

مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الجزائرية للقيادة التحويلية
(دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والتكنولوجيا/جامعة المدية)
أ.د. مكيد علي - جامعة المدية-
الطالبة حياة طهراوي - جامعة المدية-

المستخلص

هدفت الدراسة لتقديم رؤية مستقبلية لاستطلاع آراء القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة المدية حول تبني مفهوم إداري حديث يطلق عليه القيادة التحويلية، نظرا لإحداثه نقلة نوعية ساهمت في إحداث تغيير جذري ومتطور في المفهوم القيادي التقليدي للجامعات للنهوض بالأداء الإداري الأكاديمي والبيداغوجي بغية تحسين خدمة التعليم العالي.
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التحويلية في الجامعة.

Résumé:

Cette étude vise à présenter une vision prospective sur la base d'un sondage en direction des leaders académiciens et administratifs au niveau de l'université de Médéa au sujet de l'adoption d'un concept administratif moderne appelé '**leadership transformationnel**', et ce en raison du saut qualitatif qu'il réalise et qui a permis de procéder à un changement radicale et sophistiqué du concept du '**leadership classique**' dans les universités, afin de rehausser la performance administrative, académique et pédagogique; le tout dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

Mots-clés: leadership transformationnel, le leadership transformationnel à l'université.

I. الإطار العام للدراسة

1. مقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف المجالات العلمية والعملية، مما نتج عنه الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة، ولاشتمالها على الجوانب العلمية والعملية معا لذلك كان الاهتمام بالطرق الحديثة والفعالة للرقى بأداء الجامعات من أهم ما يتوجب التركيز عليه لضمان التقدم المنشود والذي يتوقف على أداء الأقسام العلمية كوحدات أساسية للجامعات تقوم بوظيفتها الإدارية والعلمية، وأداء هذه الأقسام يعتمد بالدرجة الأولى على الرؤساء الذين يقومون بالدور القيادي لأعضاء هيئة التدريس، ونظرا لأهمية هذا الدور كان الاهتمام بالدراسات التي تسهم في تطوير أداء القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة للعمل ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين كداعم رئيسي للأداء.

ومن أكثر ما عانيت به الأوساط الإدارية حديثا موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية في المؤسسات عموما والمؤسسات التعليمية خصوصا، وقاموا برسم الطرق للسير وفق معطياتها وتفعيل وجودها وسيادتها في مؤسساتهم -فقد ذكر **ليثوود** أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة

للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضرا ومستقبلا-، وعلى وجه التحديد فمؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تحتاج إلى قيادات تسعى بها إلى التغيير، لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما لهذه القيادات من دور فعال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية تحقق الأهداف المنشودة وتنفذ رسالتها وهو ما توفره القيادة التحويلية.

وبناء على ما سبق سيكون تركيز هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى عميد ورؤساء الأقسام بكلية العلوم والتكنولوجيا/جامعة المدينة، وهي بذلك تتناول الرؤساء والمرؤوسين تأثيرا وتأثرا.

2. مشكلة الدراسة: في ضوء المزايا التي تحققها مؤسسات التعليم العالي التي تطبق القيادة التحويلية تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل يمتلك القادة الأكاديميين(عميد الكلية ورؤساء الأقسام العلمية) بكلية العلوم والتكنولوجيا لجامعة المدينة سمات القيادة التحويلية؟

3. أهمية الدراسة: انبثقت أهمية الدراسة من كونها تتصل اتصالا مباشرا بالقيادة الجامعية (ممثلة في عميد الكلية ورؤساء الأقسام) مدى ممارستهم لسلوكيات القادة التحويليون، للاستفادة من إيجابياتها في تحقيق رضا الأستاذ والطالب وأيضا الارتقاء بمستوى الجودة والفعالية التنظيمية في الإدارة الجامعية كون العديد من الدراسات العلمية العربية والأجنبية أوصت بضرورة اتباع منهج القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، كما وتبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها مفهوما حديثا في بيئة الجامعة الجزائرية، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تحقيق التميز، كما قد تكون هذه الدراسة مرجعا للأكاديميين والباحثين في موضوع القيادة التحويلية خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

4. فرضيات الدراسة: انبثقت الفرضيتين الصفريتين للدراسة من إشكالية الدراسة عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) وهما كالآتي:

1-درجة موافقة المستقيمين حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية العلوم والتكنولوجيا للقيادة التحويلية أكبر من درجة الحياد(وهي 3).

