مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية
اسم الكاتب: ميرفت ربحي الحسيني/ رويدي، أ.د. الحسين الرامي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/1776
تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 09:04 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research
Vol. (6) - No. (15) - June 2021

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية
المجلد (6) - العدد (15) - حزيران 2021م

واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية

The Practice of Transformational Leadership in Moroccan Universities from the Employee's Point of View: An Analytical Study

Mervat Ribhi Husseine/Rowaidi
PhD student / Ibn Zohr University - Agadir / Morocco
Part-time Lecturer / Al-Quds Open University
mhusseine74@gmail.com

ميرفت ربحي الحسيني / رويدي
طالبة دكتوراة / جامعة ابن زهر – أكادير/ المغرب
محاضر / عضو هيئة تدريس غير متفرغ / جامعة القدس المفتوحة

Lahoucine Errami
Professor / Ibn Zohr University - Agadir / Morocco
Head of the Moroccan Center for Studies and Policy Analysis
l.errami@uiz.ac.ma

الحسين الرامي
أستاذ دكتور/ جامعة ابن زهر – أكادير/ المغرب
رئيس المركز المغربي للدراسات وتحليل السياسات

Received: 6/ 9/ 2020, **Accepted:** 25/ 10/ 2020.
DOI: 10.33977/1760-006-015-001
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 6/ 9/ 2020م، **تاريخ القبول:** 25/ 10/ 2020م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تتناول هذا الموضوع في الجامعات المغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت خمسة أبعاد تمثلت في المحاور الأربعة الرئيسية للقيادة التحويلية (استبانة القيادة متعددة العوامل) بالإضافة لبعد التمكين، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونيا، ليحصل الباحثان على عينة متاحة قوامها 392 استجابة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العينة المستطلعة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.71) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq .05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، وطبيعة العمل، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq .05$) لمتغيرات المؤهل العلمي لبعد التمكين ولصالح فئة البكالوريوس (الإجازة)، وسنوات الخبرة لبعدي الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية لصالح الفئات ذات الخبرات الأعلى.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصية بضرورة تعزيز امتلاك القيادات الجامعية لسمات وخصائص القيادة الإدارية التحويلية، وعقد الدورات والبرامج التدريبية لإعداد القادة الجامعيين في مجالات القيادة الإدارية التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية التحويلية، الجامعات المغربية

Abstract

This study aimed at identifying the status of practice of Transformational Leadership in Maroccan Universities from the employee's point of view. To achieve the goals of the study, the researchers used a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), adding Empowerment as a fifth dimension, which was distributed to an available or convenience sample of 392 employees in the Maroccan universities.

The results revealed that the degree of practice of transformational leadership at Maroccan Universities from the sample point of view was high, with an average of 3.71. The results also showed that there were no significant differences at $a \leq .05$ in the study sample estimates of the practice of transformational leadership in the Maroccan Universities due to: sex, age, and work. The results also showed that there were significant differences at $a \leq .05$ in the study sample estimates of the practice of transformational leadership in the Maroccan Universities due to academic qualification, in favor of Bachelor, and years of experience, in favor of the categories with the highest experience.

According to the results, the study recommends enhancing university leaders' ownership for the characteristics of transformational leadership.

***Keywords**: Transformational Leadership, Maroccan University*

مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة بشكل عام والإدارة الجامعية بشكل خاص، وتنبع أهمية دورها من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل منها أكثر ديناميكية، وتعمل أداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وقد أدّت التغيّرات السريعة التي تواجهها مؤسسات الأعمال في بيئة عملها إلى جعل الأنماط القياديّة التقليديّة ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، لذا كان من الضروري البحث عن ممارسات قيادية جديدة تضمن للمؤسسات تحسين أداء عامليها بشكل مستمر، وتعمل أيضاً على ضمان استمرارية عملها، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، بل أن تكون هي الرياديّة في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات ما عرف بالقيادة التحويليّة، الذي استُخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرّة على يد بيرنز (1978) Burns في كتابه "القيادة"(Leadership) الذي أوضح فيه الفرق بين القيادة التحويليّة، كأسلوب جديد في القيادة، والقيادة التقليدية السائدة، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبنّاءة مع مرؤوسيهم، وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوّة. ومن ناحية أخرى تسعى القيادة التحويلية بكل من القائد والمرؤوس، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (الشريفي والتنح، 2010، ص 74).

وتُعد المؤسسات الأكاديمية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع، وهي بحاجة إلى قيادة متميزة، نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات، فكان ظهور القيادة الإدارية التحويلية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، بهدف تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات التعليميّة وإصلاحاتها التربوية، وتطوير أداء العاملين فيها، ذلك أنّ القيادة التحويليّة كما ذكر براينت (2003) Bryant تكون أكثر فاعليّة وملاءمة في مُناخات المؤسسات الأكاديمية والتعليميّة، من خلال منح حريّة أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية. وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم القيادة التحويلية من قِبل الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء في مجالات شتى، مثل: السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويعدّ ذلك دليلاً على الدور الفاعل لهذا النوع من القيادة.

ولأن الجامعات تُعد من أهم مؤسسات التربية والتعليم، كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى التغيير والتطوير، ولما كانت القيادة التحويلية جوهرية لإيجاد جامعات قوية للتعليم بكافّة أشكاله، وللبحث العلمي، وهي ضرورية في العمل الجامعي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، فإن القيادة الإدارية التحويلية، يمكن أن تقدم الشيء الكثير لتهيئة أفضل الشروط للتعلم والتعليم، كونها قادرة على تنمية مناخ أكاديمي إيجابي للتحصيل والنمو، وكونها تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع منتسبي الجامعة، بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير مهم. إذ إن مثل هذا التغيير يسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء – التي عادة ما تقوم بها – بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء، كما أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة للجامعات وتنميتها يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية (عواد وآخرون، 2013، ص ص 184 – 187).

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، ذلك أن هذا الحقل لم يدرس بعد في هذه الجامعات.

مشكلة الدراسة

حتى تتحقق النتائج والأهداف المتوقعة من الجامعات، تزيد الحاجة إلى قادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة في الأداء، وليس مجرد إداريين يحافظون على الأوضاع القائمة، فالجامعات بحاجة إلى قيادات تتمتع بالقدرة على إلهام وحفز الأفراد داخل المؤسسة على العمل بشكل مختلف، استجابة لمتطلبات العصر والمجتمع. ونظرا لهذه التحديات ولما أكدته دراسة العُمر (2009) في أن القيادة التحويلية مناسبة لإيجاد منظمات قوية قادرة على مواجهة التحديات الملحة التي يفرضها عالم اليوم، وما أكدته دراسة الديب (2012) حول أهمية قيام الجهات المسؤولة العليا في الجامعات بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية، وما أكدته دراسة الجبري (2018) في أنّ القيادة التحويلية مهمة في الارتقاء بمهارات الإدارةالجامعية وتطويرها، وكذلك ما أكدته دراسة الصالح (2019) من أهمية القيادة التحويلية ودورها الحيوي في النهوض بالعمل الجامعي وتحقيق أهدافه، ونظرا لعدم وضوح أنواع القيادة الممارسة في إدارات الجامعات المغربية، لا سيما القيادة الإدارية التحويلية التي تملك خصائص عدّة تؤثر في الجامعات، خاصة و أنّ هناك اعتقادا سائدا لدى إدارات الجامعات بأن ما تمارسه من قيادة يعد نوعا من القيادة التحويلية، تأتي هذه الدراسة للتعرّف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، وبذلك تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

◄ **ما هو واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين؟**

أسئلة الدراسة

ينبثق عن مشكلة الدراسة السؤالان الآتيان:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) كما يراها العاملون؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية باختلاف متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)؟

فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

- **الفرضية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير العمر.
- **الفرضية الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- **الفرضية الرابعة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- **الفرضية الخامسة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

أهمية الدراسة

تتجسّد أهمية هذه الدراسة كونها تعدّ من الدراسات القليلة التي تتناول ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات، وقد تكون الأولى من نوعها – في حدود علم الباحثين– التي تناقش واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، ولذلك يأمل الباحثان في أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة الجامعات المغربية في تطبيق نمط القيادة الإدارية التحويلية في جامعاتهم، وكذلك قد تفيد رئاسة الجامعات في ضبط سلوكيات الإدارة ورفع كفاءتها وتطويرها ضمن خصائص القيادة التحويلية. كما يؤمل من هذه الدراسة أن تثري الأدب النظري في مجال القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس التعرّف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية من وجهة نظر

العاملين، وذلك من خلال ما يأتي:

1. تحديد واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارةالفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) كما يراها العاملون.

