

ممارسة قيادي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية

محمد عبده علي قاسم³
كلية التربية طور الباحة- جامعة لحج

أحمد محمد أحمد الدوري²
كلية التربية عدن- جامعة عدن

الخضر عبد الله ناصر لصور¹
كلية التربية عدن- جامعة عدن

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تطلب استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وأداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال متوسط حسابي عام للأبعاد مجتمعة الذي بلغ (3.39)، وقد جاء بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وجاء في المرتبة الثانية بعد رعاية الأفراد بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد الاستنارة العقلية بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات فئات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، قيادي كلية التربية.

مقدمة: إن ما تحتله المؤسسات الأكاديمية من مكانة مرموقة تأتي من أهميتها في التسلسل الهرمي التعليمي، وكذلك من خلال الدور الذي تؤديه وهو رفق المجتمع بالكوادر البشرية المتخصصة في مجالات الحياة كافة، ولكونها أيضاً المنارات التنويرية للمجتمع، ونظراً لتلك المكانة والأهمية لتلك المؤسسات الأكاديمية فهي بحاجة إلى قياديين متميزين قادرين على تسيرها بكفاءة وفاعلية حتى تحقق أهدافها بالوجه الذي يليق بها.

فقد ذكر (أبو النصر، 2009، ص: 9) إن القيادة معنية بعمليات التطوير والتحديث وتعد عنصراً مهماً لتفعيل ورفع قدرة المؤسسة على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك قيادي المؤسسات الأكاديمية واتجاهاتهم مؤشراً مهماً في معرفة نوع الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتطوير المؤسسة والموارد البشرية، وذلك باعتمادها في فاعليتها على النمط القيادي الذي تتبعه. وعليه فإنه قد أصبح من الضرورة بمكان الأخذ بالأنماط المتطورة والمتجددة التي تساعد قيادي المؤسسات الأكاديمية على تأدية مهماتهم وإنجازها على أكمل وجه.

تعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً وشهرة فهو النمط القيادي الذي تحتاجه مؤسسات اليوم التي تنشد التغيير والتطور المتسارع، وهو القادر على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات الأكاديمية وذلك عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير الكارزوماتيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (الديب، 2012، ص: 4).

فالقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، فهي تركز على القيم

والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، لذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (بابكر، 2015، ص: 25). فهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي تجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان من قصور، كما أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته (الربيعه، 2010، ص: 30). وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه المؤسسات الأكاديمية في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، والدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين في تلك المؤسسات، لذلك كان لزاماً على قياديي المؤسسات التعليمية ولاسيما الأكاديمية منها أن يطوروا أساليبهم ووسائلهم وفق معطيات العصر ومستجداته وذلك بالبحث عن أنماط قيادية جديدة تضمن - للمؤسسات الأكاديمية - تحسين أداء مرؤوسيه بشكل مستمر وتعمل أيضاً على ضمان استمرارية عملها ومواكبة التغيرات والمستجدات.

مشكلة الدراسة: إنّ التطورات المتسارعة الناجمة عن الانفجار المعرفي والتقدم الكبير في التكنولوجيا وتقنية المعلومات فرضت واقعاً جديداً وأدخلت مفاهيم ومتطلبات جديدة على المنظمات والمؤسسات ولاسيما الأكاديمية منها، فكان لا بدّ من النظر بطريقة علمية مدروسة على تصرفات القيايين فيها خصوصاً في ظل التطورات المتسارعة وما فرضته من تحديات على المؤسسات الأكاديمية، حيث تظهر الحاجة إلى القيايين الأكاديميين الذين يمتلكون خصائص القائد التحويلي ويكونوا قادرين على تحويل المؤسسات الأكاديمية من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات عالمية ابتكارية تجيد فن التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. وبناءً على ما أوصت به العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية حيث أكدت على ضرورة تبني - قياديي المؤسسات الأكاديمية - نمط القيادة التحويلية لما له من أثر إيجابي كبير في تحسين بيئة العمل الجامعي، وعقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال ممارسة القيادة التحويلية بهدف اكسابهم مهارات وخصائص القيادة التحويلية. ونظراً لقلّة الدراسات في جامعة عدن - بحسب علم الباحثين - في مجال القيادة التحويلية وهو ما دفعهم لإجراء البحث لمعرفة ممارسة - قياديي جامعة عدن وعلى وجه الخصوص كلية التربية عدن - نمط القيادة التحويلية، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة وتتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية؟

أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)، بعد الاستثارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد رعاية الأفراد)؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية: (بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)، بعد الاستثارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد رعاية الأفراد) تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

- 1- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية: (بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)، بعد الاستثارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد الفردية رعاية الأفراد)؟
- 2- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- 1- بيان أهمية الدور القيادي وتأثيره الكبير في إحداث التغيير المطلوب في رفع كفاءة العمل وفاعليته وتطويره أو تغييره جذرياً.
- 2- بيان أبعاد القيادة التحويلية وما لها من مكانة مرموقة في الدراسات والأبحاث المعاصرة، وما له من تأثير إيجابي في إحداث التغيير في جامعة عدن وكلية التربية على وجه الخصوص نحو الأفضل.
- 3- تقديم المساعدة لمتخذي القرار في جامعة عدن حيال درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها.
- 4- ستفيد نتائج الدراسة وتوصياتها في الارتقاء بمهارات قياديي كلية التربية عدن – جامعة عدن – والوقوف على مواطن الضعف وتفاديها ومواطن القوة وتعزيزها.

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية: (بعد التأثير الكاريزمي (المثالي)، بعد الاستنارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد رعاية الأفراد).

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الجامعي (2023-2022م).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية التربية بجامعة عدن.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة عدن كعينة للإجابة عن فقرات استبيان الدراسة، وقياديي كلية التربية بجامعة عدن كعينة مراد معرفة درجة ممارستها لأبعاد القيادة التحويلية وهم عميد الكلية ونوابه ورؤساء الأقسام العلمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: فقد عرفها (أبو عيد، 2016، ص: 14) بأنها: "القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشكلات التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم. كما عرّفَتْ بأنها: "مدخل جديد للقيادة يتم فيه عملية التغيير الإيجابي للوصول إلى أعلى المراتب من الدافعية والأخلاق لما لها من قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح منظماتهم للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أبعد مما كان متوقعاً" (علي، وآخرون، 2020، ص: 9).

ويعرفها الباحثون إجرانياً: هي ممارسة نمط قيادي حديث يؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة عدن لتحفيزهم ورفع مستوى اهتماماتهم وإشباع حاجاتهم وذلك عن طريق: (التأثير الكاريزمي (المثالي)، الاستنارة العقلية (الفكرية)، الدافعية الإلهامية، الفردية رعاية الأفراد).

قياديي كلية التربية: هم الأشخاص المتخصصون في جانب من جوانب المعرفة الإنسانية ويغلب عليهم الاستقلالية والفردية، وهم قادة تربويون يعملون بطريقة ديمقراطية مع جماعة من الأعضاء ويحرصون على تنمية ولائهم للكلية وزيادة إنتاجيتهم الأكاديمية (الرفاعي، وآخرون، 2020، ص: 171).

