3.76	1.12	1	عالية
2	يعمل القائد على استثارة التفكير لحل المشكلات		3.64	1.18	2	متوسطة
3	يشجع القائد على استخدام أساليب جديدة للعمل		3.60	1.13	3	متوسطة
4	يعتمد القائد على النقد البناء عند الإخفاق في العمل		3.51	1.27	4	متوسطة
5	يعتمد القائد أسلوب استثارة الإبداع والابتكار فينا		3.43	1.27	5	متوسطة
	البعد ككل		3.59	1.19		متوسطة

من جدول (9) يلاحظ أن المتوسط العام لبُعد استثارة التفكير بلغ (3.75)، حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة "يعتمد القائد على أسلوب النقد البناء والتعزيز" بمتوسط حسابي قدره (3.76) وبدرجة عالية، يليها في الترتيب الثاني العبارة "يعمل القائد على استثارة التفكير لحل المشكلات" بمتوسط حسابي قدره (3.64) وبدرجة متوسطة، وتأتي أخيراً عبارتان "يعتمد القائد أسلوب استثارة الإبداع والابتكار فينا" و "يعتمد القائد على النقد البناء عند الإخفاق في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.43) و (3.51) على التوالي، وكلتاهما بدرجة متوسطة، هذه النتيجة توضح أن القادة الأكاديميين بالجامعات السعودية يمارسون النقد البناء والتعزيز لمرؤوسيهم بمستوى عال، الأمر الذي يعكس واقعاً إيجابياً بهذا الاتجاه ينبغي المحافظة عليه وتعزيزه، وفي المقابل تعكس النتائج ضعفاً نسبياً في كيفية تعاطي القادة الأكاديميين مع إخفاق العاملين في العمل، واستثارة الإبداع والابتكار فيهم، الأمر الذي يفرض على القادة الأكاديميين إيلاء هذه الجانب اهتماماً أكبر، لما لذلك من أثر إيجابي على تحقيق أهداف العمل والإبداع فيه، وهو ما أوضحته دراسة المعاني والخرايشة (2016) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ومستوى الإبداع، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة صالح والجريري وعارف (2018) التي أوضحت قيام القيادات الجامعية بدور مهم في حل المشكلات، كما تتفق مع دراسة الرقب (2017) التي أوضحت أن القادة يمارسون القيادة التحويلية لبعدها رعاية الأفراد بدرجة متوسطة، ودراسة التلباني وبيدر والرقب (2013) التي أوضحت أن مجال الحفز الفكري متوفر في الجامعات. في المقابل تختلف مع نتيجة دراسة الخالدي (2014) التي أوضحت أن مجال التحفيز الفكري جاء في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.77).

الإجابة عن السؤال الثاني : ما تحديات القيادة التحويلية في الأبعاد الثلاثة (تحديات القائد، تحديات إدارة الجامعة، تحديات العاملين) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاثة لمحور تحديات القيادة التحويلية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور تحديات القيادة التحويلية في الجامعات السعودية

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحديات تتعلق بإدارة الجامعة	5	3.60	1.20	1
2	تحديات تتعلق بالقائد	3	3.47	1.32	2
3	تحديات تتعلق بالعاملين	2	3.42	1.01	3
	المحور ككل	10	3.50	1.18	متوسطة

من جدول (10) يلاحظ أن المتوسط العام لمحور تحديات القيادة التحويلية بالجامعات السعودية بلغ (3.50)، وبالنظر لكل بعد من الأبعاد الثلاثة المكونة لمحور تحديات القيادة التحويلية بالجامعات السعودية نلاحظ أن التحديات المتعلقة بإدارة الجامعة جاءت بالمقدمة بمتوسط حسابي (3.60) تلاها التحديات المتعلقة بالقائد بمتوسط حسابي (3.47) وأخيراً التحديات المتعلقة بالعاملين بمتوسط حسابي (3.42) وجميعها بدرجة متوسطة، وتعكس هذه النتائج ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتحديات القادة وإدارات الجامعات من خلال استعراض تلك التحديات وإيجاد السبل والآليات لتجاوزها وصولاً للنهوض بالعمل وتطويره. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديب (2012) التي أوضحت أن الوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%) كما تتفق مع دراسة شاوي (2017) التي أوضحت درجة متوسطة

من الاهتمام بالتغيير التنظيمي بالجامعة.

جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحديات القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعيد إدارة الجامعة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات	
				العبارة	م
عالية	1	1.19	4.01	عدم وجود معايير محددة ومعلنة لاختيار المناصب القيادية من قبل الجامعة	1
متوسط	2	1.03	3.59	إدارة الجامعة تفرض على القائد أسلوباً محدداً مع مرؤوسيه	2
متوسط	3	1.35	3.54	عدم وضوح أهداف الجامعة لدى القائد والعاملين	3
متوسط	4	1.28	3.51	ممارسات الجامعة لا تشجع القائد نحو التطور والإبداع	4
متوسطة	5	1.18	3.36	عدم الاستقرار الإداري للجامعة	5
متوسطة		1.20	3.60	البيد ككل	

من جدول (11) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد تحديات إدارة الجامعة ضمن محور تحديات القيادة التحويلية بلغ (3.60)، حيث جاءت في الترتيب الأول من البيد العبارة " عدم وجود معايير محددة ومعلنة لاختيار المناصب القيادية من قبل الجامعة" بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبدرجة عالية، يليها في الترتيب الثاني العبارة " إدارة الجامعة تفرض على القائد أسلوباً محدداً مع مرؤوسيه " بمتوسط حسابي قدره (3.59) وبدرجة متوسطة، وتأتي أخيراً العبارتان " عدم الاستقرار الإداري للجامعة" و"ممارسات الجامعة لا تشجع القائد نحو التطور والإبداع " بمتوسط حسابي قدره (3.36) و (3.51) على التوالي، وكلتاهما بدرجة متوسطة. هذه النتيجة توضح أن واحدة من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق ببعيد إدارة الجامعة هو عدم وجود معايير محددة ومعلنة لاختيار المناصب القيادية من قبل الجامعة، إضافة إلى فرض إدارة الجامعة على القائد أسلوباً محدداً في التعامل مع مرؤوسيه. وإن كان عدم الاستقرار الإداري في الجامعات السعودية يمثل تحدياً مهماً للقيادة التحويلية في تلك الجامعات فإنه بالتالي سيمثل تحدياً مهماً في قدرة هؤلاء القادة على استكمال خطط العمل وتحقيق أهدافه بالشكل الأمثل، وقدرتهم على التطوير والإبداع، وهو ما أشارت له نتيجة دراسة المعاني والخرايشة (2016) التي أوضحت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري.

جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحديات القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعيد القائد

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات	
				العبارة	م
متوسطة	1	1.21	3.73	تمسك القائد بالمنصب القيادي لمدة أطول	1
متوسطة	2	1.37	3.51	ضعف قدرات ومهارات القائد	2
متوسطة	3	1.4	3.18	ضعف رغبة القائد في تطوير قدراته القيادية	3
متوسطة		1.32	3.47	البيد ككل	