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5. منهجية الدراسة: استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري، فضلا عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد المنهج التحليلي، لغرض جمع المعلومات عبر العينة غير الاحتمالية واستخدام الاستبيان في ذلك، وتحليله من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (SPSS 20) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة المدينة والبالغ عددهم (233) أستاذا وأستاذة، ويرجع سبب اختيار الكلية لكونها من أقدم الكليات بالجامعة إضافة إلى تواجد بها أكبر عدد من الأساتذة¹، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة لجأنا إلى استخدام طريقة الحصر الشامل لأفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم 233 أستاذا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): توزيع أفراد المجتمع الإحصائي بحسب الدرجة العلمية						
المجموع	عدد الأساتذة					اسم الكلية
	معيد	أستاذ مساعد قسم-ب	أستاذ مساعد قسم-أ	أستاذ محاضر قسم-ب	أستاذ محاضر قسم-أ	أستاذ التعليم العالي
233	2	53	108	40	21	9
كلية العلوم والتكنولوجيا						
المصدر: مصلحة الموظفين بكلية العلوم والتكنولوجيا للسنة الجامعية 2014/2015						

تم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات المجتمع، واسترد منها (170) استبياناً أي ما نسبته (72.96%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (159) استبياناً، مشكلاً بذلك ما نسبته (69.24%) من عينة الدراسة، وبما أنه لا توجد قاعدة محددة للنسبة المسترجعة من الاستبيانات، والواقع يشير إلى أن نسبة المسترجع تتراوح على الأغلب بين 40% إلى 70%²، فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم(2) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	126	79.2%
	أنثى	33	20.8%
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	68	42.8%
	5-10 سنوات	59	37.1%
	10-20 سنة	15	9.4%
	أكثر من 20 سنة	17	10.7%
المركز الوظيفي	عميد الكلية	1	0.6%
	رئيس قسم	3	1.9%
	رئيس/عضو في المجلس العلمي	6	3.8%
	رئيس/عضو في اللجنة العلمية	8	5%
الدرجة العلمية	أستاذ	141	88.7%
	أستاذ التعليم العالي	4	2.5%
	أستاذ محاضر قسم أ	6	3.8%
	أستاذ محاضر قسم ب	40	25.2%
	أستاذ مساعد قسم أ	71	44.7%
	أستاذ مساعد قسم ب	38	23.9%

من الجدول أعلاه نلاحظ توزيع أفراد المجتمع الإحصائي حسب خصائصه الشخصية والوظيفية كما سيأتي:

 **الجنس:** يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة هم ذكور وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة إذ تمثل نسبة الذكور في الكلية 84.28% من إجمالي عدد الأساتذة³.

✚ **سنوات الأقدمية:** يتضح من الجدول أن هناك تنوع في سنوات أقدمية أفراد مجتمع الدراسة بين خبرة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، وهذا راجع في نظرنا إلى:

- تقاعد عدد من الأساتذة ذوي الخبرة طويلة المدى وإحلال محلها أساتذة آخرين جدد، وتفضيل العديد من خريجي الجامعة ما بعد التدرج بالعمل بالجامعة.
- انشغال بعض الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة وعدم تواجدهم المستمر بالكلية مما لم يسمح بملئهم للاستبيانات.

✚ **المركز الوظيفي:** يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يتمثل مركزهم الوظيفي في أساتذة وهذا راجع إلى عدد المناصب النظرية والمحدودة للمراكز المذكورة في الجدول عدى مركز أستاذ.

✚ **الدرجة العلمية:** يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم درجة علمية تتمثل في أستاذ مساعد قسم أ، وهذا يعود إلى الخصائص الفعلية للمجتمع الإحصائي (أنظر الجدول رقم (1)).

7. **أداة الدراسة:** استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد صممنا الاستبيان اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بذلك، وفيما يلي تفصيل لعملية بناء الاستبيان.

أولاً: وصف الاستبيان: اشتمل الاستبيان على:

- جزء أول خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة من الأساتذة بحسب الجنس، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي، والدرجة العلمية.

- وجزء ثاني تضمن هذا الجزء عبارات تغطي أبعاد متغير الدراسة (القيادة التحويلية) وقسم إلى أربعة أبعاد كالآتي:

البعد الأول: الكاريزما والتأثير وتمثله الأسئلة (1-11)؛

البعد الثاني: الاهتمام بالأفراد وتمثله الأسئلة (12-19)؛

البعد الثالث: التحفيز الإلهامي وتمثله الأسئلة (20-25)؛

البعد الرابع: الاستثارة الفكرية وتمثله الأسئلة (26-28).

واستخدمنا مقياس ليكرت الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

ثانياً: اختبار صدق مقياس الدراسة وثباته

1) الصدق: يعرف صدق أو صلاحية أداة المقياس بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، واختبار صدق المقياس المستخدم وثباته إحصائياً قمنا بالآتي:

1-1 عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع.