ويعرفهم الباحثون إجرانياً: بأنهم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة عدن وهم المعينون أو المكلفون رسمياً من قبل رئيس الجامعة ووفقاً لهذا التعيين أو التكليف الرسمي فهم يمتلكون حق القرار لتسيير العمل الإداري في إطار الكلية، وهم عميد الكلية ونوابه ورؤساء الأقسام العلمية.

الإطار النظري: لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول الموضوع وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابات في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية يحظى باهتمام الباحثين ويمثل موضوعاً حيويّاً للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية.

فقد عرّفها (الشوابكة وآخرون، 2018، ص: 148) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز رؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم".

وعرّفها (العجمي، 2018، ص: 72) أنها: "القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع رؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".

وعرّفها (عيسى، 2018، ص: 4) أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".

وعرّفها (السعيداني، 2023، ص: 5) أنها: "نمطاً من القيادة الإدارية يقوم على علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين تهدف إلى تغيير الوضع الراهن من خلال إلهام المرؤوسين وإثارتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وتحفيزهم على أن يكونوا جزءاً لا يتجزأ منها، وأن يكونوا واعين بكيفية سير العمل فيها وما تواجهه من مشكلات وتحديات".

وبعد استعراض عدد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية فإنه يمكن القول إن هذا النمط من القيادة يرتبط بعملية تغيير الوضع الراهن لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسات ووجود قائد عنده القدرة على إيصال الرؤية للمرؤوسين وإقناعهم بها بطريقة تستثيرهم وتدفعهم لاعتناقها، وأن لها بعداً إنسانياً وأخلاقياً يتمثل في مشاركة الآخرين مشكلاتهم واقتراح الحلول المناسبة لها. كما أن التغيير هو السمة الأكثر تميزاً في القيادة التحويلية؛ ذلك أن هذا النمط من القيادة يهدف إلى تغيير أنماط سلوك العاملين واتجاهاتهم، وتغيير الثقافة التنظيمية، وإقناع المرؤوسين بالتغيير والتكيف مع تطورات العصر، وإشراكهم في بناء خطة فاعلة لتنفيذ التغيير وتقييم تلك الخطة.

أهمية القيادة التحويلية:

تبرز أهمية القيادة التحويلية في كونها تقود المؤسسات الأكاديمية لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم كما أنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتوفر الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس المرؤوسين وتزيد من قيم الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها (الشنطي، 2016، ص: 32). وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية باعتبار أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، ويمكن تلخيص بعض النقاط التي من خلالها يمكن بيان أهمية القيادة التحويلية (الديب، 2012، ص: 10):

- 1- تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
- 2- تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تُشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف وتجنبيهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
- 4- تشكل فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
- 5- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتُشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- 6- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعي جاهدة لإشباعها وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

سمات القائد التحويلي: يتميز القائد التحويلي بعدة مميزات أهمها(عبد الهادي، 2016، ص: 21):

- 1- القائد التحويلي يكون أكثر ارتباطاً بالعاملين معه، ويكون مهتماً بمتطلباتهم.
- 2- يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين لاهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامة من تدريب وتعليم يجعلهم أكثر كفاية وقدرة.
- 3- يكون ملماً بعمله راعياً في إنجاحه عن طريق العاملين.
- 4- يعمل على تحفيز العاملين معنوياً ومادياً بتفويضهم وتكليفهم بالمهام لاكتشاف قدراتهم.

أبعاد القيادة التحويلية: تعد القيادة التحويلية من أهم القيادات الحديثة والتي تتميز بشموليتها حيث تمكّن بعض الباحثين من تطوير رؤية واضحة للقيادة التحويلية وفقاً لمفهومها الحالي، وذلك لاشتمالها على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، رعاية الأفراد، التحفيز أو الحفز الإلهامي):

1- التأثير المثالي: وهو قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير التابعين واعتباره كنموذج وقدوة حسنة بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية(الشنطي، 2016، ص: 37). ويعدّ مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يُحتذى بها من قبل المرؤوسين (ناصر الدين، وآخرون، 2014، ص: 6). إن الكاريزما تتصف بالتأثير المثالي لذا فإن القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوار نموذجية لمرؤوسيه ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشئ الصحيح ويكّن لهم المرؤوسون احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد، وبهذا يحدث التأثير المثالي عندما يتصف القادة بأنهم أنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، كذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً في العاملين معه.

2- الاستشارة الفكرية: وهي قدرة القائد التحويلي على التأثير في العاملين وحثهم على مواجهة مشاكل حياتهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم لمواجهة الصعوبات بطرق جديدة ومبتكرة (حسونة، 2021، ص: 42). ووفقاً لبعد الاستشارة العقلية (الفكرية) يعمل القائد التحويلي على توسيع مدارك المرؤوسين فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعدهم على إنجاز مهماتهم، وعلى القائد أيضاً أن يكون محفزاً لهذا الإبداع والابتكار.

3- الدافعية الإلهامية: وتعني قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في الجامعة، وفي أداء المهام على أكمل وجه من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين فإنه يبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستشارة الفريق والتركيز على التحدي بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين (ناصر الدين وآخرون، 2014، ص: 14). وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستشارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin, et, al, 2011,p: 411)، ووفقاً لبعد الدافعية الإلهامية يمكن القول إنها تعني إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وأن يكون القائد مشاركاً لهم في تحمّل المسؤولية.

4- رعاية الأفراد: وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لاتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة (Ismail et al , 2010, p: 96). ووفقاً لبعد الاعتبارية الفردية فإن القائد التحويلي يظهر اهتماماً باهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم ويربطها برسالة المنظمة، ويهيئ المناخ الملائم لإشباع اهتمامات المرؤوسين، ويتفهم همومهم ومشكلاتهم، ويعمل على حلها، وتشجيعهم وتنمية قدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهام المنوطة بهم بأعلى درجة من الابتكار.

ومما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتضمن بناء رؤية مشتركة بين القائد التحويلي ومرؤوسيه، تجعل المرؤوسين يتبنون الرؤية ويكونوا أكثر حماساً للعمل على تحقيقها، حيث أن ممارسة القائد سلوكيات تمثل المبادئ والقيم الأخلاقية العالية تجعله قدوة لمرؤوسيه، ويحرصون على تقليده، وذلك يسهل من عملية التأثير على المرؤوسين، والارتقاء بقيمهم وأخلاقهم وبمستوى أدائهم، فضلاً عن الاهتمام بتطوير الاحتياجات المهنية من خلال التدريب والمشورة والنصح، وتوفير فرص النمو المهني، وكذلك مواجهة مشكلات العمل بطرق مبتكرة مبدعة، مما يعمل على إنجاح المؤسسة الأكاديمية في تحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة:

1- دراسة: النعمان (2016م) بعنوان: درجة ممارسة ميري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة ميري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وبعينتها تم اختيارها بطريقة عنقودية طبقية، وأظهرت النتائج أن ممارسة ميري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2- دراسة: وادي (2017م) بعنوان: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية بجامعة عنابة).

هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس الدائمين، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية جاءت منخفضة كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والكلية، وسنوات العمل، والرتبة الوظيفية.

3- دراسة: الجبري (2018م) بعنوان: درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية واخذت عينة عشوائية من المجتمع، وأسفرت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

4- دراسة: العواودة (2018م) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما.

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومجالات ضوابط المنظمة المتعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين بعينة عشوائية طبقية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية وضوابط المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما جاءت بدرجة عالية، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً

بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.841).

5- دراسة: الجبوري (2019م) بعنوان: تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية دراسة استطلاعية لعينة من المسؤولين في جامعة بابل. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في كليات وأقسام جامعة بابل، وتكون مجتمع الدراسة من التدريسيين والمسؤولين العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في كليات التربية الأساسية والإدارة والاقتصاد وعلوم القرآن، واخذت بعينة تم اختيارها عشوائياً، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وأسفرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية في كليات وأقسام جامعة بابل جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

6- دراسة: الصالح (2019م) بعنوان: القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية (الممارسة وسبل التمكين). هدفت الدراسة إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس واخذت عينة عشوائية من المجتمع، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية (الممارسة وسبل التمكين) جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس.

7- دراسة: الرفاعي، وآخرون (2020م) بعنوان: واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريات في الأقسام العلمية بالكلية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة عالية.

8- دراسة: علي، وآخرون (2020م) بعنوان: السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة بنغازي، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وأظهرت النتائج انخفاض مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي.

9- دراسة: السفياني، وآخرون (2021م) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بعينة تم اختيارها عشوائياً، وأظهرت النتائج أن ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية.

10- دراسة: رويدي، والرامي (2021م) بعنوان: واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين (دراسة تحليلية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية وأخذت عينة متاحة قوامها 392، وكان المنهج

الوصفي التحليلي هو المستخدم، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العينة المستطلعة جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.71).

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1- هدف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فقد هدفت الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ولكنها اختلفت من حيث الفئة الممارسة للقيادة التحويلية مع دراسة: النعمان (2016م) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة ميرري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية، واختلفت مع دراسة: الجبري (2018م) حيث هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، واختلفت مع دراسة: علي، وآخرون (2020م) حيث هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، واختلفت مع دراسة: السفيناني، وآخرون (2021م) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة.

2- مجتمع الدراسة وعينته: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة ولكنها اختلفت مع دراسة: النعمان (2016م) فبيئة الدراسة هي المدارس الثانوية وكذلك مجتمع الدراسة وعينته المعلمين والمعلمات، واختلفت مع دراسة: الرفاعي، وآخرون (2020م) فكان مجتمع الدراسة جميع الإداريات في الأقسام العلمية بالكلية، واختلفت مع دراسة: السفيناني، وآخرون (2021م) فبيئة الدراسة هي مدارس التعليم الأساسي وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات.

3- منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي والتحليلي ولكنها اختلفت مع دراسة: العواودة (2018م) حيث كان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وذلك لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل.

4- أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الأداة فكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة.

ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
 - 2- تحديد أهداف الدراسة وصياغة مشكلتها واختيار منهج الدراسة.
 - 3- الاستفادة من الإجراءات المتبعة في الدراسات السابقة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة.
 - 4- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.
- إجراءات الدراسة:** تحدّث الباحثون فيما سبق عن الإطار النظري ولكن نتائج الدراسة مرهونة بالخطوات الميدانية التي يتخذها الباحثون، ويمكن القول إنّ نجاح الدراسة أو فشلها يتوقف على هذه المرحلة؛ لأن إجراءات الدراسة من الركائز المهمة في البحث العلمي، ويهدف الباحثون في هذه المرحلة إلى توضيح إجراءات الدراسة على النحو الآتي:

1- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على الأسلوب المسحي وبنمط مسح تحليل الممارسة للتعرف على درجة ممارسة قيادي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية.

والمنهج الوصفي: عبارة عن "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات، وآخرون، 2007، ص: 186).

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في أقسام كلية التربية عدن. وقد بلغ عددهم (180) عضواً، (128) من الذكور و(52) من الإناث، للعام الدراسي 2022م — 2023م، وقد تم اعتماد المجتمع كعينة للدراسة وكانت العينة المستجيبة (136) عضواً.

جدول رقم (1) يبيّن عدد المستجيبين والنسب المئوية حسب متغير الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة.

| م | المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------|-----------------------|-------|----------------|
| 1 | الجنس | ذكر | 96 | 70.6% |
| | | أنثى | 40 | 29.4% |
| | | المجموع | 136 | 100% |
| 2 | اللقب العلمي | أستاذ مساعد | 79 | 58.1% |
| | | أستاذ مشارك | 42 | 30.9% |
| | | أستاذ | 15 | 11.0% |
| | | المجموع | 136 | 100% |
| 3 | سنوات الخبرة | من 1 إلى 10 سنوات | 31 | 22.8% |
| | | أكثر من 10 إلى 20 سنة | 64 | 47.1% |
| | | أكثر من 20 سنة | 41 | 30.1% |
| | | المجموع | 136 | 100% |

من الجدول رقم (1) يبيّن عدد المستجيبين والنسب المئوية حسب متغيراتهم وفئاتهم فمتغير الجنس: يحتوي على فئتين وهما (ذكور - إناث) وكانت فئة الذكور أكثر الفئتين استجابة وكانت بنسبة (70.6%) من مشاركة فئة الإناث وبنسبة (29.4%)، أما متغير اللقب العلمي: يحتوي على ثلاث فئات وهي (أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ) وكانت فئة أستاذ مساعد أكثر الفئات استجابة وكانت بنسبة (58.1%)، وتأتي بعدها فئة أستاذ مشارك وكانت بنسبة (30.9%)، وكانت فئة أستاذ هي الأقل وكانت بنسبة (11.0%)، أما متغير سنوات الخبرة: يحتوي على ثلاث فئات وكانت فئة (أكثر من 10 إلى 20 سنة) كانت الأكثر استجابة وكانت بنسبة (47.1%)، وتأتي بعدها فئة (أكثر من 20 سنة) وكانت بنسبة (30.1%) وكانت فئة (من 1 إلى 10 سنوات) هي الأقل وكانت بنسبة (22.8%).