2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل) في إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية.

الإطار النظري

للقيادة الإدارية التحويلية: Transformational Leadership

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانةً رئيسةً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية، ووفقاً لهذه النظرية يستطيع القائد تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل أفضل مما هو متوقع منهم عادةً (صالحي، 2008، ص 33).

تعريف القيادة الإدارية التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز Burns عام 1978، وذلك للتمييز بين القادة الذين يسعون لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، والتي تعمل على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج. ولذلك عرفها بيرنز ،1978) Burns p19) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". إذ تسعى القيادة التحويلية وفقا لتعريف باس 1985، p22) (Bass إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والإنسانية. كما قام باس (Bass 1999, p184) بوصف القيادة التحويلية على أنها: "النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام و الإدراك والقبول بهدف ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين".

فسلوك القيادة التحويلية يقوم على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وسماها باس Bass بالقيم الداخلية والتي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Tichy and Devana, 1990, p77) .

وقد عرفها الهواري (1996، ص 31) بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"، من ناحية أخرى عرفها روبرتز (Roberts 1985, p1024) بأنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم".

ويعرف رشيد (2003، ص 474) القيادة التحويلية بأنها "عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية ". والقادة التحويليون هم في المقام الأول، وكلاء التغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة، كما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أو لما ينبغي أن تكون عليه، وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة.

فيما ينظر لها كونجر Conger (2002, p47) على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسياً في الرسالة العليا للمنظمة. أما من وجهة نظر (Rafferty & Griffin 2004, p330) فإن القيادة التحويلية تعني استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط أداء ذات مستوى عالٍ.

ويرى باس و أفوليو (Bass& Avolio 1994, p15) أن القيادة التحويلية ترفع من رغبة الأتباع في الإنجاز والتطوير الذاتي، وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل في المنظمة وتزيد من ثقة الأتباع بأنفسهم، فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي ويقدر الأتباع ويحفزهم فكريا لتحقيق رؤية المنظمة و أهدافها. فيما ذكر تيكي و ديفانا (Tichy and Devana 1990, p77) أنّ "القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية".

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة الإدارية التحويلية بأنها: "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".

أبعاد القيادة الإدارية التحويلية:

لقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة، هي الجاذبية (الكاريزما) أو التأثير المثالي، والإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، ثم أضاف باس Bass عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي، وبالاشتراك مع أفوليو Avolio قام باس Bass في عام 1995 ببناء أول استبانة مستقلة لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وقد ررفت تلك الاستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire)، واعتبرت هذه الاستبانة

بمثابة نموذج للقيادة الإدارية التحويلية، فقد تضمن هذا النموذج أربعة أبعاد، أطلق عليها (Four I's 4I's) حيث يبدأ كل بُعد منها بالحرف اللاتيني (I)، ثم أضاف افوليو و زملاؤه (Avolio et.al. 1999, p455) بعداً خامسا تمثل في التمكين، **وبذلك تتمثل أبعاد القيادة الإدارية التحويلية في هذه الدراسة بالأبعاد الخمسة الآتية:**

1. التأثير المثالي (الكاريزما): Idealized Influence

وهو مقدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (افوليو، 2003، ص73) .

ويتميّز القائد المثالي بأنه يتحدّث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوّة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين. (Kirkland, 2011, p171)

2. التحفيز الإلهامي: Inspirational Motivation

وهو مقدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002، ص22).

وعلى الصعيد الجامعي فإنّ القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للتحفيز الإلهامي يميلون للتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبليّة للجامعة، ويُؤكّدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة، ويُعبّرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011, p 172).

3. الإستثارة الفكرية: Intellectual Simulation

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرّف (Bass & Steidlmeier, 1999, p185). فالقائد التحويلي يعمل على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، أي قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة.(الهلالي، 2001، ص 85)

ويعمل القائد الذي يروّج الاستثارة الفكرية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة (Kirkland, 2011, p173).

4. الاعتبارات الفردية: Individualized Consideration

وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.(افوليو، 2003، ص90)

وينبغي على القائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

وأوضح كركلاند (Kirkland (2011, p173 أن كثيراً من القادة لا يؤثّرون في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

5. التمكين Empowerment

أضاف افوليو وزملاؤه (Avolio et. al. (1999, p455 بعدا خامسا للأبعاد الأربعة السابقة و أسموه "التمكينEmpower ment " وهو إحدى السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والتي تشير إلى أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية، وتعزيز قدراتهم، ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم، ولذلك عرفه دافت (Daft 2008, p501) بأنه "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها".

ويرى بينس ونانوس (Bennis and Nanus 1985, p23) أن القائد العظيم من يعمل على تمكين الآخرين، ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، ويؤكدان على أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي، لديهم قدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق تزويدهم برؤية واضحة للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة، فالقيادات التي تملك الرؤية، يمكنها أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

6. القيادة الإدارية التحويلية في المجال الجامعي:

اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة الإدارية التحويلية في المجال التربوي والتعليمي عموماً، وقاموا برسم الطرق للسير وفق معطياتها وتفعيل جودتها وسيادتها في المؤسسات التعليمية، فقد ذكر لثوود Leithwood أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وأكد على أن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين وشمولهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسساتية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التعليم الجامعي، إذ أن هذا النمط من القيادة تتفاعل من خلاله مقومات عدّة محفزّة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي (عواد وآخرون، 2013، ص 184).

ونتيجة للتحديات التي تواجه الأنظمة التربوية والتي أبرزت حاجة ماسة إلى إجراء تغييرات جذرية فيها، ظهرت الحاجة لقيادات مؤهلة تمتلك الكفايات القيادية المميزة اللازمة لإدارة دفة التحويل المنتظر للكيان التعليمي، وبدأ النظر في الاستفادة من تطبيقات القيادة الإدارية التحويلية في الميدان التربوي، ويعود الفضل في تبني القيادة التحويلية في هذا الميدان إلى أعمال سيرجيوفانيSer giovanni التي امتدت من عام 1984 إلى عام 1990، و أخذت منها – ومن أعمال باس Bass– بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة التحويليون في المؤسسات التربوية أبرزها امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع، مع القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات (الهلالي، 2001، ص 104).

ولقد لاقت القيادة التحويلية ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً، وتجسد ذلك القبول في الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، فالواقعية في الثقافة التحويلية عند تطبيقها في التعليم الجامعي تتطلب مراعاة التنوع الكبير في الشخصيات والقناعات والاتجاهات والميول لدى القطاع الكبير من القادة، ويؤكد ذلك سيرجيوفاني "Seregiovani" **من خلال عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يأتي:(عواد وآخرون، 2013، ص 185)**:

1. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
2. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
3. الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
4. الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
5. الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
6. أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فاعلية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميّز.

وفي ذات السياق، تسهم القيادة الجامعية التحويلية في وضع معايير للأداء الجامعي، ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها مقتدرة وقادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للجامعة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها. وهناك أربعة مقومات منطقية تؤكد أهمية القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات ومدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في تلك الجامعات أوردها الهلالي (2001، ص 105) **كما يأتي**:

– إنّ نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدى إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف.

– إنّ التركيز فى الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم الجامعى يتطلب تغييرات منتظمة؛ إذ إن مثل هذه التغييرات تسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء – التي عادة ما تقوم بها – بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء.

– إنّ التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة القيادة التحويلية.