من جدول (12) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد تحديات القائد ضمن محور تحديات القيادة التحويلية بلغ (3.47)، حيث جاءت في الترتيب الأول من البيد العبارة " تمسك القائد بالمنصب القيادي لمدة أطول" بمتوسط حسابي قدره (3.73) وحلت ثانياً العبارة "ضعف قدرات ومهارات القائد" بمتوسط حسابي قدره (3.51) وجاءت أخيراً العبارة " ضعف رغبة القائد في تطوير قدراته القيادية" بمتوسط حسابي قدره (3.18) وجميعها بدرجة متوسطة. هذه النتيجة توضح أن واحدة من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية بالجامعات السعودية تمسك القائد بالمنصب القيادي لمدة أطول، وضعف رغبة القائد في تطوير قدراته القيادية، هذه النتائج تعكس واقعاً يحتم على متخذي القرار ورسمي السياسات والأنظمة وضع آليات محددة لتداول المناصب القيادية بشكل واضح وعادل يراعي الاعتبارات الأكاديمية في ذلك، ويعزز ثقافة العمل الجامعي. وفي هذا الاتجاه خلصت دراسة الجارودي (2007) إلى إعادة النظر في قوانين التعيين المتبعة في الجامعات السعودية بالنسبة لرؤساء الأقسام، وعمداء الكليات. كما أوضحت دراسة الديحاني (2015) أن نسبة (33%) تولوا مناصب قيادية في الجامعة، وأكدوا وجود علاقة إيجابية طردية بين أبعاد المنظمة والقيادة التحويلية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة صالح والجريري وعارف (2018) التي أوضحت اهتمام القادة الأكاديميين وقيامهم بدور مهم في الجامعة ما يؤثر إيجاباً على العاملين.

جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحديات القيادة التحولية فيما يتعلق ببعد العاملين

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات	
				م	العبارة
متوسطة	1	0.84	3.61	1	وجهات النظر المختلفة للمرؤوسين حول الأسلوب الأفضل في القيادة
متوسطة	2	1.19	3.24	2	تجنب المرؤوسين لتفويض السلطة لهم لضعف مهاراتهم القيادية
متوسطة		1.01	3.42		البعد ككل

من جدول (13) يلاحظ أن المتوسط العام لبُعد تحديات العاملين ضمن محور تحديات القيادة التحولية بلغ (3.42) حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة "وجهات النظر المختلفة للمرؤوسين حول الأسلوب الأفضل في القيادة" بمتوسط حسابي قدره (3.61) بدرجة متوسطة، وحلت أخيراً العبارة "تجنب المرؤوسين لتفويض سلطاتهم لهم لضعف مهاراتهم القيادية" بمتوسط حسابي قدره (3.18) وبدرجة متوسطة. هذه النتيجة ربما تعكس ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف تفاصيل العمل الجامعي التي في حال تحققها ستمنحهم رؤية أفضل لمجالات عمل القادة الأكاديميين، وتكوين تصور أفضل حول الأسلوب الأفضل في القيادة، إضافة إلى ذلك ينبغي على قادة الجامعات العمل على تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتطوير مهاراتهم القيادية من خلال خطط و برامج تعنى بهذا الجانب. وفي هذا الإطار أشارت دراسة التبانى وبدير والرقب (2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية وتمكين العاملين في الجامعات، وهذا ما أوصى به الديب (2012) والسّميح (2009) والجارودي (2007) بضرورة تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية بناء اختيار القادة، و صنع القرارات بمختلف الوسائل والطرق، وتضمين برامج تدريبية خاصة بصنع واتخاذ القرارات، وتضمين برامج تدريبية خاصة بالقيادة التحولية.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما سبل تمكين القيادة التحولية في الأبعاد الثلاثة (القائد، إدارة الجامعة، العاملين) من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاثة لمحور سبل تمكين القيادة التحولية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور سبل تمكين القيادة التحولية في الجامعات السعودية

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	سبل تمكين تتعلق بالقائد	4	4.56	0.88	1
2	سبل تمكين تتعلق بإدارة الجامعة	5	4.49	0.81	2
3	سبل تمكين تتعلق بالعاملين	3	4.31	0.91	3
	المحور ككل	12	4.45	0.87	مرتفعة