1-2 اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بعد من أبعاد الاستبيان باستعمال معامل الارتباط سييرمان، وكما هو موضح في الجدول التالي فإن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي (0.01) لأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات الاستبيان من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(3): يبين معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد											
العبارة رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الحقيقي	بعد الكاريزما والتأثير			العبارة رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الحقيقي	بعد الاهتمام بالأفراد		
			01	02	03				12	13	14
04	0.876	*0.000	0.566	0.503	0.579	15	0.794	*0.000	0.593	0.775	0.812
05	0.881	*0.000				16	0.509	*0.008			
06	0.545	*0.001				17	0.696	*0.000			
07	0.743	*0.000				18	0.666	*0.000			
08	0.687	*0.000				19	0.684	*0.000			
09	0.795	*0.000				20	0.795	*0.000			
10	0.742	*0.000				21	0.730	*0.000			
11	0.590	*0.001				22	0.721	*0.000			
						23	0.549	*0.001			
						24	0.555	*0.003			
						25	0.816	*0.000			
						26	0.646	*0.000			
						27	0.890	*0.000			
						28	0.886	*0.000			

2)الثبات: يعرف الثبات بأنه مدى قدرت الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

ومن أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، والجدول التالي يوضح ذلك. إذ وجدنا أن قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول، ومن ثم يمكن القول: إن المقياس يتمتع بالثبات.

جدول(4): يبين معاملات ثبات الاستبيان		
أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التأثير المثالي	11	0.856
الاهتمام بالأفراد	8	0.864
الدافع الإلهامي	6	0.808
الاستثارة الفكرية	3	0.809
الاستبيان ككل	28	0.942

8. الأساليب الإحصائية: استخدمنا في هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20.0) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقا للمعالجات الإحصائية التالية⁴:

✚ الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا فاستخدمنا اختبار الإشارة، اختبار مان وتني، اختبار كروسكال والاس؛

✚ كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط سبيرمان، اختبار ألفا كرونباخ.

II. الإطار النظري للدراسة

1) تعريف القيادة التحويلية:

✚ اعتبر Thomson القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يرفع حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين مما يجعلهم فاعلين في مجالات مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال⁵.

✚ وأشار Stumpf إلى أن القيادة التحويلية شكل من أشكال القيادة تقوم بتحفيز الأفراد المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم للوصول إلى تطوير الأداء باستخدام سلوكيات التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية⁶.

2) مبادئ نظرية للقيادة التحويلية: تنطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس منها ما يلي⁷:

✚ يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم؛

✚ الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة؛

✚ الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد؛

✚ نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

وانطلاقا من هذه المبادئ فإن هذه النظرية تركز على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين بالتأثير والتحفيز وإشباع الحاجات وتطويرها، والتركيز أيضا على أهمية القيم الأخلاقية والتعليم الدائم الذي يسهم في إيجاد رؤية واقعية وطموحة في المستقبل.

3) أبعاد القيادة التحويلية: تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة أبعاد أطلق عليها (four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

أولا: الكاريزما والتأثير: يسلك القائد وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منه نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالكاريزما:

- ✚ أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية؛
- ✚ أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين؛
- ✚ أن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع؛
- ✚ أن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم؛
- ✚ أن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكية والمعنوية العالية؛

✚ أن يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الغير ولتحقيق رسالة ورؤية المنظمة. ومتى ما توافرت هذه الصفات النموذجية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم⁸.
ثانياً: الاهتمام الفردي: وفقاً لهذه السمة يعطى القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد، لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مسؤولين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول أي شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم⁹.

ثالثاً: التحفيز الإلهامي: يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به التابعون، وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفائل وجعلهم يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضحون التوقعات العالية من تابعيهم¹⁰.
رابعاً: الاستثارة الفكرية: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددین ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة، وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث القائد لتابعين على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته¹¹.

(5) القائد التحويلي: يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين، حيث يرى نفسه شخصاً له رؤية مستقبلية وصاحب رسالة والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية، وأن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قوة، وعادة ما نجد الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه، ويظهر مستوى عال من التعبير الانفعالي ونجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات، ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال ونجده حراً من الصراعات الداخلية، وهذا الإحساس العالي يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه، وإن له حضوراً ديناميكياً ونشاطاً واضحاً وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية لمشاكلهم.