– إنّ الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس المعنيين يتطلب تنفيذًا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

كما إنّ القيادة الجيدة للمرؤوسين وحسن معاملتهم تعتبر من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين مع مراعاة العدالة في معاملتهم والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف خصائصهم النفسية والاجتماعية، وإطلاعهم على مدى تقدمهم وإعطائهم حقهم من التقدير. ففي ظل القيادة التحويلية الفعّالة يتم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وبما يكفل الاستفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه، إلى جانب الاهتمام بحل مشكلات العمل حتى يتوافر الجو المناسب للإنتاج بكفاءة وفاعلية، وهو ما ينمي روح الجماعة والفريق (عواد وآخرون، 2013، ص 186).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الغامدي (2001) التعرف إلى مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقا للعناصر الأربعة التي حددها "باس و افوليو" 1992، (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، وقد تكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها، كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص.

وهدفت دراسة العمر (2009) التعرّف إلى خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصيّة (العمر، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة) وتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. حيث جمعت بياناتها من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 195 عضو هيئة تدريس من الذكور، وأظهرت النتائج توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن رؤساء الأقسام

يمارسون محاور القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α ≤ .05) بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيري (العمر، وسنوات الخدمة) وعدم وجود فروق دالة إحصائياً باختلاف متغير (الرتبة العلمية).

وحاولت دراسة **الخوالدة وجرادات (2011)** استقصاء درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (140) عضواً وجميع طلبة الجامعة والبالغ عددهم (3800) طالب وطالبة، واختيرت عينة عشوائية بمعدل (130) عضو هيئة تدريس و (380) طالباً وطالبة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاثة التأثير المثالي، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية جاءت متوسطة وفقا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس ولاستجابات الطلبة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، ومتغير الرتبة العلمية ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

وسعت دراسة **الديب (2012)** التعرف إلى مدى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والصعوبات التي تواجه هذه الممارسة وأكثر السبل التي تسهم في تفعيلها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات واشتملت على أربعة مجالات لقياس ممارسة القيادة الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالفرد، ووزّعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (284) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية متوسطة، و أنّ هناك بعض الصعوبات في هذه الممارسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والكلية وسنوات الخدمة والدرجة العلمية) في حين ظهرت فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجامعة.

وجاءت دراسة **شقوارة (2012)** بهدف التعرّف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية فيها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (95) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسيّة والإدارية في الجامعة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائيّة. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت الأبعاد الأربعة التي حددها كل من باس وافوليو (1992) للقيادة التحويلية. إذ أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويليّة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، فقد تراوح المتوسّط الحسابي بين مرتفع جداً لبُعد الدافعيّة الإلهامية، ومرتفع لبُعد رعاية الأفراد. في حين لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العيّنة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويليّة، في حين كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الدافعيّة الإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة (**Sadeghi & Pihie 2012**) إلى تحديد الدور المتوقع من القيادة التحويلية في فاعلية القيادة في الجامعات الماليزية، باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها "باس وافوليو عام (1999)، وطبقت على (298) قائدا أكاديميا في ثلاث جامعات بحثية ماليزية، إذ أظهرت النتائج تطبيق مزيج من الأنماط القيادية في الجامعات الماليزية المبحوثة ومنها القيادة التحويلية و أنّ أبعاد الأنماط القيادية ومنها الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تفسر ما نسبته 82 % من التغير في فعالية القيادة في الجامعات الماليزية. وبالتالي أظهرت الدراسة أهمية القيادة التحويلية في زيادة فعالية القيادة الجامعية.

كما هدفت دراسة **الثويني (2014)** التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MQL)، وتم توزيعها على عينة شملت (246) عضوًا من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء مجال الدافع الإلهامي بالمرتبة الأولى ، في حين جاء مجال التحفيز العقلي في المرتبة الأخيرة. كشفت نتائج الدراسة أيضًا أن هناك فروقًا فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجنس والتخصصات؛ ولم تُظهر الدراسة فروقًا فردية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة التي تخرَّج فيها أفراد العينة.

وهدفت دراسة (**Boating 2014**) إلى قياس مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لقادة جامعة فالي فيو الغانيّة، واستخدت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها باس و أفوليو عام (1999) في جمع البيانات، ووزعت على (306) من القادة الأكاديميين، وكذلك على 33 من قيادات الطلبة، يمثلون كامل مجتمع الدراسة في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة أنّ القادة الأكاديميين يمتلكون خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، في حين كان امتلاك الطلبة لخصائص القيادة التحويلية ضعيفا، وهم بحاجة لتدريب من أجل تصحيح نقاط الضعف.

كما هدفت دراسة **وادي (2017)** التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف إلى الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ومعوقاتها، فقد استخدمت الدراسة الاستبانة موزعة على خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز و الإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، والتمكين، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (150) فرداً من هيئة التدريس الدائمين. حيث توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة، وتفاوتت درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي باختلاف الأبعاد إذ كان

متوسطاً لبعدي التأثير المثالي والتمكين، وضعيفا لأبعاد التحفيز و الإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغيرات الجنس والكلية وسنوات العمل والرتبة الوظيفية.

وهدفت دراسة **الجبري (2018)** التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة من (100) عضو هيئة تدريس استرد منها (34) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وقد نال بعد الاعتبارية الفردية المرتبة الأولى في حين حصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة و الأخيرة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

وهدفت دراسة **عريقات (Iriqat (2018** إلى تقييم فعالية تطبيق القيادة التحويلية ضمن أدوار القادة الإداريين في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت وجامعة القدس لنشر الوعي وزيادة معرفة أعضاء هيئة التدريس بسمات القيادة التحويلية لأنها تساهم في غرس مبادئ التميز في العمل المؤسسي من خلال تطبيق مجالات القيادة التحويلية، واستكشاف أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

اشتملت عينة الدراسة على (100) عضو هيئة تدريس من كل جامعة، حيث وزعت عليهم استبانة اشتملت الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، إذ أظهرت النتائج بشكل عام عدم وجود اختلافات في آراء المبحوثين في الجامعتين حول تطبيق القيادة التحويلية، باستثناء الفقرة المتعلقة باهتمام القيادة الإدارية في الجامعة بمشاعر الموظفين من خلال التشجيع والنصح في بعد الاعتبارات الفردية، والفقرة المتعلقة بإلهام الموظفين بالقيادة الإدارية في بعد الإلهام، والفقرة المتعلقة بتحديد نقاط الضعف والقوة من قبل القيادة الإدارية ومعالجتها في بعد المحاكاة الفكرية، إذ كانت الفروقات جميعها لصالح أعضاء هيئة التدريس في جامعة بيرزيت.

وأوصت الدراسة بأن تقوم القيادة الإدارية في جامعة القدس بالاستماع إلى موظفيها والاهتمام باحتياجاتهم وتخطي مصالحها الشخصية لمصلحة الجماعة، وكذلك تحديد نقاط الضعف والقوة لمعالجتها من خلال تبني التقييم والاستراتيجية الإيجابية للتنفيذ.

وهدفت دراسة **العواودة (2018)** إلى معرفة علاقة القيادة التّحويليّة بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين فيهما، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي، إذ استخدمت الباحثة استبانة ضمت مجالات تقيس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، ومجالات تقيس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (130) موظفا أكاديميا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمّها: إن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما جاءت عالية، ووُجدت علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة دالة إحصائيا بين ممارسة القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل، وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، فيما ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المنظمة المتعلمة وأبعاد القيادة التحويلية في الجامعة من وجهة نظر الأكاديميين باختلاف الجامعتين (جامعة الخليل وجامعة بوليتكنك فلسطين).

وسعت دراسة **الجبوري (2019)** إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية في كليات و أقسام جامعة بابل وذلك لمساعدة الجامعات في تطوير فهم أعمق من ممارسات القيادة التحويلية اللازمة لإعداد قادة على نحو أفضل لتوليد التغيير الإيجابي في منظماتهم التعليمية، وتحديد ممارسات القيادة التحويلية الفردية التي من شأنها تحسين الأداء. حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزعت على عينة قوامها (30) فردا من المدرسين والمسؤولين العاملين في المناصب الإدارية والإشرافية في كليات التربية الأساسية والإدارة والاقتصاد والتربية وعلوم القرآن. وأسفرت النتائج عن توافق إجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة التحويلية وبمتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 3، كما ثبت من النتائج وجود تأثير معنوي للسمات والخصائص الشخصية لأفراد العينة في كل بعد من أبعاد ممارسات القيادة التحويلية.