3- أداة الدراسة: يقصد بها الوسيلة التي يجمع بها الباحثون المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث إن أداة الدراسة تتحدد عادة بحسب طبيعة الدراسة ومستلزماتها فاستخدام أداة الدراسة المناسبة يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة، ولما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية، لذا فإن الاستبيان يعد الأداة المناسبة التي يمكن للباحثين استخدامها للحصول على البيانات المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أ- بناء الأداة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري ومنهجيات الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة والرجوع إلى أدواتها للاستفادة منها في بناء أداة هذه الدراسة، وفي ضوء ذلك قام الباحثون ببناء الاستبيان وفق الآتي:

- تحديد الأبعاد الرئيسة التي شملها الاستبيان.
 - جمع وتحديد فقرات الاستبيان.
 - صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد الدراسة.
- وفي ضوء ذلك قام الباحثون ببناء استبانة تكونت في صورتها الأولية من (43) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: (التأثير الكاريزمي، الاستنارة العقلية، الدافعية الإلهامية، رعاية الأفراد).

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: تم التحقق من توافر الخصائص السيكومترية للأداة من خلال قياس الصدق والثبات.

أولاً: صدق الأداة: قام الباحثون باحتساب صدق الأداة الخاصة بهذه الدراسة باستخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: صدق المحكمين (الصدق الظاهري).

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته الأولى من خلال عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين في قسم الأصول والإدارة التربوية وقد طلب الباحثون من المحكمين إبداء آرائهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنيائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه ومدى انتماء كل فقرة للبعد الخاص بها. ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، كما طلب الباحثون من المحكمين إدخال أية تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليها. وعلى ضوء التعديلات والتصويبات التي أبداهها المحكمون، أخذ الباحثون بالملاحظات التي كانت نسبة الاتفاق في الآراء عليها قد وصلت إلى (80%) كمعيار، ثم أجريت التعديلات على أساس هذا المعيار.

الطريقة الثانية: الصدق الإحصائي للأداة.

1- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (15) عضو هيئة تدريس، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة ومجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، هذه الفقرة وكما يتبين من الجدول الآتي:

جدول رقم (2) يبين معاملات ارتباط Pearson بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

| رعاية الأفراد | | الدافعية الإلهامية | | الاستثارة العقلية | | التأثير الكاريزمي | |
|----------------|------------|--------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| .742(**) | 1 | .954(**) | 1 | .941(**) | 1 | .924(**) | 1 |
| .958(**) | 2 | .956(**) | 2 | .970(**) | 2 | .958(**) | 2 |
| .910(**) | 3 | .965(**) | 3 | .918(**) | 3 | .956(**) | 3 |
| .938(**) | 4 | .900(**) | 4 | .834(**) | 4 | .978(**) | 4 |
| .811(**) | 5 | .906(**) | 5 | .937(**) | 5 | .934(**) | 5 |
| .953(**) | 6 | .931(**) | 6 | .945(**) | 6 | .947(**) | 6 |
| .793(**) | 7 | .952(**) | 7 | .971(**) | 7 | .961(**) | 7 |
| .965(**) | 8 | .963(**) | 8 | .948(**) | 8 | .950(**) | 8 |
| .971(**) | 9 | .957(**) | 9 | .963(**) | 9 | .868(**) | 9 |
| .928(**) | 10 | .898(**) | 10 | .955(**) | 10 | .956(**) | 10 |
| | | .961(**) | 11 | | | .925(**) | 11 |
| | | | | | | .956(**) | 12 |

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

من الجدول رقم (2) يتبين أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى دلالة (0.01) بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الدراسة ومعنى ذلك أن جميع الفقرات لكل بعد من أبعاد الدراسة صالحة لهدف الدراسة.

2- الصدق البنائي: يعتبر الصدق الإحصائي البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للأداة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يبين صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة بمعامل الارتباط بين كل بعد والأداة ككل.

| م | الأبعاد | عدد الفقرات | معامل الارتباط |
|---|--------------------|-------------|----------------|
| 1 | التأثير الكاريزمي | 12 | .966(**) |
| 2 | الاستثارة العقلية | 10 | .925(**) |
| 3 | الدافعية الإلهامية | 11 | .974(**) |
| 4 | رعاية الأفراد | 10 | .921(**) |
| | الأبعاد مجتمعة | 43 | .984(**) |

** معامل ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01)

من الجدول رقم (3) يتبين أن هناك ارتباط معنوي مرتفع عند مستوى دلالة (0.01) بين كل بعد والدرجة الكلية للأداة ومعنى ذلك أن جميع الأبعاد صالحة لهدف الدراسة.

ثانياً: ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة، تم إيجاد معامل الارتباط إحصائياً بحسابه من القيمة التامة وفق طريقة ألفا كرو نباخ، من خلال تطبيق أداة البحث على العينة الاستطلاعية المختارة، والجدول الآتي يبين الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ:

جدول رقم (4) يبين الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ

| م | المجالات | عدد الفقرات | معامل ارتباط ألفا كرو نباخ |
|---|-----------------------|-------------|----------------------------|
| 1 | التأثير الكاريزمي | 12 | 0.988 |
| 2 | الاستثارة العقلية | 10 | 0.984 |
| 3 | الدافعية الإلهامية | 11 | 0.985 |
| 4 | رعاية الأفراد | 10 | 0.971 |
| | الأبعاد مجتمعة | 43 | 0.994 |

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الثبات للأبعاد وللأداة عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ويشير معاملات التجانس ألفا كرو نباخ الكلي إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، حيث بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (0.994) وهو معامل عالٍ يجعل الأداة إجمالاً مناسبة تتسم بثبات يمكن الاعتماد على نتائجها.

رابعاً: تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحثون بتطبيق هذه الأداة، وتم توزيع (180) استمارة على جميع أفراد العينة وهم أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية عدن والتي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك في العام (2022 / 2023)، وتم التواصل مع أفراد العينة مباشرة وتوزيع الاستبيانات وإعطائهم الفترة الكافية للإجابة على فقرات الاستبيان نظراً لانشغالهم بالعمل الأكاديمي والإداري، وطلب منهم الإجابة بموضوعية وصراحة على فقرات الاستبيان وطمأنتهم على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وبعد المتابعة المستمرة استعاد الباحثون (136) استمارة بنسبة (76%) وكانت جميعها صالحة للمعالجة الإحصائية.

خامساً: المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية (spss) في تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأبعاد الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة في معالجتها النتائج ومن هذه الوسائل:

- 1- التكرارات والأوزان المئوية لدراسة خصائص أفراد الدراسة.
 - 2- معامل الارتباط لـ (Pearson) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - 3- إيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرو نباخ لتقويم التناسق بين مفردات المقياس.
 - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لتقدير استجابات عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.
 - 5- اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، حيث اعتمد الباحثون مستوى الدلالة (0.05) وقد تم استخدامه مع فئات متغير (الجنس) في البحث الحالي.
 - 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وقد تم استخدامه مع فئات متغيري (اللقب العلمي) و(سنوات الخبرة) في البحث الحالي.
- وقد اعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي في درجة الممارسة محكاً لتقدير أبعاد الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) يبيّن مستوى المتوسط الحسابي لكل وزن من الأوزان لإجابات المبحوثين

| الوزن المئوي | درجة الممارسة | مدى المتوسط الحسابي |
|--------------|---------------|---------------------|
| 100-84% | عالية جداً | 5 – 4.21 |
| 84-68% | عالية | 4.20 – 3.41 |
| 68-52% | متوسطة | 3.40 – 2.61 |
| 52-36% | منخفضة | 2.60 – 1.81 |
| 36-20% | منخفضة جداً | 1.8 – 1 |