وعندما يتكلم مع الناس نجده يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي. فهو مثل الممثل دائماً يتصرف وكأنه على مسرح وطريقته في التفكير وتصرفاته تجعل له جاذبية شخصية¹².

(6) تعريف القيادة التحويلية في الجامعة: يعرف (Mitchell and Tucker, 1992) القيادة التحويلية في الجامعة بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في الجامعة، وأنها طريقة للتفكير بأنفسهم وأعمالهم وطبيعة العملية التعليمية¹³.

7) أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي: أكد (tomas sergioanni) في دراسته القيادات في مؤسسات التعليم العالي عن أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي لعدة اعتبارات هي¹⁴:

✚ أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية؛
✚ الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في الجامعة؛

✚ الحاجة إلى القيادة الرمزية والتركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة؛
✚ الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للجامعة بتطوير وتنمية شخصية منفردة مع مرور الوقت.
8) طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي: اقترح سيرجيو فاني مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة الناجحون الذي يتفهمون الحاجة الماسة للتنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق القيادة التحويلية بنجاح في مؤسسات التعليم العالي وهي كالتالي:

أولاً: القيادة بالغايات والأهداف: تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف الجامعة لكافة العاملين؛
ثانياً: القيادة بالتمكين: يعني إتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام العاملين في الجامعة للمساهمة في صناعة القرارات التعليمية؛
ثالثاً: القيادة كقوة دافعة للإنجاز: يؤكد سيرجيو فاني على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة الجامعات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح يدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للتميز؛

رابعاً: القيادة بنشر السلطة وتفويضها: أي نشر المهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية بمختلف أبعادها ومجالاتها؛
خامساً: القيادة بالرقابة النوعية: الرقابة النوعية تعني بمعتقدات الأفراد وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى للتعرف على مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم؛

سادساً: القيادة بالتحويل: تتلخص جهود التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في مؤسسات التعليم العالي من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات الجامعة وأهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للجامعة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والتأثير الإيجابي على مخرجات الجامعة¹⁵؛

سابعاً: القيادة بالبساطة والوضوح: وذلك عن طريق الابتعاد عن المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات، للحد من معوقات الاتصال وصعوبته؛

ثامناً: القيادة بالالتزام بالقيم العليا لمؤسسات التعليم العالي: أي تحديد مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها الجامعة والتي لا تقبل المساومة بشأنها، وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء الجامعة تتاح هناك مجالات عدة ومناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في الجامعة من خلال برامجهم التعليمية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال؛

تاسعاً: القيادة بالتفكير المتعمق والمركب: إذ أن القيادة في الجامعة تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء¹⁶.

III. الإجراءات التطبيقية للدراسة

1) تحليل أبعاد الدراسة: لتحليل أبعاد الاستبيان استخدامنا اختبار الإشارة (sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصرين حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم والتكنولوجيا/جامعة المدينة تساوي درجة الحياد وهي 3، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (والمقدرة بـ 0.01)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

سيتم إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل بعد بالإضافة إلى تحديد مستوى الدلالة لجميع عبارات الاستبيان ككل وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): نتيجة اختبار الإشارة لأبعاد مقياس القيادة التحويلية							
البعد	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة z	مستوى الدلالة الحقيقية	الوسيط العام	درجة الموافقة
الكاريزما والتأثير	83	68	8	-1.139	0.255	3.09	محايد
الاهتمام بالأفراد	107	48	4	-4.659	0.000	3.38	موافق
الحفز الإلهامي	86	54	19	-2.620	0.009	3.17	موافق
الاستشارة الفكرية	98	45	16	-4.348	0.000	3.33	موافق
القيادة التحويلية	102	57	0	-3.489	0.000	3.16	موافق
مستوى الدلالة الاسمي 0.01							

نلاحظ من الجدول أن أبعاد الاستبيان تقع ضمن مستوى متقارب ويعني هذا أن أي من أبعاد ممارسة القيادة التحويلية الأربعة لم يأخذ درجة شاذة والسبب أن هذه الأبعاد متكاملة ومتراصة، وترتبت أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا/جامعة المدينة كما يلي:

أولاً: بعد الاهتمام بالأفراد: من الجدول نلاحظ أن 107 أستاذًا (من مجموع 159 أستاذًا) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، و48 أستاذًا لديهم رأيًا يقل عن درجة الحياد، وأن 8 أستاذًا فقط رأيهم كان محايدًا، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائية لأن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أساتذة الكلية المستقصرين ووسيط المقياس المستخدم في الاستبيان وهو درجة الحياد (3). وبما أن وسيط آراء المستقصرين من أساتذة الكلية حول بعد رعاية الأفراد 3.38 فهي تمثل درجة موافق، ونرجع ذلك إلى أن هناك اتجاهًا عامًا لعميد ورؤساء الأقسام هذه الكلية بالاهتمام بالاعتبارات الفردية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال: تنمية قدراتهم، الاستماع إليهم، تلبية احتياجاتهم وتعزيزها مما يؤدي إلى الارتقاء بأعمالهم، وعيهم وتفهمهم لمقدار الضغط الذي يتعرضون له أثناء قيامهم بمهامهم الأكاديمية والتي تتطلب الدقة والحرص والإحساس العالي بالمسؤولية كما أنها تقتضي الكثير من الصبر والتحمل للتغلب على الأخطاء والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة، وأن لا سبيل إلى تخليصهم من هذا التوتر

والضغط إلا بالتقرب منهم ومعرفة مشاكلهم والمساعدة في حلها وتفهم حاجاتهم وتطلعاتهم والعمل على تلبيتها ما أمكن، وتوجيه إمكاناتهم نحو الإبداع وتحفزهم على التطوير من خلال الإرشاد والتعرف على نقاط الضعف والتخلص منها ونقاط القوة وتنميتها.

ثانياً: بعد الاستشارة الفكرية: من الجدول نلاحظ أن 98 أستاذاً (من مجموع 159 أستاذاً) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، و54 أستاذاً لديهم رأياً يقل عن درجة الحياد، وأن 16 أستاذاً رأيهم كان محايداً، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أساتذة الكلية المستقصين ووسيط المقياس المستخدم في الاستبيان وهو درجة الحياد (3). وبما أن وسيط آراء المستقصين من أساتذة الكلية حول بعد الاستشارة الفكرية 3.33 فهي تمثل درجة موافق، ونرجع ذلك إلى كون عميد ورؤساء أقسام الكلية على علم بأهمية العمل على مواكبة التطور المستمر والمتسارع في المجال التعليمي فلا بد من إيجاد حلول مبتكرة وجديدة أكثر تطوراً من الطرق التقليدية المتعارف عليها والتي من المحتمل أن تكون قد أصبحت لا تجدي نفعا مع مشكلات من الممكن أن تكون جديدة، وأن إفراح المجال للطاقت والخبرات الشابة ورفع سقف الابداع وتحقيق الذات سيرفع من سوية النتائج للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: بعد الحفز الإلهامي: من الجدول نلاحظ أن 86 أستاذاً (من مجموع 159 أستاذاً) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، وأن 48 أستاذاً لديهم رأياً يقل عن درجة الحياد، وأن 19 أستاذاً رأيهم كان محايداً، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أساتذة الكلية المستقصين ووسيط المقياس المستخدم في الاستبيان وهو درجة الحياد (3). وبما أن وسيط آراء المستقصين من أساتذة الكلية حول بعد الحفز الإلهامي 3.17 فهي تمثل درجة موافق، ونرجع ذلك إلى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية لحساسية العمل التعليمي والتي تقتضي التحلي بالأخلاق وحس المسؤولية والسرعة والدقة في إتمام مهامهم الأكاديمية، وبأنه عمل جماعي وليس فردي فلا بد من العمل بروح الفريق الواحد، وعلى المسؤول المباشر أن يقوم بتشجيع ممرضيه نحو الانجاز بحماس وتكثيف الجهود للوصول إلى الهدف الأسمى وهو التحصيل العالي وتخريج نخبة من لطلبة ضمن متطلبات سوق العمل، كما نرجعه أيضاً إلى طريقة التواصل الفعالة بين الأساتذة المستقصين ومسؤولهم المباشر إذ يتميز المسؤولون بالكلية بسهولة المعاملة ووضوح الأوامر، والانتظام في عقد اجتماعات لتقييم مجريات العمل الأكاديمي، وسعي المسؤولين لإحداث التغيير في ممارسة المهام الجامعية.