كما هدفت دراسة **الصالح (2019)** إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وزعت على عينة قوامها (535) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى ممارسة متوسطة بشكل عام للقيادة التحويلية، حيث كانت هذه الممارسة عالية لبعد الأثير المثالي ومتوسطة لبقية الأبعاد (الحفز الإلهامي، واستثارة التفكير، والاعتبار الفردي). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا حول جميع محاور القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والكلية والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس.

واستكشفت دراسة (**Fullchis et. al. 2019**) أهمية القيادة التحويلية في الجامعات الإندونيسية، استناداً إلى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية نموذج (Bass and Avolio 1990) ، والتي تتكون من تلك القيادة التحويلية المثالية التأثير ، الدافع الملهم ، التحفيز الفكري ، والاعتبار الفردي، فقد تم الحصول على البيانات من الكتب المرجعية والدراسات التي تغطي القيادة التحويلية واسقاطها على الجامعات في إندونيسيا، إذ توصلت الدراسة إلى أنّ للقادة التحوليين تأثيرا مثاليا على العاملين في بناء الثقة والفخر بالمؤسسة، كما يعمل القادة التحويليون على التحفيز الإلهامي للمرؤوسين في القضايا التنظيمية والعملية، وبالتالي تعمل القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين.

وباستعراض الدراسات السابقة يتبين لنا أن معظمها قد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات،

فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة الاستبانة التي وضعها كل من (Bass and Avolio) ذات الأبعاد الأربعة، في حين أضافت بعض الدراسات كدراسة وادي (2017) بعد التمكين لتلك الأبعاد الأربعة، وهذا ما اعتمده الباحثان في دراستهما هذه. وقد أجمعت الدراسات السابقة التي تم تناولها على أهمية ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الجامعات، وخلص معظمها إلى ضرورة تدريب القادة فيها على سلوك القيادة التحويلية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي سبقتها كدراسة الغامدي 2001، ودراسة الخوالدة وجرادات 2011، ودراسة الديب 2012، ودراسة شقوارة 2012، ودراسة الثويني 2014، ودراسة وادي 2017 ودراسة الجبوري 2019، ودراسة Boating 2014 ، في التركيز على دراسة القيادة التحويلية في الجامعات والكشف عن واقع ممارسة القادة الجامعيين لسلوكيات القيادة التحويلية وامتلاكهم لخصائصها.

وتعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التي سبقتها وتتميز عن سابقاتها في أنها الأولى التي تتناول الموضوع في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين، على حد علم الباحثين، كما أنها تتميز عن معظم الدراسات السابقة العربية في استخدامها لخمسة أبعاد للقيادة الإدارية التحويلية، كما أنّه قد تم تعديل فقرات مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) ليتناسب مع الجامعات.

منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يتوقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، واستخدم الباحثان هذا المنهج نظرا لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

وقد استخدم الباحثان المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة، والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدارسة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، والمصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال الاستبانة التي صممت خصيصا لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المغربية، وعددهم ما يقارب (21250) عاملا، وفق إحصاءات وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للسنة الجامعية 2018 /2019 (آخر إحصائيات منشورة).

وقد قام الباحثان بحساب عينة الدراسة المناسبة إحصائيا وفقا لمدخل رابطة التربية الأمريكية باستخدام المعادلة التالية:

$$n=(x^2 \ *N*K*(1-K))/\{\sigma^2 (N-1)+x^2 \ *K*(1-K)\}$$

إذ أن:

n : حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

K: نسبة المجتمع وهي (.05).

σ^2: درجة الدقة المرغوبة (σ = .05).

X^2 مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى الثقة المرغوب وهي = 3.841 عند مستوى ثقة 95. .

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة كان حجم العينة المطلوب هو 378 عاملا، ونتيجة لعدم قدرة الباحثين على الوصول إلى المبحوثين بسبب حالة الإغلاق الناتجة عن جائحة كورونا، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة إلكترونيا، ليحصل الباحثان على عينة متاحة (متيسرة) قوامها 392 استجابة، والجدول التالي يوضح خصائص هذه العينة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	297	% 75.8
	أنثى	95	% 24.2
	المجموع	392	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	84	% 21.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	117	% 29.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	93	% 23.7
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	73	% 18.6
	60 سنة فأكثر	25	% 6.7
	المجموع	392	% 100
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ ليسانس (إجازة)	91	% 23.2
	ماجستير(ماستر)	102	% 26
	دكتوراة	199	% 50.8
	المجموع	392	% 100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	101	% 25.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	146	% 37.2
	10 سنوات فأكثر	145	% 37
	المجموع	392	% 100
طبيعة العمل	أكاديمي	248	% 63.3
	إداري	144	% 36.7
	المجموع	392	% 100

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد جاءت أعلى من نسبة الإناث بحوالي ثلاثة أضعاف، وأن النسبة

الأكبر من العاملين تقع في الفئة التي تزيد عن 30 سنة وتقل عن 40 سنة وعموما تعطي نتائج متغير العمر أن العاملين في الجامعات المغربية هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة، والنسبة الأكبر لمؤهلاتهم العلمية هي درجة الدكتوراة وهي نسبة منطقية إذا ما قورنت بنسبة الأكاديميين في عينة الدراسة التي تجاوزت 60 % إذ أن العمل الأكاديمي يحتاج إلى حملة الدرجة الثالثة (الدكتوراة)، فيما كانت النسبة الأكبر لخبرات العاملين في الجامعات المغربية هي لمن لديهم سنوات خدمة تزيد عن 5 سنوات.

وبشكل عام فإنّ النسب الواردة لعينة الدراسة تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة الاقتصاد والمالية المغربية حول الموارد البشرية الوارد في مشروع قانون المالية لسنة 2020، وكذلك تتوافق مع الإحصاءات الرسمية الواردة في تقرير وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي في المملكة المغربية للسنة الجامعية 2018 / 2019.

كما إنّ نتائج عينة الدراسة تتوافق مع النسب الواردة في الدراسات التي تمت في بعض الجامعات العربية مثل دراسة الديب (2012) في الجامعات الفلسطينية، ودراسة الخوالدة وجرادات (2011) في الجامعات الأردنية.

ونستنتج من النسب السابقة أن الجامعات المغربية تسعى دائما إلى توظيف العاملين (الإداريين والأكاديميين) من الجيل الشاب من حملة المؤهلات المناسبة في التخصصات المختلفة، مع ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالنوع الاجتماعي في التوظيف.

أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة لقياس واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، وهي عبارة عن استبانة من النوع المغلق، بالاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة، وخصوصا استبانة (Bass & Avolio 1994) مع إضافة بعد خامس استنادا إلى دراسة (Avolio et.al., 1999)، **وجاءت الاستبانة في جزئين:**

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة، إذ يتضمن معلومات شخصية ووظيفية عن العامل الذي يقوم بملء الاستبانة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل.

الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، وهي عبارة عن خمسة أبعاد، تضمنت (25) فقرة، تتناسب مع واقع الجامعات المغربية، والأبعاد الخمسة هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين.

وحسب ما تقتضيه هذه الدراسة يرى الباحثان أن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة تمثل حاصل مجموع الأبعاد الخمسة وعلى النحو الآتي:

القيادة الإدارية التحويلية الشاملة = التأثير المثالي+ التحفيز الإلهامي+ الاستثارة الفكرية+ الاعتبارات الفردية + التمكين.

ولغايات التحليل الإحصائي تم أخذ المتوسط الحسابي للأبعاد الخمسة للتعبير عن القيادة الإدارية التحويلية الشاملة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- **أولا: صدق الأداة**

قام الباحثان بعرض الاستبانة بعد ترجمتها إلى العربية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، بهدف تحديد صدق الأداة الظاهري، إذ كانت جميع الملاحظات حول الترجمة وصياغة العبارات بالعربية. وبعد إجراء التعديلات المقترحة التي أجمع عليها (80 %) فأكثر من المحكمين، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (25) فقرة للأبعاد الخمسة.