وتم وضع مدى رقمي لأحكام إجابات أفراد الدراسة على فقرات وأبعاد الدراسة من خلال احتساب طول الفئة العددية للأوساط الحسابية الخاصة بالفقرات ثم طرح الوزن الأصغر من مفتاح الوزن الأكبر وقسمة الناتج على عدد فئات الأداة فكانت قيمته (0.8).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

قام الباحثون بعرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الأداة بناءً على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليل البيانات في ضوء أهداف الدراسة التي تبلورت في الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما درجة ممارسة قياديي كلية التربية بجامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (بعد التأثير الكاريزمي) (المثالي)، بعد الاستشارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد رعاية الأفراد)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل بعد من الأبعاد كما هو مبين في الجداول على النحو الآتي:

جدول رقم (6) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية ورتب فقرات درجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن لبعد التأثير الكاريزمي (المثالي)

| الدرجة | الوزن المئوي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الرتبة | الفقرات | 12 |
|------------|--------------|-------------------|-----------------|--------|---|----|
| عالية جداً | 84.6 | 0.879 | 4.23 | 2 | يتبنى رؤية واضحة مع القدرة على اقناع المرؤوسين بها | 1 |
| عالية جداً | 86.0 | 0.988 | 4.30 | 1 | امتلاك معايير عالية جداً في السلوك الأخلاقي تشعر المرؤوسين باحترامه وتقديره | 2 |
| عالية | 75.8 | 0.880 | 3.79 | 6 | امتلاك شخصية كاريزمية قادرة على التأثير في الآخرين | 3 |
| عالية | 69.6 | 1.036 | 3.48 | 11 | امتلاكه حكمة وحكمة قيادية تشعر المرؤوسين بعدم التطاول عليه | 4 |
| عالية | 70.8 | 0.964 | 3.54 | 10 | إيثار مصلحة المرؤوسين والمصلحة العامة على رغباته والمصالح الخاصة | 5 |
| عالية | 73.0 | 1.027 | 3.65 | 9 | الأصرار على تحقيق الأهداف وتحمل المخاطر في أوقات الأزمات | 6 |
| عالية | 73.8 | 0.962 | 3.69 | 8 | امتلاك النظرة التفاؤلية للمستقبل والأخذ بأسباب النجاح | 7 |
| عالية | 77.6 | 1.010 | 3.88 | 5 | المبادرة للعمل لتحقيق الأهداف والرؤى الإبداعية لرفع حماسة المرؤوسين | 8 |
| متوسطة | 63.4 | 1.067 | 3.17 | 12 | الثقة بالمرؤوسين والتصرف معهم كقادة ومسؤولين عن الأعمال | 9 |
| عالية | 75.0 | 1.017 | 3.75 | 7 | يعتبر مرجعية علمية للمرؤوسين وكفاءة قيادية | 10 |
| عالية جداً | 84.2 | 0.891 | 4.21 | 3 | يتحلى بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين | 11 |
| عالية | 78.8 | 1.070 | 3.94 | 4 | تنسجم أقواله مع أفعاله | 12 |
| عالية | 76.0 | 0.926 | 3.80 | 1 | البعد إجمالاً | |

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن درجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن لبعد التأثير الكاريزمي (المثالي) - والذي تم قياسه من خلال (12) فقرة - جاءت بدرجة (عالية) وهو البعد الذي احتل المرتبة الأولى وذلك من خلال المتوسط العام للبعد الذي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.926) ووزن مئوي (76.0)، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن أعلى ثلاث فقرات من فقرات بعد التأثير الكاريزمي (المثالي) جاءت بدرجة عالية جداً وترتيبها على النحو الآتي: الفقرة رقم (2) وهي (امتلاك معايير عالية جداً في السلوك الأخلاقي تشعر المرؤوسين باحترامه وتقديره) وذلك لحصولها على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات حيث بلغ (4.30)، وجاءت الفقرة رقم (1) وهي (يتبنى رؤية واضحة مع القدرة على اقناع المرؤوسين بها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وجاءت الفقرة رقم (11) وهي (يتحلى بالمرونة في التعامل مع المرؤوسين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.21).

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المثوية ورتب فقرات درجة ممارسة قيادي كلية التربية جامعة عدن لبعده الاستثارة العقلية (الفكرية)

| م | الفقرات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المنوي | درجة الممارسة |
|----|---|----------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | تهيئة المناخ المحفز للتفكير المستقل والنقد البناء | 8 | 2.65 | 0.945 | 53.0 | متوسطة |
| 2 | تشجيع المرؤوسين على التجديد والابتكار في أداء وإنجاز الأعمال | 3 | 3.25 | 1.041 | 65.0 | متوسطة |
| 3 | تشجيع المرؤوسين على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات | 2 | 3.75 | 0.991 | 75.0 | عالية |
| 4 | تشجيع المرؤوسين على التعلّم الذاتي لرفع مستوياتهم | 1 | 3.78 | 0.897 | 75.6 | عالية |
| 5 | اعتماد معيار التميّز على مهارة الاستشراف وابتكار الأفكار ووضع التصورات لتطبيقها | 4 | 3.18 | 1.133 | 63.6 | متوسطة |
| 6 | إقامة فعاليات وأنشطة تدريبية لرفع مهارات المرؤوسين الإبداعية | 9 | 2.52 | 0.938 | 50.4 | منخفضة |
| 7 | الاستفادة من الأخطاء ومعالجتها بمنهجية علمية | 5 | 2.73 | 1.048 | 54.6 | متوسطة |
| 8 | الاستفادة من تقنيات العصر وتكنولوجيا المعلومات | 10 | 2.50 | 0.869 | 50.0 | منخفضة |
| 9 | الاستفادة من خبرات وتجارب المشهود لهم مع مراعاة أصالة وثقافة المجتمع | 6 | 2.70 | 1.004 | 63.4 | متوسطة |
| 10 | إقامة الحوارات واللقاءات لتفعيل النقاشات الإيجابية والهادفة | 7 | 2.66 | 0.887 | 53.2 | متوسطة |
| | البعده إجمالاً | 4 | 2.97 | 0.926 | 59.4 | متوسطة |

تشير نتائج الجدول رقم(7) إلى أن درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لبعده الاستثارة العقلية (الفكرية) - والذي تم قياسه من خلال (10) فقرات - جاءت بدرجات متفاوتة وهو البعد الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك من خلال المتوسط العام للبعده الذي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.926) ووزن مؤوي (59.4)، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن أعلى ثلاث فقرات من فقرات بعد الاستثارة العقلية (الفكرية) جاءت درجتين عالية ودرجة متوسطة وترتيبها على النحو الآتي: الفقرة رقم (4) وهي (تشجيع المرؤوسين على التعلّم الذاتي لرفع مستوياتهم) وذلك لحصولها على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات حيث بلغ (3.78)، وجاءت الفقرة رقم (3) وهي (تشجيع المرؤوسين على اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وجاءت الفقرة رقم (2) وهي (تشجيع المرؤوسين على التجديد والابتكار في أداء وإنجاز الأعمال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.25).

جدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المثوية ورتب فقرات درجة ممارسة قيادي كلية التربية جامعة عدن لبعده الدافعية الإلهامية

| م | الفقرات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المنوي | درجة الممارسة |
|----|--|----------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | اشراك المرؤوسين في عملية التنبؤ والاستشراف المستقبلي | 9 | 2.75 | 0.994 | 55.0 | متوسطة |
| 2 | الارتقاء باهتمامات المرؤوسين وصولاً للغايات النبيلة والسامية | 7 | 2.78 | 0.846 | 55.6 | متوسطة |
| 3 | غرس الثقة في نفوس المرؤوسين بتمكينهم بعض المهام لتعزيز مبدأ صناعة القادة | 11 | 2.65 | 1.001 | 53.0 | متوسطة |
| 4 | تشجيع المرؤوسين للعمل بروح الفريق الواحد | 6 | 2.79 | 0.903 | 55.8 | متوسطة |
| 5 | تسليط الضوء على النتائج الإيجابية وتجاوز الأخطاء الصغيرة | 3 | 3.65 | 1.036 | 73.0 | عالية |
| 6 | استخدام الخطابات التحفيزية والحوارات البناءة لدفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف | 10 | 2.70 | 0.867 | 54.0 | متوسطة |
| 7 | تشجيع روح التفاؤل والإيمان بتحقيق الأهداف وأن صعبت | 2 | 3.67 | 1.043 | 73.4 | عالية |
| 8 | اشراك المرؤوسين في عملية تحقيق التغيير المنشود | 8 | 2.77 | 0.849 | 55.4 | متوسطة |
| 9 | تشجيع روح المبادرة والإقدام للقيام ببعض المهام وأن صعبت | 1 | 3.75 | 1.010 | 75.0 | عالية |
| 10 | تقييد إنجاز المهام بمدد زمنية محددة وليس مفتوحة الأجل | 5 | 2.80 | 0.876 | 56.0 | متوسطة |
| 11 | الإشادة بابتكارات المرؤوسين الإبداعية وإنجازاتهم | 4 | 2.85 | 1.009 | 57.0 | متوسطة |
| | البعده إجمالاً | 3 | 3.02 | 0.892 | 60.4 | متوسطة |

تشير نتائج الجدول رقم(8) إلى أن درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لبعده الدافعية الإلهامية - والذي تم قياسه من خلال (11) فقرة - جاءت بدرجات متفاوتة بين عالية ومتوسطة وهو البعد الذي احتل المرتبة الثالثة وذلك من خلال المتوسط العام للبعده الذي بلغ (3.02) وانحراف معياري(0.892) ووزن مؤوي (60.4)، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن أعلى ثلاث

فقرات من فقرات بعد الدافعية الإلهامية جاءت بدرجة عالية وترتيبها على النحو الآتي: الفقرة رقم (9) وهي (تشجيع روح المبادرة والإقدام للقيام ببعض المهام وأن صعبت) وذلك لحصولها على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات حيث بلغ (3.75)، وجاءت الفقرة رقم (7) وهي (تشجيع روح التفاؤل والإيمان بتحقيق الأهداف وأن صعبت) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاءت الفقرة رقم (5) وهي (تسليط الضوء على النتائج الإيجابية وتجاوز الأخطاء الصغيرة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

جدول رقم (9) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية ورتب فقرات درجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن لبعدها رعاية الأفراد

| م | الفقرات | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | درجة الممارسة |
|----|---|----------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1 | التعامل مع المرؤوسين بالاحترام والتقدير | 2 | 4.15 | 0.630 | 83.0 | عالية |
| 2 | الإصغاء لأراء المرؤوسين وتقييمها علمياً وعملياً | 4 | 3.95 | 0.960 | 79.0 | عالية |
| 3 | الالتزام بمبدأ الشفافية والوضوح في جميع المعاملات والعلاقات | 5 | 3.90 | 0.986 | 78.0 | عالية |
| 4 | ادراك اهتمامات المرؤوسين وتطلعاتهم ومساعدتهم على تحقيقها | 6 | 3.85 | 1.050 | 77.0 | عالية |
| 5 | مراعاة الفروق الفردية والدفع بمزيد من الأداء | 8 | 3.60 | 1.001 | 72.0 | عالية |
| 6 | الاعتراف بإنجازات ومبادرات المرؤوسين وشكرهم وتقديرهم لذلك | 3 | 4.00 | 1.282 | 80.0 | عالية |
| 7 | تقدير ظروف المرؤوسين ومشاركتهم في أفرانهم وأحزانهم | 1 | 4.30 | 1.224 | 86.0 | عالية جداً |
| 8 | الحرص على الاتصال والتواصل المستمر بالمرؤوسين | 7 | 3.80 | 1.198 | 76.0 | عالية |
| 9 | التقييم المستمر للأعمال والمهام لإشعار المرؤوسين أن ما يقومون به له أهمية | 9 | 3.55 | 1.160 | 71.0 | عالية |
| 10 | التعرّف على احتياجات المرؤوسين وتلبيتها قدر الإمكان | 10 | 2.70 | 1.247 | 54.0 | متوسطة |
| | البعدها إجمالاً | 2 | 3.78 | 0.972 | 75.6 | عالية |

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن درجة ممارسة قياديي كلية التربية عدن لبعدها رعاية الأفراد - والذي تم قياسه من خلال (10) فقرة - جاءت بدرجات متفاوتة بين عالية ومتوسطة وهو البعد الذي احتل المرتبة الثانية وذلك من خلال المتوسط العام للبعدها الذي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.972) ووزن مؤوي (75.6)، كما يتبين من نتائج الجدول أيضاً أن أعلى ثلاث فقرات من فقرات بعد رعاية الأفراد جاءت بدرجة عالية جداً ودرجتين عالية وترتيبها على النحو الآتي: الفقرة رقم (7) وهي (تقدير ظروف المرؤوسين ومشاركتهم في أفرانهم وأحزانهم) وذلك لحصولها على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات حيث بلغ (4.30)، وجاءت الفقرة رقم (1) وهي (التعامل مع المرؤوسين بالاحترام والتقدير) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وجاءت الفقرة رقم (6) وهي (الاعتراف بإنجازات ومبادرات المرؤوسين وشكرهم وتقديرهم لذلك) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.00).