من جدول (14) يلاحظ أن المتوسط العام لمحور تحديات القيادة التحولية بالجامعات السعودية بلغ (4.45) وبالنظر للمتوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة المكونة لمحور سبل تمكين القيادة التحولية بالجامعات السعودية، نلاحظ أنها جاءت بدرجة عالية وبمتوسطات متقاربة نسبياً، ف جاء أولاً سبل التمكين المتعلقة بالقائد بمتوسط حسابي (4.56) تلاها سبل التمكين المتعلقة بإدارة الجامعة بمتوسط حسابي (4.49) ثم سبل التمكين المتعلقة بالعاملين بمتوسط حسابي (4.31) هذه النتائج تعكس الأهمية التي ينبغي أن تولى للقادة الأكاديميين وسبل تمكينهم وتطوير مهاراتهم نظراً لدورهم المفصلي في العمل الأكاديمي الجامعي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صالح والجرجري وعارف (2018) التي أوضحت أهمية تعزيز قدرة قادة الجامعة على دعم نمط القيادة التحولية، وتختلف مع دراسة الديب (2012) التي بلغ فيها الوزن النسبي لسبل التطوير (73.6).

جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور سبل تمكين القيادة التحولية فيما يتعلق ببعد إدارة الجامعة

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارة					
1	اعتماد معيار الكفاءة عند اختيار القائد		4.54	0.82	1	عالية جداً
2	تحديد معايير شاملة يتم تطبيقها عند اختيار القائد		4.52	0.71	2	عالية جداً
3	بناء برامج تدريبية قيادية مكثفة تنفذ بشكل دوري وإلزامي		4.48	0.79	3	عالية
4	اهتمام إدارة الجامعة بالحوافز والمكافآت وتشجيع المبدعين في أساليبهم القيادية		4.47	0.9	4	عالية
5	المتابعة والتقييم المستمر لأداء القيادة الأكاديمية مع إعطائهم تغذية راجعة		4.42	0.82	5	عالية
البعد ككل			4.49	0.81		عالية

من جدول (15) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد سبل تمكين إدارة الجامعة، ضمن محور سبل تمكين القيادة التحولية بلغ (4.49) حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة " اعتماد معيار الكفاءة عند اختيار القائد " بمتوسط حسابي قدره (4.54) وبدرجة عالية جداً، تلاها العبارة "تحديد معايير شاملة يتم تطبيقها عند اختيار القائد" بمتوسط حسابي قدره (4.52) وبدرجة عالية جداً، ثم العبارة " بناء برامج تدريبية قيادية مكثفة تنفذ بشكل دوري وإلزامي" بمتوسط حسابي قدره (4.48) بينما حلت أخيراً العبارتان " المتابعة والتقييم المستمر لأداء القيادة الأكاديمية مع إعطائهم تغذية راجعة" و "اهتمام إدارة الجامعة بالحوافز والمكافآت وتشجيع المبدعين في أساليبهم القيادية" بمتوسطين حسابيين على التوالي (4.42) و(4.47) وبدرجة عالية. هذه النتيجة توضح أن من أفضل سبل تمكين القيادة التحولية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدارات الجامعات هو اعتماد معيار الكفاءة عند اختيار وتكليف القادة، وتحديد معايير شاملة ودقيقة لاختيار القادة، وبناء واعتماد برامج تدريبية إلزامية للقادة، الأمر الذي يعول عليه في النهوض بمستوى العمل القيادي في الجامعات. هذه النتائج تتفق مع دراسة الجارودي (2007) أوضحت أهمية التدريب على مهارات القيادة التحولية، ودراسة شاوي (2017) التي أكدت أثر التبادلية على التغيير التنظيمي، ودراسة المعاني والخرابشة (2016) التي أكدت علاقة القيادة التحولية والإبداع الإداري، ودراسة الديحاني (2015) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية.

جدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تمكين القيادة التحولية فيما يتعلق ببعد القائد

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارة					
1	تطوير القائد لنفسه باستمرار		4.64	0.63	1	عالية جداً
2	مواكبة القائد للتقنية الحديثة وتوظيفها في العمل		4.56	0.72	2	عالية جداً
3	ترسيخ ثقافة تداول العمل القيادي		4.47	0.8	3	عالية
4	إيجاد نوع من التنافس بين العاملين في كليات الجامعة المختلفة		4.44	0.82	4	عالية
البعد ككل			4.53	0.74		عالية جداً

من جدول (16) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد سبل تمكين القائد، ضمن محور سبل تمكين القيادة التحولية بلغ (4.53)، حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة " تطوير القائد لنفسه باستمرار " بمتوسط حسابي قدره (4.64) بدرجة عالية جداً، تلاها العبارة "مواكبة القائد للتقنية الحديثة وتوظيفها في العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.56) وبدرجة عالية جداً، ثم العبارة "ترسيخ ثقافة تداول

العمل القيادي" بمتوسط حسابي قدره (4.47) في الوقت الذي حلت أخيراً العبارتان " إيجاد نوع من التنافس بين العاملين في كليات الجامعة المختلفة " و "ترسيخ ثقافة تداول العمل القيادي" بمتوسطين حسابيين قدرهما (4.44) و(4.47) وكلتاها بدرجة عالية. هذه النتيجة توضح الأهمية الكبرى لتطوير القائد لنفسه باستمرار كواحدة من أهم وأفضل سبل تمكين القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالقائد، ذلك أن التطوير الذاتي للقائد واهتمامه بمختلف جوانب عمله وحرصه على النهوض بها - من خلال الاطلاع المستمر على كل جديد في هذا المجال وحضور البرامج التدريبية وورش العمل والمؤتمرات - يعد حجر الزاوية في عملية تطوير القادة الأكاديميين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجارودي (2007) التي أكدت على أهمية تطوير القادة والتدريب على مهارات القيادة التحويلية، ودراسة السميح (2009) التي أوضحت أهمية البرامج تدريبية خاصة بالقيادة التحويلية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الديحاني (2015) التي أوضحت أن نسبة (33%) من المشاركين تولوا مناصب قيادية في الجامعة، ما يعكس نسبة متدنية في تداول العمل القيادي، ويتنافى مع سبل تمكين القادة التي تؤكد على أهمية ترسيخ ثقافة تداول العمل القيادي.

جدول (17) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سبل تمكين القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعدها العاملين

م	الاستجابات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	العبارات					
1	العمل علي تبادل الخبرات القيادية بين الجامعة والجامعات الأخرى		4.47	0.79	1	عالية
2	إشراك العاملين في بناء معايير اختيار القائد		4.27	1.03	2	عالية
3	إجراء المزيد من الدراسات للتعرف علي الفروق بين القيادة التحويلية والأساليب القيادية الأخرى		4.20	0.91	3	عالية
البعد ككل			4.31	0.91		عالية

من جدول (17) يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد سبل تمكين العاملين، ضمن محور سبل تمكين القيادة التحويلية بلغ (4.31)، حيث جاءت في الترتيب الأول من البعد العبارة " العمل على تبادل الخبرات القيادية بين الجامعة والجامعات الأخرى " بمتوسط حسابي قدره (4.47) تلاها العبارة "إشراك العاملين في بناء معايير اختيار القائد" بمتوسط حسابي قدره (4.27) وجاءت أخيراً العبارة " إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الفروق بين القيادة التحويلية والأساليب القيادية الأخرى " بمتوسط حسابي قدره (4.20) وجميعها بدرجة عالية. هذه النتيجة توضح أن من أفضل سبل تمكين القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق ببعدها العاملين، العمل على تبادل الخبرات القيادية بين الجامعة والجامعات الأخرى، لما لذلك من فوائد كبيرة تمنح القادة الأكاديميين وخاصة الجدد فرصة الاطلاع على تجارب الآخرين والإفادة منها، من خلال توظيف إيجابياتها وتجنب سلبياتها، والأثر المتوقع على مجمل تفاصيل العمل والنهوض به وتحقيق أهدافه، وارتفاع الروح المعنوية، وتحقيق قدر عالٍ من العلاقات الإنسانية المثالية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة التلبناني وبدير والرقب (2013) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات، ودراسة السميح (2009) التي أوضحت أهمية تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بمختلف الوسائل، ودراسة الجارودي (2007) التي أوضحت أهمية إعادة النظر في قوانين التعيين المتبعة في الجامعات السعودية بالنسبة لرؤساء الأقسام وعمداء الكليات، ودراسة جيتنز (2009) (Gittens) التي أوضحت أن سلوك القيادة التحويلية فيما يتعلق ببعدها العلاقات الإنسانية هي الأكثر تطابقاً مع الدور القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ودراسة مدنين (1433) التي أكدت العلاقة الارتباطية الموجبة بين القيادة التحويلية والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغيرات الكلية و الجامعة ، والمسمى الوظيفي ، والجنس ، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، استعرض الباحث الفروق كما يلي:

1- الفروق وفق الدرجة العلمية: للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية باختلاف الدرجة العلمية تم استخدام اختبار (One way Anova) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (18) تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق وفقاً لاختلاف متغير الدرجة العلمية

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.08	2.19	1873.65	3	5620.96	بين المجموعات	واقع ممارسة القيادة التحويلية
		851.87	531	452345.0	داخل المجموعات	
			534	457966.0	المجموع	
0.35	1.08	77.11	3	231.35	بين المجموعات	تحديات القيادة التحويلية
		70.90	531	37648.75	داخل المجموعات	
			534	37880.09	المجموع	
0.16	1.69	101.32	3	303.97	بين المجموعات	سبل تمكين القيادة التحويلية
		59.70	531	31699.72	داخل المجموعات	
			534	32003.69	المجموع	
0.34	1.10	976.34	3	2929.02	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		881.22	531	467925.4	داخل المجموعات	
			534	470854.4	المجموع	

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور القيادة التحويلية والاستبتيان ككل باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2017) ودراسة الشراري (2017) ودراسة المعاني والخرابشة (2016) ودراسة مديين (1433) ودراسة الديب (2012) التي أوضحت عدم وجود فروق دالة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، في الوقت الذي تختلف مع دراسة الديحاني (2015) التي وجدت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

1- الفروق وفق الجنس: للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (Independent Samples Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (19) نتائج اختبار (Independent Samples Test) بين إجابات أفراد العينة وفقاً لاختلاف متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.43	533	0.78	28.91	113.53	287	ذكر	واقع ممارسة القيادة التحويلية
			29.73	111.54	248	أنثى	
0.91	533	0.10	9.30	35.25	287	ذكر	تحديات القيادة التحويلية
			7.29	35.33	248	أنثى	
0.14	533	1.46	7.64	53.03	287	ذكر	سبل تمكين القيادة التحويلية
			7.84	54.02	248	أنثى	
0.71	533	0.36	29.06	201.82	287	ذكر	الدرجة الكلية
			30.47	200.88	248	أنثى	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (19) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور القيادة التحويلية والاستبتيان ككل باختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى) حيث أن

مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراري (2017) ودراسة الخالدي (2014) ودراسة مددين (1433) ودراسة الديب (2012) بعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الجنس.

2- الفروق وفق سنوات الخبرة: للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان القيادة التحويلية باختلاف سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (One way Anova) كما يلي:

الجدول (20) تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.69	0.36	311.62	2	623.25	بين المجموعات	واقع ممارسة القيادة التحويلية
		859.67	532	457342.7	داخل المجموعات	
			534	457966.0	المجموع	
0.19	1.65	117.32	2	234.63	بين المجموعات	تحديات القيادة التحويلية
		70.76	532	37645.46	داخل المجموعات	
			534	37880.09	المجموع	
0.12	2.1	125.65	2	251.29	بين المجموعات	سبل تمكين القيادة التحويلية
		59.69	532	31752.40	داخل المجموعات	
			534	32003.69	المجموع	
0.72	0.31	279.97	2	559.95	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		884.01	532	470294.5	داخل المجموعات	
			534	470854.4	المجموع	

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور القيادة التحويلية و الاستبيان ككل باختلاف سنوات الخبرة ، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخالدي (2014) ودراسة مددين (1433) ودراسة الديب (2012) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المعاني والخرابشة (2016).