وكان لتوجيهات المحكمين، واقتراحاتهم، وآرائهم دور فعّال في الحكم على صدق الاستبانة وصحّة بنائها، إذ كوّنت آراؤهم دلالة للصدق الظاهري للاستبانة، وقد حُسبت نسبة الاتّفاق بين آراء المحكّمين مؤشّراً إحصائياً على صدق الاستبانة (صدق المحتوى).

وللتعرف على مدى الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبانة، قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية التحويلية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط لكل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة (جميع الأبعاد)، وقد كانت جميع معاملات الارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq .05$)، مما يؤكد أنّ أداة الدراسة قد تحقق لها الاتساق الداخلي بين جميع فقرات ومجالات الاستبانة، لذلك يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للاستبانة (نتائج معاملات الارتباط متوفرة حسب الطلب).

- **ثانيا: ثبات الأداة**

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha، إلا أنه ومن الناحية التطبيقية يُعد (Alpha ≥ 0.60) مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2013). والجدول رقم (2) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول (2)

معامل الثبات لأبعاد استبانة القيادة التحويلية (باستخدام معامل كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات (N)	كرونباخ الفا (α)
1	التأثير المثالي	7	.922
2	التحفيز الإلهامي	5	.912
3	الاستثارة الفكرية	4	.920
4	الاعتبارات الفردية	4	.906
5	التمكين	5	.933
	القيادة التحويلية (جميع الأبعاد)	25	.976

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتبيّن من الجدول رقم (2) أن قيمة ألفا (α) تراوحت بين (0.906) للبعد الرابع و (0.933) للبعد الخامس وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل

ثبات عال جدا (.976) وبمقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وهذا يدل على أنه يمكن اعتماد النتائج التي حصل عليها الباحثان من التطبيق الميداني للاستبانة.

حدود الدراسة

تم تحديد إطار الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحدود الزمنية**: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2019 /2020

- **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة في الجامعات المغربية العامة.

- **الحدود البشرية**: تم تطبيق الدراسة على العاملين في الجامعات المغربية أكاديميين وإداريين .

- **الحدود الاجرائية**: تتمثل في الإجراءات التي حددها الباحثان والأساليب الإحصائية التي اتبعاها في معالجة البيانات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، **ومن خلالها قاما باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:**

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات الأداة المستخدمة.

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من مدى الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبانة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

- اختبار "t" لعينة واحدة وذلك للتحقق من واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في الجامعات المغربية.

- اختبار "t" لعينتين وذلك للتحقق من العلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية للمتغيرات المستقلة ذات المستويين.

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية، للمتغيرات المستقلة ذوات المستويات الأكثر من مستويين.

- اختبار (LSD Least Square Differences) والذي استخدم لتحديد الفئة التي كانت الفروق في إجابات المبحوثين لصالحها.

نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها

لتحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، تم تحديد طول الفئات في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 – 1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (4 / 5 = .8) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، **وهكذا تم تصنيف الممارسة ضمن فئات:**

درجة مرتفعة جدا: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (4.21 – 5).

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (3.41 – 4.2).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (2.61 - 3.4).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1.81 – 2.6).

درجة منخفضة جدا: إذا كان المتوسط الحسابي ضمن الفئة (1 – 1.8)

نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) من وجهة نظر العاملين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة المستطلعة، لأبعاد القيادة الإدارية التحويلية والدرجة الكلية، إذ يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.56 – 3.87) وانحرافات معيارية بلغت (.80)، أمّا المتوسط الحسابي العام لمدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية فقد بلغ (3.71) وانحراف معياري (.70) من وجهة نظر العينة المستطلعة، وهي درجة ممارسة مرتفعة وفق المقياس الوزني المستخدم في الدراسة، عموما تعبر المتوسطات المذكورة عن درجة ممارسة مرتفعة للأبعاد الخمسة للقيادة الإدارية التحويلية من وجهة نظر العينة المستطلعة.

كما تشير النتائج في الجدول (3) إلى تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية من خلال أبعادها الخمسة، فقد كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة متقاربة نوعا ما ودلت على واقع ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة التي نصها "تعيد القيادات الإدارية في الجامعة فحص الانتقادات لتحديد إذا ما كانت ملائمة أم لا" إذ كانت متوسطة. فيما كان أعلى متوسط حسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرة التي نصها "تمتلك القيادات الإدارية في الجامعة ثقة عالية بالنفس" وبمتوسط حسابي (4.14).

جدول (3)

مستوى ممارسة القيادة التحويلية للجامعات المغربية

اسم البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الممارسة
التأثير المثالي (الكاريزما)	تتجاوز القيادات الإدارية في الجامعة مصالحها الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	3.73	0.83	مرتفعة
	تتصرف القيادات الإدارية في الجامعة بأسلوب تحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم	3.83	0.81	مرتفعة
	تزرع القيادات الإدارية في الجامعة الاعتزاز بالآخرين لارتباطهم بها	3.78	0.87	مرتفعة
	تركز القيادات الإدارية في الجامعة على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف الجامعة	3.78	0.86	مرتفعة
	تأخذ القيادات الإدارية في الجامعة بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي تتخذها	3.78	0.84	مرتفعة
	تمتلك القيادات الإدارية في الجامعة ثقة عالية بالنفس	4.14	0.83	مرتفعة
	تتحدث القيادات الإدارية في الجامعة بحماسة عن قيمها ومعتقداتها	4.05	0.87	مرتفعة
	جميع العبارات للبعد الأول	3.87	0.70	مرتفعة
التحفيز الإلهامي	تتطلع القيادات الإدارية في الجامعة بتفاؤل نحو المستقبل.	4.01	0.81	مرتفعة
	تسعى القيادات الإدارية في الجامعة لإيصال رؤيتها المستقبليّة للعاملين	3.77	0.90	مرتفعة
	تؤكّد القيادات الإدارية في الجامعة على أهمية وجود إحساس جماعي برسالة الجامعة	3.76	0.86	مرتفعة
	يتوفر لدى القيادات الإدارية في الجامعة الثقة بإمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة	3.81	0.78	مرتفعة
	تتحدث القيادات الإدارية في الجامعة بحماسة عما يجب إنجازه	3.90	0.79	مرتفعة
	جميع العبارات للبعد الثاني	3.85	0.71	مرتفعة
الاستثارة الفكرية	تشجع القيادات الإدارية في الجامعة على اكتشاف حلول خلاقة للمشكلات التي تواجه العمل	3.66	0.88	مرتفعة
	تقترح القيادات الإدارية في الجامعة طرقاً مبتكرة في كيفية إتمام المهمّات	3.55	0.90	مرتفعة
	تحث القيادات الإدارية في الجامعة على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	3.63	0.86	مرتفعة
	تعيد القيادات الإدارية في الجامعة فحص الانتقادات لتحديد إذا ما كانت ملائمة أم لا	3.40	0.95	متوسطة
	جميع العبارات للبعد الثالث	3.56	0.80	مرتفعة
الاعتبارات الفردية	تتعامل القيادات الإدارية في الجامعة مع العاملين كأفراد (بأفكارهم الفردية) أكثرمن كونهم أعضاء في جماعات عمل	3.64	0.87	مرتفعة
	تبدي القيادات الإدارية في الجامعة اهتماما بالأفراد لأن لدى كل منهم احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	3.52	0.94	مرتفعة
	توفر القيادات الإدارية في الجامعة ما يلزم من إمكانيات لتدريب العاملين وبناء قدراتهم المهنية	3.53	0.93	مرتفعة
	تعزز القيادات الإدارية في الجامعة نقاط القوة لدى العاملين	3.56	0.89	مرتفعة
	جميع العبارات للبعد الرابع	3.56	0.80	مرتفعة
التمكين	تمنح القيادات الإدارية في الجامعة العاملين سلطات كافية لإنجاز واجباتهم الوظيفية	3.61	0.89	مرتفعة
	تشجع القيادات الإدارية في الجامعة العاملين على تحمل المسؤولية في العمل	3.74	0.83	مرتفعة
	تمنح القيادات الإدارية في الجامعة العاملين المرونة الكافية للتصرف في أداء عملهم	3.64	0.88	مرتفعة
	تناقش القيادات الإدارية في الجامعة مع العاملين متطلبات إنجاز الأدوار الوظيفية	3.62	0.86	مرتفعة
	تقدم القيادات الإدارية في الجامعة خطة شاملة للعمل ويترك الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	3.94	1.04	مرتفعة
	جميع العبارات للبعد الخامس	3.71	0.80	مرتفعة
القيادة الإدارية التحويلية	**جميع العبارات للأبعاد الخمسة**	3.71	0.70	مرتفعة