جدول رقم (10) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية لدرجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن للأبعاد مجتمعة مرتبة تنازلياً

| الأبعاد | عدد الفقرات | المتوسطات الحسابية | الانحراف المعياري | الترتيب | الوزن المئوي | درجة الممارسة |
|-----------------------|-------------|--------------------|-------------------|---------|--------------|---------------|
| التأثير المثالي | 12 | 3.80 | 0.926 | 1 | 76.0 | عالية |
| الاستشارة العقلية | 10 | 2.97 | 0.926 | 4 | 59.4 | متوسطة |
| الدافعية الإلهامية | 11 | 3.02 | 0.892 | 3 | 60.4 | متوسطة |
| رعاية الأفراد | 10 | 3.78 | 0.972 | 2 | 75.6 | عالية |
| الأبعاد مجتمعة | 43 | 3.39 | 0.890 | | 76.8 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (10) إلى أن درجة ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - والذي تم قياسها من خلال (4) أبعاد - جاءت بدرجة (متوسطة) وذلك من خلال المتوسط العام للأبعاد مجتمعة

والذي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.890) ووزن مؤوي (76.8)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالاتي:
(التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية).

كما يلاحظ من النتائج أن بعدي (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد) جاءا بدرجة عالية ويعزو الباحثون ذلك إلى أن غالبية فقراتهما تتمثل في ممارسات أخلاقية يتحلى بها غالبية قياديي كلية التربية عدن خصوصاً وقياديي جامعة عدن عموماً، إلا أنه على الرغم من أن بعدي (التأثير المثالي، ورعاية الأفراد) جاءا بدرجة عالية فقد جاءا بعدي (الاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة متوسطة وهذا له دلالة واضحة تعود إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفكار ومفاهيم القيادة التحويلية هي جديدة ولم تتعمق وتترسخ لدى قياديي كلية التربية عدن، هذا بالإضافة إلى أن القياديين والمسؤولين بجامعة عدن لم تهتم كثيراً بأفكار ومفاهيم القيادة التحويلية لحدائتها، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم اهتمام الجامعة بتطوير أداء قياديي الكليات في عموم الجامعة، وأنها لا تولي اهتماماً جوهرياً بنشر ثقافة التطوير والتدريب والاهتمام بهما، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عزوف غالبية قياديي كلية التربية عدن عن الاطلاع على الجديد والحديث في مجال القيادة الإدارية من الأساليب والاتجاهات العالمية، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى اهتمام قياديي كلية التربية عدن بواجباتهم الإدارية الروتينية التقليدية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات فئات متغيرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

جدول رقم (11) يبين نتائج (t-test) تعزى لأثر متغير(الجنس) حول درجة ممارسة قياديي كلية التربية جامعة عدن لأبعاد

القيادة التحويلية

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (t) | الدلالة |
|--------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------|
| التأثير الكاريزمي | ذكر | 96 | 3.02 | 0.898 | 134 | -0.424 | 0.672 |
| | أنثى | 40 | 2.94 | 1.001 | | | |
| الاستثارة العقلية | ذكر | 96 | 2.68 | 0.883 | 134 | -0.237 | 0.813 |
| | أنثى | 40 | 2.72 | 1.002 | | | |
| الدافعية الإلهامية | ذكر | 96 | 2.81 | 0.858 | 134 | -0.283 | 0.778 |
| | أنثى | 40 | 2.86 | 0.980 | | | |
| رعاية الأفراد | ذكر | 96 | 2.70 | 0.945 | 134 | -0.505 | 0.614 |
| | أنثى | 40 | 2.80 | 1.042 | | | |
| الأبعاد مجتمعة | ذكر | 96 | 2.81 | 0.858 | 134 | -0.135 | 0.893 |
| | أنثى | 40 | 2.84 | 0.975 | | | |

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

تشير نتائج جدول رقم (11) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حول درجة ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية وذلك لأن قيمة الدلالة المقابلة لقيمة (ت) أكبر من ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على تقارب وجهات النظر وأنه ليس هناك اختلاف جوهري بين أفراد العينة على الرغم من اختلاف متغير الجنس وهذا مؤشر على الانسجام والتقارب بين استجابات أفراد العينة في جميع أبعاد القيادة التحويلية التي تعزى لأثر متغير(الجنس).

جدول رقم (12) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي تعزى لأثر متغير(اللقب العلمي، سنوات الخبرة) حول درجة ممارسة

قياديي كلية التربية جامعة عدن لأبعاد القيادة التحويلية

| المتغير | المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--------------|---------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| اللقب العلمي | التأثير الكاريزمي | بين المجموعات | .465 | 2 | .233 | .268 | .765 |
| | | داخل المجموعات | 115.402 | 133 | .868 | | |
| | | المجموع | 115.868 | 135 | | | |
| | الاستثارة العقلية | بين المجموعات | 1.315 | 2 | .658 | .780 | .460 |
| | | داخل المجموعات | 112.084 | 133 | .843 | | |
| | | المجموع | 113.400 | 135 | | | |
| | الدافعية الإلهامية | بين المجموعات | .462 | 2 | .231 | .287 | .751 |
| | | داخل المجموعات | 107.123 | 133 | .805 | | |
| | | المجموع | 107.585 | 135 | | | |
| | رعاية الأفراد | بين المجموعات | 1.424 | 2 | .712 | .751 | .474 |
| | | داخل المجموعات | 126.124 | 133 | .948 | | |
| | | المجموع | 127.548 | 135 | | | |
| | الأبعاد مجتمعة | بين المجموعات | .771 | 2 | .386 | .482 | .619 |
| | | داخل المجموعات | 106.385 | 133 | .800 | | |
| | | المجموع | 107.157 | 135 | | | |
| سنوات الخبرة | التأثير المثالي الكاريزمي | بين المجموعات | 3.052 | 2 | 1.526 | 1.799 | .170 |
| | | داخل المجموعات | 112.816 | 133 | .848 | | |
| | | المجموع | 115.868 | 135 | | | |
| | الاستثارة العقلية | بين المجموعات | 2.552 | 2 | 1.276 | 1.531 | .220 |
| | | داخل المجموعات | 110.848 | 133 | .833 | | |
| | | المجموع | 113.400 | 135 | | | |
| | الدافعية الإلهامية | بين المجموعات | 2.594 | 2 | 1.297 | 1.643 | .197 |
| | | داخل المجموعات | 104.990 | 133 | .789 | | |
| | | المجموع | 107.585 | 135 | | | |
| | رعاية الأفراد | بين المجموعات | .480 | 2 | .240 | .251 | .778 |
| | | داخل المجموعات | 127.068 | 133 | .955 | | |
| | | المجموع | 127.548 | 135 | | | |
| | الأبعاد مجتمعة | بين المجموعات | 1.861 | 2 | .931 | 1.175 | .312 |
| | | داخل المجموعات | 105.296 | 133 | .792 | | |
| | | المجموع | 107.157 | 135 | | | |

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات فئات أفراد عينة الدراسة حسب اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حول درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية وذلك لأن قيمة الدلالة المقابلة لقيمة (ف) أكبر من ($\alpha=0.05$). كما تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات فئات أفراد عينة حسب سنوات الخبرة (من 1-10 سنوات، أكثر من 10-20 سنة، أكثر من 20 سنة) حول درجة ممارسة قيادي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية وذلك لأن قيمة الدلالة المقابلة لقيمة (ف) أكبر من ($\alpha=0.05$)، وهذا مؤشر على الانسجام والتقارب بين استجابات أفراد العينة في جميع أبعاد القيادة التحويلية التي تعزى لأثر متغيري (اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