رابعاً: بعد الكاريزما والتأثير: من الجدول نلاحظ أن 83 أستاذاً (من مجموع 159 أستاذاً) كان رأيهم حول هذا البعد يفوق درجة الحياد، وأن 68 أستاذاً لديهم رأياً يقل عن درجة الحياد، وأن 8 أستاذاً رأيهم كان محايداً، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة غير معنوية إحصائياً لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.255) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي (0.01)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء أساتذة الكلية المستقصين ودرجة الحياد (3). وهذا بسبب التشتت الكبير في آراء المستقصين بين خيارات الإجابات عن عبارات هذا البعد، إذ أنه بحسب رأي المستقصين وافقوا على تحلي سلوك عميد الكلية ورؤساء الأقسام بالمثالية من خلال معاملاته اليومية مع المستقصين، غير أنهم لم يوافقوا على امتلاكهم لصفات القائد المثالية، وفي نظرنا هذا راجع إلى : محدودية الصلاحيات التي يملكها عميد الكلية ورؤساء الأقسام، وعدم شعورهم بأنهم معنيون بقيادة التغيير نتيجة المركزية في اتخاذ القرار والتي تجعلهم تنفيذيين أكثر من كونهم قياديين مؤثرين، وبالتالي فإن تدني مستوى الممارسة لهذا البعد قد لا تعني عدم وجود هذه القدرات لديهم بل يمكن أن تكون موجودة لكنها مستكنة بفعل المناخ التنظيمي السائد؛

كما أن حكم الإنسان على غيره يخضع للعشوائية وبالأخص عندما يتعلق الأمر بالحكم على سلوكيات المسؤول المباشر إذ تتحكم فيه عدة متغيرات من أهمها الخوف من سلطته، أو من الطرد... ما يجعل إجاباتهم لا تخضع لتوزيع محدد.

2) اختبار الفرضية الثانية: للإجابة على الفرضية الثانية للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصين حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم والتكنولوجيا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة 0.01 استخدامنا:

✚ **اختبار مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛

✚ **اختبار كروسكال وللاس:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفرق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين التاليين:

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل بعد من أبعاد الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعزى لجنس المستقصى.

جدول رقم (6): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس				
الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الكاريزما والتأثير	79.20	83.05	-0.428	0.669
الاهتمام بالأفراد	79.15	83.26	-0.459	0.647
الحفز الالهامي	80.10	79.64	-0.051	0.959
الاستشارة الفكرية	80.51	78.06	-0.277	0.782
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01				

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: مستوى الدلالة الحقيقي لجميع أبعاد القيادة التحويلية فيها أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (الأساتذة ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (الأساتذات)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا تعزى لجنس المستقصى.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعزى لسنوات الأقدمية المستقصى.

جدول رقم (7): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الأقدمية						
الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي χ^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الكاريزما والتأثير	77.81	84.78	52.33	96.59	8.442	0.038
الاهتمام بالأفراد	82.85	84.33	36.97	91.53	15.084	*0.002
الحفز الإلهامي	89.50	73.71	44.87	94.82	14.654	*0.002
الاستثارة الفكرية	78.94	74.44	62.67	118.82	15.658	*0.001
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار ما يلي:

بالنسبة لبعد الكاريزما والتأثير: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي وبالتالي متوسط درجات الكاريزما في مختلف مستويات سنوات الأقدمية متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تمتع المسؤول المباشر بالكاريزما والتأثير تعزى لسنوات أقدمية المستقصين؛

بالنسبة لأبعاد الاهتمام بالأفراد، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية: مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات أبعاد الاهتمام بالأفراد، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية في مختلف مستويات سنوات الأقدمية ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات سنوات الأقدمية معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة أبعاد الاهتمام بالأفراد، الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية تعزى لسنوات أقدمية المستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتنى لكل عينتين من العينات الأربعة مع بعضهما البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف. بعد استخدام اختبار مان-ويتنى توصلنا للنتائج التالية:

(أ) تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاهتمام بالأفراد تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

جدول رقم(8): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى الأقدمية				
البعد	العينة	متوسط الرتب	الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
الاهتمام بالأفراد	العينة الأولى	46.56	3.697-	*0.000
	العينة الثالثة	21.33		
	العينة الثانية	41.25	2.986-	*0.001
	العينة الثالثة	22.77		
	العينة الثالثة	8.87	4.378-	*0.000
	العينة الرابعة	23.24		
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01				

من الجدول رقم 8 نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الثالثة (مستوى أقدمية بين 10 سنوات و20 سنة) والعينات الأخرى (مستوى أقدمية أقل من 5 سنوات، ما بين 5 و10 سنوات، وأكثر من 20)، وهذا قد يرجع في نظرنا إلى أن الأساتذة الذين تقدر مدة عملهم بالكلية ما بين 10 سنوات و20 سنة يرغبون في معاملة خاصة واهتمام أكبر والحصول على مزايا أكبر مقارنة بالفئة الأولى التي تسعى لإثبات نفسها ووجودها وكذلك بالفئة الثالثة التي تتجاوز مدة خبرتهم 20 سنة كون

أغلبهم يحصلون على معاملة خاصة وهذا راجع لمكانتهم وكذلك مركزهم الوظيفي العالي يزيد من حصولهم على رعاية واهتمام أكبر.