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

وعند مقارنة استجابات أفراد عينة الدراسة المستطلعة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية، وذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإدارية التحويلية والدرجة الكلية، نلاحظ أن بُعد التأثير المثالي قد جاء بالمرتبة الأولى، وجاء بعد التحفيز الإلهامي بالمرتبة الثانية وبعد التمكين بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعدا الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية بمتوسطات حسابية متساوية، وبنفس المرتبة (الرابعة).

وللتحقق من أن المتوسطات الحسابية والدرجة الكلية المرتفعة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α ≤ .05)، تم استخدام اختبار "t" لعيّنة واحدة، إذ استخدمت القيمة 3.41 كقيمة اختبار Test Value، والجدول رقم (4) يوضّح ذلك.

جدول (4)

نتائج اختبار"t" لواقع ممارسة أبعاد القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية

البعد	المتوسط الحسابي	"t"المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة
التأثير المثالي	3.87	13.065	391	.000
التحفيز الإلهامي	3.85	12.260	391	.000
الاستثارة الفكرية	3.56	3.679	391	.000
الاعتبارات الفردية	3.56	3.753	391	.000
التمكين	3.71	7.430	391	.000
الدرجة الكلية	3.71	8.495	391	.000

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لممارسة أبعاد القيادة الإدارية التحويلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤ .05)، إذ تراوحت قيم "t" المحسوبة لأبعاد القيادة الإدارية التحويلية الخمسة بين 3.679 و 13.065 وبمستوى دلالة 000. ، فيما بلغت قيمة "t" المحسوبة للدرجة الكلية 8.495 وبمستوى دلالة 0.000.

وعليه يمكن القول أن ممارسة القيادة الإدارية التحويليّة بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين) جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العينة المستطلعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى التطور العلمي والإداري، وخاصة في ظل عالم التكنولوجيا الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وبالتالي سرعة الاطلاع على كل ما يستجد من تطور في نظريات الإدارة والقيادة، ومحاولة الجامعات المغربية اللحاق بركب هذا التطور، ومحاكاة العالم المتقدم في هذا المجال، مما جعلها تطلع على أفضل النظريات القيادية، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان. وقد يعزى السبب أيضاً إلى قيام العديد من رؤساء الجامعات والعمداء بالعديد من الزيارات إلى جامعات متقدمة في الإدارة والقيادة، وقاموا بنقل خبرات تلك الجامعات إلى جامعاتهم، ومنها تبنيها للمفاهيم القيادية ذات العلاقة بالقيادة الإدارية التحويلية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً، إلى التنافس بين الجامعات المغربية لاستقطاب الأساتذة والإداريين المتميزين إلى برامجها وتخصصاتها، وهذا يستدعي قيادة جامعية واعية، حريصة على القيام بكل ما يلزم من أجل هذا الهدف، سواء من خلال البيئة الجامعية الحاضنة للعاملين، وتحفيزهم ودعمهم، أو من خلال السلوك الإداري والقيادي الذي يُظهر الجامعة بمظهر علمي وإداري رائد ومتميز.

وتتّفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع ما توصّلت إليه دراسات كل من: شقوارة (2012)؛ والثويني (2014)، والعواودة (2018)، التي بينت درجة مرتفعة من ممارسة القيادة التحويلية الجامعات. كما اتفقت مع نتيجة دراسة سايغي وبيهي (Sade-ghi & Pihie, 2012) التي أظهرت أهمية القيادة التحويلية بدرجة كبيرة في زيادة فاعلية القيادة الجامعية.

إلا أنها تختلف مع نتائج دراسات كل من: الغامدي (2001)، والخوالدة وجرادات (2011)، والديب (2012)، والجبري (2018)، والجبوري (2019)، والصالح (2019)، وكذلك دراسة بواتنج (Boating, 2014)، التي توصلت إلى درجة ممارسة متوسطة للقيادة الإدارية التحويلية. كما ان نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتائج دراسة وادي (2017) التي بينت درجة منخفضة من ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الجزائرية.

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل؟

وقام الباحثان بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال الفرضيات الصفرية التالية المنبثقة عنه:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≤ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار "t" لعيّنتين مستقلتين (Independent Sample T-test) بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول رقم (5).

جدول (5)

نتائج اختبار"t" الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	ذكر	297	3.84	.73	-1.34	.181
	أنثى	95	3.95	.57		
التحفيز الإلهامي	ذكر	297	3.82	.73	-1.34	.182
	أنثى	95	3.94	.64		
الاستثارة الفكرية	ذكر	297	3.52	.82	-1.52	.129
	أنثى	95	3.67	.73		

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig)
الاعتبارات الفردية	ذكر	297	3.52	.82	-1.64	.102
	أنثى	95	3.68	.73		
التمكين	ذكر	297	3.68	.82	-1.50	.136
	أنثى	95	3.82	.72		
الدرجة الكلية	ذكر	297	3.68	.72	--1.64	.102
	أنثى	95	3.81	.61		

*من إعداد ا الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ويتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥ .05) بين المتوسطات تعزى لمتغير الجنس. إذ جاءت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من05. ، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسات كل من: الديب (2012)، ووادي (2017)، والجبوري (2019)، والصالح (2019)، التي أظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين في آرائهم حول درجة ممارسة القيادة الإدارية التحويلية، فيما تختلف هذه النتائج مع دراسة الخوالدة وجرادات (2011)، والثويني (2014)، والتي أظهرت فروقا تعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≥ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول رقم (6).

جدول (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	بين المجموعات	2.816	4	.704	1.463	.213
	داخل المجموعات	186.192	387	.481		
	المجموع الكلي	189.008	391			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	0.957	4	.239	.470	.757
	داخل المجموعات	196.783	387	.508		
	المجموع الكلي	197.740	391			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	4.421	4	1.105	1.725	.144
	داخل المجموعات	248.013	387	.641		
	المجموع الكلي	252.434	391			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	3.492	4	.167	.258	.905
	داخل المجموعات	247.445	387	.645		
	المجموع الكلي	250.937	391			
التمكين	بين المجموعات	0.666	4	.167	.258	.905
	داخل المجموعات	249.533	387	.645		
	المجموع الكلي	250.199	391			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.739	4	.435	.888	.471
	داخل المجموعات	189.458	387	.490		
	المجموع الكلي	191.197	391			

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير العمر، لجميع أبعاد القيادة الإدارية التحويلية والدرجة الكلية، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من05. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الجبوري (2019)، التي أظهرت فروقا تعزى لمتغير العمر في جامعة بابل العراقية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≥ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول رقم (7).

جدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.634	2	.817	1.696	.185
	داخل المجموعات	187.374	389	.482		
	المجموع الكلي	189.008	391			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	2.211	2	1.106	2.199	.112
	داخل المجموعات	195.529	389	.503		
	المجموع الكلي	197.740	391			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	3.334	2	1.667	2.603	.075
	داخل المجموعات	249.100	389	.640		
	المجموع الكلي	252.434	391			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	3.064	2	1.532	2.404	.092
	داخل المجموعات	247.874	389	.637		
	المجموع الكلي	250.937	391			
التمكين	بين المجموعات	6.116	2	3.058	4.874	.008
	داخل المجموعات	244.083	389	.627		
	المجموع الكلي	250.199	391			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.732	2	1.366	2.819	.061
	داخل المجموعات	188.465	389	.484		
	المجموع الكلي	191.197	391			

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(a≥ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لأبعاد القيادة الإدارية التحويلية الأربعة الأولى (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وكذلك للدرجة الكلية، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من05.