2- الفروق وفق الكلية: للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير الكلية، تم استخدام اختبار (Independent Samples Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (21) نتائج اختبار (Independent Samples Test) للفروق بين إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية	المحور
0.19	533	1.30	29.43	111.71	415	إنسانية	واقع ممارسة القيادة التحويلية
			28.68	115.68	120	علمية	
0.13	533	1.48	8.55	35.00	415	إنسانية	تحديات القيادة التحويلية
			7.90	36.29	120	علمية	
0.30	533	1.02	7.92	53.67	415	إنسانية	سبل تمكين القيادة التحويلية
			7.08	52.85	120	علمية	
0.15	533	1.44	30.05	200.39	415	إنسانية	الدرجة الكلية
			28.28	204.83	120	علمية	

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول (21) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول جميع محاور القيادة التحويلية والاستبيان ككل باختلاف الكلية (إنسانية، علمية) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0,05). تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشراري (2017) ودراسة مديين (1433) ودراسة الديب (2012) وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) التي أوضحت وجود فروق دالة وفقاً لنوع الكلية، ودراسة الخالدي (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكليات في جميع المجالات، لصالح الكليات العلمية.

3- الفروق وفق الجامعة: للتعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان القيادة التحويلية يمكن أن تعزى لاختلاف الجامعة تم استخدام اختبار (One way Anova) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (22) تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق وفقاً لاختلاف متغير الجامعة

الدالة الإحصائية	(F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.13	1.75	1497.11	4	5988.42	بين المجموعات	واقع ممارسة القيادة التحويلية
		852.79	530	451977.6	داخل المجموعات	
			534	457966.0	المجموع	
0.27	1.28	90.97	4	363.89	بين المجموعات	تحديات القيادة التحويلية
		70.79	530	37516.21	داخل المجموعات	
			534	37880.09	المجموع	
0.09	2.02	120.36	4	481.42	بين المجموعات	سبل تمكين القيادة التحويلية
		59.48	530	31522.27	داخل المجموعات	
			534	32003.69	المجموع	
0.44	0.92	819.18	4	3276.70	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		882.22	530	467577.8	داخل المجموعات	
			534	470854.4	المجموع	

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور القيادة التحويلية باختلاف الجامعة، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (0,05). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاني والخرابشة (2016) ومديين (1433) والديب (2012) بينما تختلف مع نتيجة دراسة الديحاني (2015) والخالدي (2014) التي بينت وجود فروق ذات دلالة تعزى لأثر الجامعة في جميع المجالات.

الاستنتاجات والتوصيات:

- بناء على مناقشة النتائج وتحليلها ، يمكننا أن نلخص أهم النتائج والتوصيات التالية:
- إن التأثير المثالي للقيادة الأكاديميين في الجامعات السعودية ينبغي أن يعكس إشراك المرؤوسين في عملية التغيير، وعليه توصي الدراسة بإشراك القادة الأكاديميين لأعضاء هيئة التدريس بصنع القرار لمختلف تفاصيل العمل الأكاديمي.
 - من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدارة الجامعة، عدم وجود معايير محددة ومعلنة لاختيار المناصب القيادية من قبل الجامعة. وعليه توصي الدراسة باعتماد معايير واضحة ومعلنة من قبل إدارات الجامعات لاختيار القادة الأكاديميين تبنى على أساس الكفاءة والمهنية.
 - من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية بالجامعات السعودية فيما يتعلق بالعاملين، اختلاف وجهات نظر المرؤوسين حول الأسلوب الأفضل في القيادة. وعليه توصي الدراسة بعقد برامج توعوية وتدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول مفاهيم وماهية وآليات الأساليب القيادية.

- من أهم سبل تمكين القيادة التحويلية بالجامعات السعودية، العمل على تبادل الخبرات القيادية بين الجامعة والجامعات الأخرى. وعليه توصي الدراسة بتفعيل برامج تبادل الخبرات القيادية بين الجامعات المختلفة.
- من أهم سبل تمكين القيادة التحويلية بالجامعات، إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الفروق بين القيادة التحويلية والأساليب القيادية الأخرى. وعليه توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات.