(ب) تحديد مصدر الاختلاف في بعد الحفز الإلهامي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

جدول رقم(9): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى الأقدمية				
البعد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الثالثة		
الحفز الإلهامي	47.43	17.40	-4.436	*0.000
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01				

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي الفروق بين إجابات العينة الأولى (مستوى أقدمية أقل من 5 سنوات) والعينة الثالثة (مستوى أقدمية بين 10 و20 سنة) وهذا قد يرجع إلى أن الأستاذ خلال فترة عمله من سنة حتى 5 سنوات يعتبر في حالة تربص مما يجعله يريد أن يتم تحفيزه ونفس الشيء بالنسبة للذين تقدر فترة عملهم بالكلية ما بين 10 و20 سنة إذ أنهم يعتبرون أنفسهم الأحق بالحفز الإلهامي نظرا للفترة الذي قضوها في العمل بالكلية.

(ت) تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستثارة الفكرية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

جدول رقم(10): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى الأقدمية				
البعد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الرابعة		
الاستثارة الفكرية	38.46	61.18	-3.499	*0.001
*دال عند مستوى دلالة اسمي 0.01				

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (مستوى أقدمية أقل من 5 سنوات) وإجابات العينة الرابعة (مستوى أقدمية أكبر من 20 سنة) وهذا قد يرجع في نظرنا إلى الأساتذة الذي لم تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات يرغبون في التجديد والعمل في بيئة تتواءم مع المفاهيم الإدارية الحديثة (كالتمكين، الأداء المتميز، العمل في جو يغلب عليه روح الجماعة...)، والمشاركة في تحقيق أهداف الكلية، على عكس الأساتذة الذين عملوا بالكلية أكثر من 20 سنة الذين يفضلون استقرار الوضع الحالي.

ثالثا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعزى للمركز الوظيفي المستقصى.

جدول رقم(11): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي							
الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي χ^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الكاريزما والتأثير	126	129	98.50	11.4	76.1	10.145	0.038
الاهتمام بالأفراد	124	138.7	102	67.5	78.21	8.026	0.091
الحفز الإلهامي	144	129.2	98.25	94.25	76.9	7.782	0.100
الاستثارة الفكرية	144	129.7	52.50	90.75	78.67	11.510	0.021
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.01							

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة

الاسمي وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الأبعاد الأربعة في مختلف مستويات المراكز الوظيفية متساوية، أي أن الفروق بين مستويات المراكز الوظيفية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تمتع المسؤول المباشر بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة تعزى للمراكز الوظيفية للمستقصين.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى عميد الكلية ورؤساء الأقسام تعزى للدرجة العلمية المستقصي.

جدول رقم (12): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجة العلمية							
الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الاحصائي χ^2	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
الكاريزما والتأثير	12.5	72.17	84.75	74.86	92.95	13.132	0.011
الاهتمام بالأفراد	29.50	96.25	87.73	72.73	88.03	9.742	0.045
الحفز الإلهامي	38.50	87.83	82.36	73.39	93	8.113	0.088
الاستثارة الفكرية	29	81.50	108.98	63.94	84.63	30.855	*0.000
*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.01							

من الجدول نلاحظ:

بالنسبة لأبعاد الكاريزما والتأثير، الاهتمام بالأفراد، والحفز الإلهامي: مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات هاته الأبعاد في مختلف مستويات الدرجات العلمية متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تمتع المسؤول المباشر بأبعاد القيادة التحويلية الثلاث: الكاريزما والتأثير، الاهتمام بالأفراد، والحفز الإلهامي تعزى لدرجات العلمية للمستقصين؛

بالنسبة لبعد الاستثارة الفكرية: مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات بعد الحفز الإلهامي في مختلف مستويات الدرجات العلمية ليس متساوياً، أي أن الفروق بين مستويات سنوات الأقدمية معنوي، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة بعد الاستثارة الفكرية تعزى لدرجات العلمية للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال إجراء اختبار مان-ويتني لكل عيتين من العينات الخمس مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف لبعد الاستثارة الفكرية كما سيأتي.