في حين تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≥ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد التمكين فقد كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من05. ، وبإجراء اختبار LSD تبين أنّ الفروقات كانت لصالح فئة البكالوريوس على حساب الماجستير والدكتوراة وبالتالي فإنّ تقديراتهم لممارسة بعد التمكين من قبل الإدارة الجامعية كانت أكبر، إذ يرون أنّ

القيادة الإدارية في الجامعات تعمل على تمكينهم بدرجة أعلى من تلك التي ينظر إليها حملة الشهادات الأعلى، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن حملة البكالوريوس هم من فئة الموظفين الإداريين الذين تناقش الإدارة العليا معهم متطلبات إنجاز أعمالهم، وتمنحهم السلطات الكافية والهامش الأكبر لتنفيذ العمل وتشجعهم على تحمل مسؤولياته، في حين معظم حملة الماجستير والدكتوراة هم من الأكاديميين الذين يمتلكون السلطات والمسؤوليات الكافية لإنجاز أعمالهم بحكم طبيعة وظيفتهم.

عموما وبناء على نتائج الدرجة الكلية نستطيع القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الخوالدة وجرادات (2011)، والجبوري (2019)، التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولكن لصالح المؤهل العلمي الأعلى، فيما تختلف مع نتائج دراسة العمر (2009)، والديب (2012)، والثويني(2014)، والجبري (2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي أو الرتبة والدرجة العلمية.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول رقم (8).

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.794	2	.897	1.864	.156
	داخل المجموعات	187.214	289	.481		
	المجموع الكلي	189.008	391			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	0.887	2	.443	.876	.417
	داخل المجموعات	196.853	289	.506		
	المجموع الكلي	197.740	391			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	4.260	2	2.130	3.339	.037
	داخل المجموعات	248.174	289	.638		
	المجموع الكلي	252.434	391			
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	7.104	2	3.552	5.667	.004
	داخل المجموعات	243.833	289	.627		
	المجموع الكلي	250.937	391			
التمكين	بين المجموعات	2.382	2	1.191	1.870	.156
	داخل المجموعات	247.817	289	.637		
	المجموع الكلي	250.199	391			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.435	2	1.217	2.509	.083
	داخل المجموعات	188.763	289	.485		
	المجموع الكلي	191.197	391			

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لأبعاد: التأثير

المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتمكين، وكذلك للدرجة الكلية فقد كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من05. .

في حين تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لبعدي الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، إذ كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من05. ، وبإجراء اختبار LSD تبين أنّ الفروقات كانت لصالح الفئة الثانية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) لبعد الاستثارة الفكرية، في حين كانت للفئتين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر) على حساب فئة أقل من خمس سنوات لبعد الاعتبارات الفردية، وبالتالي فإنّ تقديرات الفئات ذات الخبرة الأعلى لممارسة بعدي الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية من قبل الإدارة الجامعية كانت أكبر من الفئات ذات الخبرة الأقل.

عموما وبناء على نتائج الدرجة الكلية نستطيع القول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ العاملين يلاحظون قرب الهيئات الإدارية منهم، ويشعرون باهتمامها بهم وتحفيزهم وتمكينهم، واستمرار ذلك خلال سنوات عملهم. لذلك كانت آراؤهم متقاربة حول ممارسة أبعاد التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتمكين، والقيادة الإدارية التحويلية بشكل عام، في حين يرى أصحاب الخبرات المتوسطة والطويلة أن القيادة الإدارية الجامعية تأخذ بالاعتبار احتياجاتهم الشخصية كلما تقدمت سنوات عملهم في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: العمر (2009)، والخوالدة وجرادات (2011)، والجبوري (2019)، التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرات المتوسطة والطويلة، في حين تختلف مع دراسة كل من: الديب (2012)، وشقوارة (2012)، ووادي (2017)، والصالح (2019)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a≤ .05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية تعزى لمتغير طبيعة العمل.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار "t" لعيّنتين مستقلتين (Independent Sample T-test) بهدف التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول رقم (9).

جدول(9)

نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرطبيعة العمل

البعد	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (sig)
التأثير المثالي	أكاديمي	248	3.87	.70	.102	.919
	إداري	144	3.86	.74		
التحفيز الإلهامي	أكاديمي	248	3.85	.70	.118	.906
	إداري	144	3.84	.73		
الاستثارة الفكرية	أكاديمي	248	3.52	.80	-1.201	.230
	إداري	144	3.62	.82		
الاعتبارات الفردية	أكاديمي	248	3.53	.77	.895	.372
	إداري	144	3.61	.86		
التمكين	أكاديمي	248	3.68	.77	-1.118	.264
	إداري	144	3.77	.85		
الدرجة الكلية	أكاديمي	248	3.69	.67	-.692	.489
	إداري	144	3.74	.75		

*من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Spss

ويتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤ .05)بين المتوسطات تعزى لمتغير طبيعة العمل، إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من05. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصالح (2019)، التي أظهرت

عدم وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي (طبيعة الوظيفة)، في حين تختلف مع دراسة كل من: الغامدي (2001)، وشقوارة (2012)، والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

الاستنتاجات

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية، حيث كشفت إجابات أسئلة الدراسة **واختبار فرضياتها عن النتائج التالية من وجهة نظر العينة المستطلعة:**

1. تمارس إدارات الجامعات المغربية القيادة الإدارية التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية، والتمكين) بدرجة مرتفعة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq .05$)بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq .05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الإدارية التحويلية في الجامعات المغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لبعد التمكين لصالح حملة البكالوريوس، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

ومن خلال مناقشة وتحليل إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إنّ إدارات الجامعات المغربيية تمارس أنماطاً سلوكية دالة على القيادة الإدارية التحويلية، من خلال أساليب ووسائل تسعى إلى نقل وتحويل بيئة العمل التي تعمل على التوفيق بين المُثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم، وأنهم على معرفة تامة بأدوارهم الحالية والمستقبلية في خدمة الجامعة والعمل على تطويرها وتلبية احتياجاتها، ويتصرفون بطريقة مؤثرة، وبصورة مثالية، وبالتالي يمتلكون ثقة وتقدير واحترام المرؤوسين.

2. قد تعد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من القضايا المفيدة في تنمية المعرفة المتعلقة بالقيادة الإدارية التحويليّة وأبعادها لدى رؤساء الجامعات والعمداء.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وعلى الرغم من ممارسة القيادة الإدارية التحويلية بأبعادها الخمسة في الجامعات المغربية، إلا أنّ هناك حاجة لتعزيز تلك الممارسة من خلال التوصيات والمقترحات الآتية:

1. زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا للجامعات المغربية بحاجات العاملين الشخصية وتوفيرها.

2. زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا للجامعات المغربية بآراء العاملين وملاحظاتهم (انتقاداتهم) حول قيادة جامعاتهم.

3. إعادة النظر في برامج وأساليب التدريب التي تتبعها القيادة في الجامعات المغربية من خلال توفير ما يلزم من إمكانيات لتدريب العاملين وبناء قدراتهم المهنية.

4. حث القيادات الجامعية في الجامعات المغربية على تعزيز نقاط القوة لدى العاملين ومنحهم سلطات ومرونة كافية لإنجاز واجباتهم الوظيفية.

5. عقد دورات وبرامج تدريبية وورشات عمل تتضمن منهجاً تكنولوجياً لتنمية الإدارتين الدنيا والوسطى في الجامعات المغربية (قيادات الصف الثاني)، من أجل إعداد قادة جامعيين في مجال ممارسة القيادة الإدارية التحويلية وزيادة تأهيلهم واكسابهم لخصائصها.

6. تحديث الأنظمة والقوانين الجامعية لتتناسب مع الأنماط الإدارية الحديثة وبخاصة نمط القيادة الإدارية التحويلية.

7. تقويم ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الجامعات دوريا ووضع نتيجة التقويم كمعيار مقارنة جانب القيادة في معايير الجودة.