النتائج والتوصيات:

ملخص النتائج: جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث كشفت إجابات أسئلة الدراسة عن النتائج الآتية:

- 1- أن ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية (بعد التأثير الكاريزمي) (المثالي)، بعد الاستثارة العقلية (الفكرية)، بعد الدافعية الإلهامية، بعد رعاية الأفراد) جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال متوسط حسابي عام للأبعاد مجتمعة الذي بلغ (3.39)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.890).
- 2- أن ممارسة قياديي كلية التربية عدن لبعده التأثير الكاريزمي (المثالي) جاءت بدرجة عالية وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.926)، وقد حصل على المرتبة الأولى.
- 3- أن ممارسة قياديي كلية التربية عدن لبعده رعاية الأفراد جاءت بدرجة عالية وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.972)، وقد حصل على المرتبة الثانية.
- 4- أن ممارسة قياديي كلية التربية عدن لبعده الدافعية الإلهامية جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.02) وبانحراف معياري بلغ (0.892)، وقد حصل على المرتبة الثالثة.
- 5- أن ممارسة قياديي كلية التربية عدن لبعده الاستثارة العقلية جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.97) وبانحراف معياري بلغ (0.926)، وقد حصل على المرتبة الرابعة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات فئات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة قياديي كلية التربية عدن لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

- 1- زيادة اهتمام قياديي جامعة عدن بأعضاء هيئة التدريس كونهم رأس مالها الحقيقي وذلك من خلال توفير المناخ الجيد الذي يشعرونهم بالانسجام والارتياح وزيادة الانتماء للكلية التي ينتمون إليها.
- 2- انتقاء القياديين الذين يتحلون بالمهارات العالية والقدرات الإبداعية لتولي المناصب القيادية المهمة.
- 3- اهتمام جامعة عدن بنمط القيادة التحويلية، وتدريب ذوي المناصب القيادية والإشرافية على ممارسة هذا النمط القيادي الحديث من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات من أجل رفع كفاءتهم في ممارسة أنماط وسلوكيات القيادة التحويلية وتعميق ادراكهم لثقافتها لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة وكلياتها.
- 4- بناء قدرات قياديي كليات جامعة عدن في مجال القيادة التحويلية لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة المنشودة في الخطة الاستراتيجية لإحداث التغيير المنشود.
- 5- تقييم ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في كليات جامعة عدن دورياً ووضع نتيجة التقييم كمعيار ضمن معايير الاختيار لشغل المناصب القيادية في الجامعة.
- 6- تحديث الأنظمة والقوانين الجامعية لتناسب مع الأنماط الإدارية الحديثة ولاسيما نمط القيادة التحويلية.
- 7- إجراء دراسات تتناول القيادة التحويلية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الفاعلية في العمل، واتخاذ القرار، والإبداع، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

- 1- أبو النصر، مدحت (2009)، قادة المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
- 2- أبو عيد، هيام هاشم نمر (2016)، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 3- بابكر، كمال الدين حسن علي (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 4- الجبري، يحي عبد الله محمد (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 7، العدد3.
- 5- الجبوري، مهدي عطية (2019)، تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية دراسة استطلاعية لعينة من المسؤولين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 4.
- 6- حسونة، إبراهيم (2021)، دور ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 7- الديب، سامر كمال حامد (2012)، مدى ممارسة القيادة الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 8- الربيع، صالح بن محمد (2010)، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 9- الرفاعي، وآخرون (2020)، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 9، العدد 4.
- 10- رويدي، ميرفت ربحي الحسيني، والرامي، الحسين (2021)، واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين (دراسة تحليلية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 15.
- 11- السعيداني، إسماعيل مريزق عطية (2023)، درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)، جامعة مؤتة، الأردن.
- 12- السفيني، وآخرون (2021)، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 8. كلية التربية وعلم النفس، جامعة حضرموت، اليمن.
- 13- الشنطي، محمود عبدالرحمن (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1.
- 14- الشوابكة، زياد علي، وآخرون (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلد 38، العدد 4.
- 15- الصالح، محمد بن علي (2019)، القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية (الممارسة وسبل التمكين)، دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد3.
- 16- عبد الهادي، محمد البشير محمد (2016): فاعلية تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادة الإدارية، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية.
- 17- عبيدات، نوقان وآخرون (2004): البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه، الطبعة الثامنة، عمان: دار الفكر.
- 18- العجمي، محمد الحسين (2018)، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 19- علي، فاطمة سعد، وآخرون، (2020)، السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التربية بجامعة بنغازي، المجلة الليبية العالمية، العدد التاسع والأربعون، جامعة بنغازي، كلية التربية، المرج، ليبيا.
- 20- عيسى، سناء محمد (2018)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 21- العواودة، انتصار طالب (2018)، علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 26.
- 22- النعمان، محمد حمود (2016م)، درجة ممارسة ميري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 13، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- 23- وادي، أمين (2017)، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية بجامعة عنابة)، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7، جامعة الجلفة، الجزائر.
- 24- Goodwin, Vicki L. & Whittington, J. Lee & Murray, Brian, (2011), Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, Journal of Managerial Issues, Vol. XXIII Number 4.
- 25- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., (2010), "Transformational and Transactional Leadership Styles", Theoretical and Applied Economics, Volume Xvi, No. 6(547).

The Practice of the Leaders of the Faculty of Education at the University of Aden on the Dimensions of the Transformational Leadership

Al-Khaddar Abdullah Nasser Lassour
Aden University Education, Aden

Ahmed Mohamed Ahmed Al-Douri
Aden University Education, Aden

Muhammad Abdo Ali Qasim
Education, Toor Al-Baha, Lahj University

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice the leaders of the Faculty of Education at Aden University practice the dimensions of transformational leadership from the point of faculty members' views. To achieve the study objectives, the descriptive analytical survey method was used due to its suitability to the study nature as well as suited to the use of a questionnaire as a tool for collecting data. The study reached to a set of results. The most important results of the study revealed that the leaders of the Faculty of Education practiced the dimensions of transformational leadership was moderate, with a general arithmetic average for the dimensions combined, which amounted to (3.39). The influence of charismatic dimension (ideal) came in the first rank, with an arithmetic average of (3.80). The dimension of individuals caring came in the second rank with a mathematical average (3.78). The dimension of inspirational motivation came in the third rank with a mathematical average (3.02). The dimension of mental arousal came in the fourth rank with a mathematical average of (2.97). The results of the study showed that there were no statistic differences at the significance level of ($\alpha = 0.05$) between the mean responses of the sample individuals' categories (the leaders of the Faculty of Education) and the degree of practice of the transformational leadership dimensions attributed to the variables (gender, academic title, years of experience).

Keywords: The Transformational Leadership, The Leaders of the Faculty of Education.