بعد استخدام اختبار مان - ويتني توصلنا للنتيجة التالية:

جدول رقم(13): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الدرجات العلمية				
البعد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة الحقيقي
الاستثارة الفكرية	العينة الأولى	2.25	3.401-	*0.000
	العينة الثالثة	24.5		
	العينة الأولى	4.5	3.022-	*0.001
	العينة الخامسة	23.29		
	العينة الثالثة	74.95	4.726-	*0.000
	العينة الرابعة	45.32		
	العينة الثالثة	46.68	3.013-	*0.003
	العينة الخامسة	31.95		
	العينة الرابعة	49.52	2.508-	*0.008
	العينة الخامسة	65.24		
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمى 0.01				

من الجدول رقم 13 نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق بين إجابات العينة الأولى (أستاذ التعليم العالي) والعينة الخامسة (أستاذ مساعد قسم ب) وهذا قد يرجع إلى أن عدد أفراد العينة الأولى (يبلغ 4 أستاذًا) صغير جدا بالمقارنة بأفراد العينة الخامسة (إذ بلغ 38 أستاذًا)، وهناك فروقا بين العينة الثالثة (أستاذ محاضر قسم ب) والعينتين الرابعة والخامسة (أستاذ مساعد قسم أ وأستاذ مساعد قسم ب على التوالي)، وأيضا هناك فروق بين إجابات العينة الرابعة (أستاذ مساعد قسم أ) والعينة الخامسة (أستاذ مساعد قسم ب) وهذا قد يرجع في نظرنا إلى أن الأساتذة كلما زادت درجاتهم العلمية يرغبون أكثر في التحفيز ليكون ما يقومون به ذو معنى وبالتالي يرتفع التحدي بينهم مما يؤدي في الأخير إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية هذا من جهة والتحسين المستمر لمستوى الأستاذ نفسه من جهة أخرى.

النتائج:

تمارس قيادات كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة المدية بصفة دائمة سلوكيات القيادة التحويلية حسب وجهة نظر أساتذتها من الذين تم استقصاؤهم في أبعاد: الاهتمام بالأفراد، الحفز الالهامي، والاستثارة الفكرية بدرجة **موافقة** (3.38، 3.33، 3.17 على التوالي)، وأقل مستوى لممارسة قيادات الكلية لسلوكيات القيادة التحويلية تمثل في سلوكيات الكاريزما والتأثير فقط جاءت آراء المستقصين محايدة؛

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة المدية تعزى للجنس وللمركز الوظيفي؛

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة المستقصين تعزى لمتغير مستوى الأقدمية وقد جاءت لصالح من تقدر مدة أقدميتهم بين 10 و 20 سنة، وكذلك تعزى لمتغير الدرجة العلمية وقد جاءت لصالح بعد الاستثارة الفكرية بحيث يوجد اختلاف بين جميع الدرجات العلمية.

التوصيات:

عقد ورش عمل تطبيقية لعميد الكلية في القيادة التحويلية وتدريبه عليها للعمل على تحويلها من كلية تدار بطريقة أكاديمية إلى كلية تقنية تخدم سوق العمل وتلب حاجاته؛

إنشاء معاهد لإعداد القادة (عميد الكلية ورؤساء الأقسام) وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة الجامعات؛

الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تعقدتها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة والجامعات في الدول المتقدمة لتدريب عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على مهارة القيادة التحويلية وآليات ممارستها؛

تسهيل إتباع سياسات تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل مما يكون له مردودا إيجابيا في تحسين مناخ العمل.

المراجع:

1. حسب إحصائيات قسم شؤون الموظفين بجامعة المدية بتاريخ جانفي 2015.
2. الجرجاوي زياد علي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010، ص 117.
3. <http://www.univ-medea.dz>.
4. أسامة ربيع أمين سليمان، **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2007، الطبعة الثانية، ص 159-172.
5. Thomson s, Grace, **Are view of transformational leadership models and its linkage to the scholarship practice, leadership model**, University of Phoenix, 2007, p10.
6. Stumpf, N, Mitzi, **The Relationship of perceived Leadership styles of North**, Country Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals, thesis, 2003, p118.
7. Givens.R.J, **transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes**, emerging leardership journeys, 1(1), 2008, p186.
8. بن عبد الرحمن الطاهر، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز-دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة-**، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، 2009، ص 73.
9. أفوليو، **تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية**، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر، ص 74.
10. العامري أحمد بن سالم، **السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية**، الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد(9)، العدد(1)، 2002، ص 8.
11. أفوليو، مرجع سابق، ص 74.
12. kuratko Donald f and welsch, Harold p, **strategic**, Entrepreneurial Growth. Thomson:ohio, 2 nd Edition, 2004, P76.
13. سناء علي شقوارة، **دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأردن: جامعة الجنان، 2013، ص 78.
14. sergioivanni tomas, **the principal ship:a reflective practice persp ective**, allyn&bacon, boston, 1990, p65.
15. الجارودي ماجدة بنت إبراهيم، **قيادة التحويل في المنظمات-مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي-**، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 112-113.
16. مؤتمن عماد الدين منى، **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2004، ص 63.