8. تعميم نتائج هذه الدراسة على رؤساء الجامعات والإدارات المختلفة كتغذية راجعة حول ممارستهم لسلوك القيادة الإدارية التحويلية، والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل بما يخدم أهداف الجامعة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أفوليو، بروس، (2003)، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الثويني، طارق، (2014)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد 44، ص ص 147 – 165.
- الجبري، يحيى عبد الله، (2018)، درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 7، العدد 3، ص ص 56 – 72.
- 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، ص ص 684 – 706
- الخوالدة، عايد و جرادات، محمد، (2011)، درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 23، الجزء (1)، ص ص1 – 32.
- الديب، سامر كمال، (2012)، مدى ممارسة القيادة الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- رشيد، مازن فارس، (2003)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة

البحوث التجارية، المجلد 25، العدد(2)،ص ص 465 – 500.

- الشريفي، عباس والتنح، منال، (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL ، العدد 45، ص ص73 – 91.
- شقوارة، سناء علي، (2012)، درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، الجزء(2)، العدد (1)، ص ص1 – 29.
- الصالح، محمد بن علي، (2019)، القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 3، ص ص 444 – 465.
- صالحي، سميرة، (2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الحضر، باتنة، الجزائر.
- العامري، أحمد، (2002).السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد(9)، العدد(1)،ص ص 19 – 39.
- العُمر، أمينة بن سليمان، (2009)، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد و زيادات، موفق ورحال، عمر، (2013)، المسؤولية المجتمعية، رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- العواودة، انتصار طالب، (2018)، علاقة القيادة التحويلية بممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل و بولتكنك الخليل من وجهة نظر الأكاديميين فيهما، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد 26، ص ص 76 – 89.
- الغامدي، سعيد بن محمد، (2001)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الهلالي، ألشربيني هلالي، (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (7)، العدد (21) ،ص ص 81 – 110.
- الهواري، سيد، (1996)، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- وادي، أمين، (2017)، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية للسلوكيات القيادية التحويلية ومعوقات ممارستها: دراسة ميدانية بجامعة عنابة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، ص ص 144 – 157.

المراجع المترجمة

- *Avolio, Bruce, (2003), Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations, (Translation: Abdel Hamid Al-Khuzami), Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution*
- *Al -Thwaini, Tariq, (2014), The Degree of Practicing Transformational Leadership by Academic Departments Chairmen at King Saudi University, Journal of Education and Psychology, King Saud University, Issue 44, pp. 147-165.*
- *Al-Gabri, Yahya Abdullah, (2018), the availability degree of transformational leadership dimensions among the heads of scientific departments in the Education Faculty in King Saud University, International Interdisciplinary Journal of Education, Volume 7, Issue 3, pp. 56-72.*
- *Al-Juburi, Mahdi Atiyah, (2019), Assessment of the reality of transformational leadership practices, Magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies, Volume 11, Issue 4, pp. 684-706*
- *Khawaldeh, Ayed and Jaradat, Muhammad,, (2011), The degree of practicing transformational leadership by the deans and stuff at Jerash University, Journal of Specific Education Research, Mansoura University, Issue 23, Part (1), pp. 1-32.*
- *Al-Deeb, Samer Kamal, (2012), The extent of practicing Transformational Leadership by the Academic administrative leaders in the Palestinian Universities, and its difficulties and ways of development, Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine*
- *Rashid, Mazen Fares, (2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership, Journal of Commercial Research, Volume 25, Issue (2), pp. 465-500.*
- *Al-Sharifi, Abbas and Al-Tanah, Manal, (2010), The Degree of Practicing Transformational Leadership By Private Secondary School Principals In the United Arab Emirates, form Their Teachers's Ponit of View, Journal of Human Sciences WWW.ULUM.NL, Issue 45, pp. 73-91.*
- *Shiqwara, Sana Ali, (2012), The degree of Practicing Transformational leadership at the Middle East University (MEU) from faculty and administrative staff members' point of view, Journal of Academic Performance Development, Part (2), Issue (1), pp. 1--29.*
- *Al-Saleh, Mohammad Ali, (2019), Transformational Leadership for Academic Leaders in Saudi Universities: Practice and Empowerment, DIRASAT: Educational Sciences, Volume 46, Issue 3, pp. 444-465.*
- *Salhi, Samira, (2008), Administrative leadership style and its impact on the effectiveness of subordinates productivity, Unpublished Master Thesis, El Hadj Hadhar University, Batna, Algeria.*
- *Alaameri, Ahmed, (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi governmental agencies, Arab Journal of Administrative Sciences, Volume (9), Issue (1), pp. 19-39.*
- *Al-Omar, Amina Sulaiman, (2009), Characteristics of transformational leadership of the heads of departments and their relationship to the moral of the faculty at Al Imam Muhammad Ibn Saoud Islamic University, Unpublished Master Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.*
- *Awad Yousef , Yousef Ayman, Shahin Mohammad , Darwish Marwan , Shtayyeh Imad, Ziyadat Muwafaq and Rahhal Omar, (2013), Social Responsibility, Ramallah: Al-Quds Open University Publications.*
- *Al-Awawda, Intisar Taleb, (2018), The Relationship between Transformational Leadership and the Practice of the Learning Organization at Hebron University and Palestine Polytechnic Universities from the Perspective of their Academic Staff, Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, Volume Nine, Issue 26, pp. 76-89.*
- *Al-Ghamdi, Saeed bin Mohammed, (2001), Transformational Leadership in Saudi Universities: The Extent of Practicing and Owning Its Characteristics by Academic Leaders.*

Unpublished PhD thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Kingdom of Saudi Arabia.

- *Al-Hilali, Al-Sharbini Hilali, (2001), The Use of the Theories of Transformational Leadership and Proceduralal Leadership in Some University Colleges (Analytical Study), Future of Arab Education Journal, Volume (7), Issue (21), pp. 81-110.*
- *Al-Hawari, Syed, (1996), The Features of the Future Manager: From Transactional Leadership to Transformational Leadership, Cairo, Ain Shams Library.*
- *Wadi, Amin, (2017), The Extent of Administrative Leadership Practice in the Algerian University of Transformational Leadership Behaviors and the Obstacles to Their Practice: A Field Study at the University of Annaba, AFAK for Science, University of Djelfa, Issue Seven, pp. 144-157.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- *Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership Quaestionnaire. Journal of Occupational Psychology, 72, 441-462*
- *Bass, B. (1985).Leadership and performance beyond expectation.New York: The FreePress.*
- *Bass, B. (1999). Two decades of research and development intransformational leadership. European Journal of Work and OrganizationalPsychology, 8 (1), 9-32.*
- *Bass, M.,.&Avolio, B. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership.Thousand. Oaks, CA: SagePudlications.*
- *Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational. leadership behavior. Leadership Quarterly, 10 (2), 181-217.*
- *Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.*
- *Boating, I. (2014).A Quantitative Case Study of Transformational Leadership Charecteristics of Vally View University in Gana.Unpublished doctoral dissertation, Andrews University, Michigan, USA.*
- *Bryant, S. (2003). The role of transformational andtransactional leadership, in creating sharing and exploiting organizationalknowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(4), 32-42.*
- *Burns, J. (1978), Leadership. New York: Happer & Row.*
- *Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, 19 (3), 3-47.*
- *Daft, R. (2008). Organization: Theory and Design. New York: West Publishing.*
- *Fullchis Nurtjahjani, Noermijati Noermijati, Djumilah Hadiwidjojo, Dodi Wirawan Irawanto, (2019), Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities), Advances in Economics, Business and Management Research, volume 135, pp95-101*
- *Iriqat Ismail, (2018), The Effectiveness of Applying Transformational Leadership within the Roles of Administrative Leaders in Palestinian Universities / Comparative Approach, European Journal of Scientific Research, Vol. 151 No 1, pp. 34-47*
- *Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.*
- *Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual & empirical. TheLeadership Quarterly, 15, 329-354.*
- *Roberts, N. (1985). Transformational Leadership: A Process of Collective Actio, Human Relations, 38 (11), 1023-1046.*
- *Sadeghi, A., &Pihie, Z. (2012). Transformational Leadership and Its*