المراجع

- أبو تينة، ع؛ عبيدات، أ؛ خصاونة، س. (2008)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثود وجانترزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 35 (1)، 99-109.
- التلواني، ن؛ بدير، ر؛ الرقب، أ. (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، غزة، 27 (4)، 733-774.
- الجارودي، م. (2007)، إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الخالدي، م. (2014)، دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من جهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المعايير الدولية لتقييم الجامعات 2014/5/18، مجلة دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر (7)، 224-245.
- الديب، س. (2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الدجاني، س. (2015)، أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت 29 (116)، 15-102.
- الذبيان، إ؛ حوامة، ب. (2017)، درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 44 (4)، 157-176.
- الرقب، ت. (2017)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن، 6 (10)، 118-140.
- الزبون، م؛ رضوان، خ. (2018)، سبل تربوية مقترحة لتعزيز التعاون بين الجامعات الأردنية والأجنبية في البحث العلمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر كلية العلوم التربوية: التعليم في الوطن العربي نحو نظام تعليمي متميز، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 45 (3)، 301-312.
- السميح، ع. (2009)، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات: دراسة ميدانية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، السعودية، (32)، 133-161.
- سميرت، س؛ مقابلة، ع. (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 41 (1)، 513-536.
- الشراري، ج. (2017)، درجة ممارسة عمداء الكليات والعمادات المساندة في جامعة الجوف للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 18 (3)، 45-64.
- مددين، س. (1433)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- المعاني، أ؛ الخرايشة، ع. (2016)، أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، 31 (121)، 117-169.
- الهاللي، ش. (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (21)، 9-72.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York. Harper & Row.
- Bryant (2003). S. E. "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies , 9(4), 32-44.
- Daft (1992). Leaders motivate others through mutual trust. The leader must trust in his or her teammates' abilities and willingness to pursue a goal.
- Gardona, P. (2002). Transformational leadership. From [http://www. Management. Com](http://www.Management.Com). Practical Leadership – styles, html. Administration.
- Gittens, B. E. (2009). Perceptions of the Applicablty of transformational leadership Behavior to the leader role of admins department chairs: Astudy of selected universities in Viriginia,178-186.
- Leithwood,K,A and R. &Steimbach.(1991). Transformation Leadership in the every day problem solving of School Administration, Education, 4(3), 221-244.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F (2003). Theory, Application, Skill Development, Published by South-Western College Pub, 2nd Edition.
- Noordin, N. (2012). The influence Of leadership behavior and organizational commitment readiness for change in a Higher Learning Institution, Asia Pacific Education Review, 13(2), 239-249.
- Sergiovanni, T. (1996). Leadership for the School House,San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, G, Oh, I, Coutright, S, & Colber, A. (2011). Transformational Leaership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Research, Group & Organization Management, 36(2) 223-270.

Transformational Leadership for Academic Leaders in Saudi Universities: Practice and Empowerment

*Mohammad Ali Alsaleh **

ABSTRACT

This study aims to identify the reality and challenges of transformational leadership among the Saudi academic leaders of academic staff in Saudi universities. The study followed the analytical descriptive method using the questionnaire as a means of collecting primary data from the community of academic staff of these universities, taking a sample of (535) academic staff. The results of the study were the most important: field (Idealized Influence) with an average of (3.75), followed by (inspirational Motivation) with an average of (3.65). The study recommended the adoption of clear and announced criteria for the selection of academic leaders and the promotion of opportunities for the participation of academic leaders in training programs, seminars and specialized conferences.

Keywords: Transformational Leadership, Academic leaders, Universities.

* Faculty of Education - Al Jouf University, Kingdom of Saudi Arabia. Received on 29/9/2018 and Accepted for Publication on 3/3/2019.